Сам себе MBA. Самообразование на 100%

Автор:
Джош Кауфман

Сам себе MBA. Самообразование на 100%

Джош Кауфман

Обучение по программе MBA – дорогостоящее удовольствие и не всегда оправданное вложение средств. Даже самые престижные бизнес-школы, вроде Гарвардской или Уортонской, предлагают устаревшие, шаблонные программы, которые научат вас скорее мастерству создания слайдов в PowerPoint и бесполезным финансовым моделям, чем работающим методам управления бизнесом.

Джош Кауфман уверен: вы добьетесь больших результатов (и сэкономите сотни и даже тысячи долларов), если займетесь самообразованием. В своей книге он излагает основы предпринимательства, маркетинга, продаж, финансового менеджмента, объясняет ключевые понятия в области проектирования систем и личностной психологии.

Из многочисленных теорий и концепций автор отбирает наиболее ценные идеи и подает их в форме простых и запоминающихся ментальных моделей, которые могут быть применены для решения любых бизнес-задач.

Джош Кауфман

Сам себе MBA. Самообразование на 100 %

Издано с разрешения Portfolio, a division of Penguine Group Inc., и литературного агентства Andrew Nurnberg

Все права защищены.

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

© Worldly Wisdom Ventures LLC, 2010

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2017

* * *

Посвящается миллионам предпринимателей во всем мире, которые в меру своих сил и возможностей делают жизнь лучше

Глава 1. Зачем читать эту книгу

Еще один учебник по бизнесу? Как будто их без тебя мало написано.

Таможенник в международном аэропорту Кеннеди после того, как я ответил на вопрос о том, чем занимаюсь

Жизнь – тяжелая штука. Тем более если ты дурак.

Джон Уэйн, звезда классических американских вестернов

Поскольку вы держите в руках эту книгу, рискну предположить, что вы или собираетесь открыть свой бизнес, или хотите получить повышение по службе. И

скорее всего, вы до сих пор не начали действовать, потому что вас удерживают следующие причины.

1. Бизнес-«ангст» (нем. Angst – страх). Убеждение, что вы ничего не понимаете в бизнесе и поэтому не сможете создать собственную компанию или взять на себя большую ответственность на нынешней должности. Лучше оставить все как есть, чем побороть страх перед неизвестностью.

2. Боязнь оказаться некомпетентным. Мысль о том, что бизнес – штука сложная и им должны заниматься профессионалы. Если у вас нет степени MBA или диплома престижной бизнес-школы, кто вы такой, чтобы утверждать: «Я знаю, что делать».

3. «Синдром самозванца». Страх, что вы не справитесь с новыми задачами и все поймут, что вы просто обманщик. А ведь их никто не любит, правда?

Не расстраивайтесь. Все испытывают подобные, ничем не обоснованные страхи, и от них можно быстро избавиться. Для этого нужно лишь выучить несколько простых правил, которые изменят ваши представления о том, как работает бизнес.

Если вы частный предприниматель, дизайнер, студент, программист или просто профессионал, желающий овладеть основами предпринимательства, эта книга для вас. Неважно, кто вы и чем занимаетесь, – познакомившись с новым взглядом на бизнес, вы больше не станете тратить время на борьбу с собственными страхами, а посвятите его делу.

Совсем не обязательно знать все

Методов вагон и маленькая тележка, а вот принципов совсем немного. Тому, кто усвоил принципы, ничего не стоит выбрать тот или иной метод. А вот тому, кто ищет метод, не обращая внимания на принципы, придется туго.

Ральф Эмерсон, поэт и эссеист

В изучении любого нового предмета есть важное правило: знать все не обязательно; нужно лишь понимать несколько основополагающих принципов данной области. Как только вы их усвоите, процесс накопления знаний пойдет значительно легче, а обучение станет успешнее.

«Сам себе MBA» – это набор основополагающих принципов функционирования любого бизнеса, при помощи которых можно выполнять поставленные задачи. Освоив их, вы с поразительной легкостью сможете решать наиболее сложные проблемы и достигать самых труднодостижимых целей.

За последние пять лет я прочел огромное количество книг об экономике и бизнесе, опросил сотни профессионалов, работал в корпорации из списка Fortune 50, неоднократно открывал собственное дело и собирал информацию о различных предприятиях – от крошечных, где все делает один человек, до многонациональных с огромным штатом и миллиардами долларов прибыли. Все это время я перерабатывал собранную информацию и в результате сформулировал несколько главных принципов, которые и изложены в этой книге. Понимание этих основ даст вам безотказно действующий инструментарий принятия решений. Если вы согласитесь потратить время и приложить усилия, чтобы выучить эти принципы, то узнаете:

• как в действительности работает бизнес;

• как открыть свое дело;

• как заставить уже существующий бизнес работать эффективнее;

• как пользоваться деловыми умениями и навыками для того, чтобы достичь личной цели.

Можете считать эту книгу своего рода фильтром. Вместо того чтобы впитывать все написанное и сказанное о бизнесе, с ее помощью вы сможете выудить из моря информации только самое важное и сосредоточиться на том, что лично позволит повлиять на происходящее.

Опыт не нужен

Людям свойственно переоценивать сложность бизнеса. Мы же не ракеты строим – мы выбрали одну из самых простых в мире профессий.

Джек Уэлч, бывший генеральный директор корпорации General Electric

Даже если вы совсем новичок, не переживайте. В отличие от большинства пособий по бизнесу, эта книга не требует ни особых знаний, ни опыта. Я не думаю, что меня будут читать исключительно генеральные директора крупных компаний, ежедневно принимающие решения на миллионы долларов. (Но даже если и так, эта книга все равно будет им очень полезна.)

Если же опыт ведения бизнеса у вас имеется, поверьте на слово моим клиентам по всему миру – обладателям степени MBA: в этой книге вы найдете информацию куда более ценную и полезную, чем все, чему учат в бизнес-школах.

Мы с вами рассмотрим 256 простых понятий, с помощью которых вы научитесь абсолютно новому деловому мышлению. После прочтения книги у вас сформируется куда более правильное и четкое представление о том, что же такое бизнес и как вести его успешно.

Вопросы, а не ответы

Образование – это не ответ на вопрос. Образование учит самому находить ответы на все вопросы.

Билл Эллен, социолог, деятель просвещения

Авторы большинства учебников по бизнесу пытаются дать ответы: подсказать метод или решение какой-то задачи. Эта книга другая. Она не даст вам

ответов – она научит вас правильно ставить вопросы. Знание самых важных принципов любого бизнеса – первый шаг к принятию верных бизнес-решений. Чем больше вы узнаете о том, какие вопросы необходимо задать в том или ином случае, тем быстрее найдете на них ответы и поймете, что нужно для развития вашего дела.

Ментальные модели, а не методы

Границы моего языка есть границы моего мира.

Людвиг Витгенштейн, философ

Для того чтобы приобрести новые навыки на поприще бизнеса, вовсе не обязательно стремиться узнать все – достаточно овладеть основами. Я называю ключевые понятия бизнес-науки ментальными моделями. В совокупности они образуют прочную систему, на которую вы сможете опираться, принимая решения.

Ментальные модели – это концепты, которые отражают ваше понимание того, «как это работает». Представьте, что ведете автомобиль. Вот вы нажимаете на педаль справа. Если после этого ваша машина сбавит скорость, вас это удивит, так ведь? Потому что, как всем известно, справа находится педаль газа. Это «известное» и есть ментальная модель – представление о том, как что работает в реальном мире.

Ваш мозг автоматически формирует ментальные модели, подмечая определенные принципы в том, что вы делаете каждый день. Однако зачастую сформированные таким образом модели оказываются не совсем точными, ведь опыт одного человека, само собой, ограничен. Образование – способ уточнить ваши ментальные модели с помощью усвоения знаний и опыта, которые на протяжении всей жизни накапливают другие люди.

Например, многие полагают, что «начинать свое дело – весьма рискованный шаг», «чтобы открыть собственное дело, необходимо составить развернутый бизнес-план и занять кучу денег» и «бизнес – это связи, а не знания». Каждая из

этих фраз и есть ментальная модель, но ни одна из них не является абсолютно верной. Корректировка ментальных моделей поможет вам более четко представлять, что вы делаете правильно, а что нет, и в результате принятые вами решения будут точнее.

Изучив предложенные в этой книге ментальные модели, многие мои клиенты поняли, что их представления о том, что такое бизнес и как он работает, не совсем верны – знай они это раньше, им не пришлось бы прилагать такие усилия в начале пути и тратить драгоценное время на ненужные страхи и волнения.

Сам себе MBA

Я убежден, что самообразование и есть истинное образование.

Айзек Азимов, писатель-фантаст, биохимик

Мне часто задают вопрос, есть ли у меня диплом MBA. «Нет, – отвечаю я, – хотя в бизнес-школе учился».

Будучи студентом Университета Цинциннати, я принимал участие в программе Карла Линднера Honors-PLUS, являвшейся, по большому счету, курсом MBA для студентов. Участие в программе оплачивалось за счет солидных дотаций, так что у меня была отличная возможность приобщиться ко многому из того, чему учат в бизнес-школах, не влезая при этом в долги.

Через год по программе университета «работа-учеба» я получил место менеджера в Procter & Gamble – одной из 50 самых успешных компаний, по версии журнала Fortune. В 2005 году, когда я оканчивал университет, мне предложили должность заместителя начальника отдела бренд-менеджмента в подразделении, занимающемся бытовой химией, – на этот пост обычно приглашались обладатели дипломов MBA ведущих учебных заведений.

К началу последнего семестра меня куда больше заботило будущее, чем собственно учеба. Конечно, новая работа требовала глубоких познаний в бизнесе, да и все мои коллеги наверняка щеголяли дипломами лучших бизнес-школ. На какое-то время я тоже задумался о получении специального образования, но затем решил, что нет смысла тратить огромные деньги на «корочку», нужную, по сути, только для того, чтобы получить должность, которую мне предложили и так; к тому же работы мне хватило бы и без кучи заданий, которые пришлось бы делать при очно-заочном обучении.

Раздумывая над тем, как же поступить, я вспомнил совет Энди Уолтера – первого из заместителей директора Procter & Gamble, перед которым мне пришлось отчитываться: «Если вы потратите столько же времени и сил, сколько потребовало бы от вас получение диплома MBA, на хорошую работу и закрепление навыков, результат будет таким же». (У Энди не было степени MBA, только диплом инженера-электрика. Теперь Уолтер топ-менеджер мирового уровня в IT-сфере и курирует несколько крупнейших международных проектов компании Procter & Gamble.)

В конце концов я оставил идею о бизнес-школе – но не о бизнес-образовании – и засел за книги, чтобы пройти свой «личный» курс MBA.

Краткий ускоренный бизнес-курс, освоенный самостоятельно

Многие самоучки легко заткнут за пояс докторов наук, магистров и бакалавров из лучших университетов.

Людвиг фон Мизес, австрийский экономист, автор книги «Человеческая деятельность»[1 - Мизес Л. Человеческая деятельность. Трактат по экономической теории. М.: Социум, 2008. Прим. ред.]

Я всегда любил книги, но до того, как решил постигать бизнес-науку самостоятельно, читал преимущественно беллетристику. Мое детство и ранняя юность прошли в Нью-Лондоне, небольшом городишке в штате Огайо, жители которого занимаются в основном сельским хозяйством и кое-что производят для собственных нужд. Моя мать работает в детской библиотеке, отец преподавал

физику старшеклассникам, а потом стал директором начальной школы. Так что чтение играло большую роль в моей жизни, а вот бизнес не играл никакой.

На момент, когда у меня появилась первая настоящая работа, я почти ничего не знал о том, что такое бизнес и как он функционирует – кроме, пожалуй, того, что это такая же работа, на которую ходят люди, чтобы получать зарплату. О том, что существуют компании, подобные Procter & Gamble, я имел весьма смутное представление до тех пор, пока не подал то самое заявление о приеме в штат и не шагнул в корпоративный мир.

Работа в P&G сама по себе неплохое образование. Первые три года мне приходилось принимать решения, которые касались создания новых продуктов, управления процессом производства, распределения миллионных сумм маркетинговых расходов и контроля за распространением продукции через крупнейшие розничные сети вроде Walmart, Target, Kroger и Costco.

В качестве заместителя начальника отдела бренд-менеджмента я руководил командами по 30–40 сотрудников, а также подрядчиками и организациями-посредниками, и у всех у них были конкурирующие проекты, планы и разный порядок срочности. Ставки были высоки, и, соответственно, давление на меня оказывалось немалое. Даже сейчас я поражаюсь тому, сколько тысяч человеко-часов, миллионов долларов и необычайно сложных технологических процессов необходимо, чтобы создать обычный флакон средства для мытья посуды, какой можно купить в любом супермаркете. Все, начиная от формы бутылки и заканчивая отдушками, оптимизируется, включая текст надписей на картонных коробках для доставки товара в магазины.

Однако тогда я думал не только о своей работе в P&G. Решение заняться самообразованием вместо обучения по программе MBA из, так сказать, побочного проекта переросло в легкое помешательство. Каждый день я часами читал и постигал бизнес-литературу, по кусочкам накапливая драгоценное знание о том, по каким законам живет деловой мир.

Тем летом, получив диплом, я не поехал отдыхать. Вместо этого я целые дни проводил у стеллажей с деловой литературой в местном книжном, впитывая столько, сколько мог усвоить. К сентябрю 2005 года, моему официальному выходу на полный рабочий день в компании Procter & Gamble, я прочел не одну сотню книг по всем дисциплинам, какие преподают в бизнес-школах, а также по тем, какие там не преподают: психологии, физике и теории систем. Так что в

первый же день работы в компании был готов обсуждать деловую стратегию с лучшими из выпускников бизнес-школ.

Как оказалось, самообразование сослужило мне хорошую службу – я стал ценным сотрудником, занимался действительно полезным делом и получил высокие оценки проверяющих. Однако со временем я осознал три важные вещи.

1. В больших компаниях все происходит медленно. И самая лучшая идея может погибнуть в зародыше лишь потому, что для ее воплощения необходимо одобрение слишком многих.

2. Зацикленность на карьерном росте мешает качественно работать. Я хотел прикладывать максимум усилий к тому, чтобы заниматься настоящим делом и как можно лучше, а не бегать и предлагать свою кандидатуру для повышения по службе. Но интриги и борьба за место под солнцем – неотъемлемая часть каждого рабочего дня в крупной корпорации.

3. Чувство неудовлетворенности ведет к полному истощению сил. Я думал, что ежедневная работа будет приносить удовольствие, но вместо этого чувствовал себя так, точно меня прогоняли сквозь строй. Вскоре это пошатнуло мое здоровье, я начал ссориться с близкими. Чем дольше я оставался в корпорации, тем больше мне хотелось вырваться из этого мира и работать на себя, стать частным предпринимателем.

Зерно и мякина

Важно, чтобы у студентов была здоровая хулиганская непочтительность к знаниям; ведь их дело – не поклоняться изучаемому, а сомневаться в нем.

Джейкоб Броновски, автор сценария и ведущий телепрограммы The Ascent of Man («Восхождение человека»)

Если мне что и дается легко, так это умение вычленить самое важное из большого объема информации. У меня синтетический склад ума, и мои путешествия в мир бизнес-литературы быстро превратились в упражнение по

отделению зерна от плевел.

Количество публикуемой каждый день бизнес-информации поражает воображение. Что до книг, то один лишь общий фонд Библиотеки Конгресса содержит около 1,2 миллиона книг, учебников, пособий и прочей деловой литературы. Если предположить, что средняя скорость чтения 250 слов в минуту, а средняя книга насчитывает 60 тысяч слов, то выходит, что для освоения всего фонда Библиотеки Конгресса потребуется 528 лет, и то при условии, что вы будете читать 24 часа в сутки, а уж если позволять себе такую роскошь, как еда и сон, то все 822 года.

Если верить организации Bowker, которая занимается присвоением изданиям стандартных международных номеров ISBN, каждый год в мире появляется 11 тысяч новых бизнес-книг, которые пополняют и без того многомиллионную коллекцию изданий, вышедших с начала 1900-х годов. Сайт Amazon.com по запросу «деловая литература» выдает 630 тысяч наименований, не считая аудио- и электронных книг, а также книг, выпущенных без присвоения ISBN.

Разумеется, книги – не единственный доступный источник информации. Возьмем, к примеру, газеты и журналы: в каталоге деловых периодических изданий Уилсона (WBPI) в настоящее время можно найти 527 наименований крупнейших периодических изданий, посвященных различным аспектам бизнеса. Каждый год WBPI добавляет по 96 тысяч новых единиц хранения в свой архив, в котором уже содержится 1,6 миллиона экземпляров изданий. Эта цифра не учитывает блоги – согласно Google Blog Search, на данный момент в Интернете содержится больше 110 миллионов записей в блогах, имеющих то или иное отношение к бизнес-тематике, и эта цифра растет с каждым днем.

Естественно, сколь-нибудь тщательное изучение всей доступной деловой информации – адский труд. Поначалу мое самообразование было бессистемным: я просто шел к полкам с книгами и выбирал первую заинтересовавшую. А чтобы найти одну действительно хорошую книгу, приходилось перелопатить в десять раз больше наспех скомпонованных текстов за авторством всяких бизнес-консультантов, которых больше заботил пункт в собственном резюме, а не желание поделиться чем-то по-настоящему полезным.

И я задался вопросом: что из всего этого мне на самом деле нужно знать? Как отличить ценную информацию от словесного мусора? Я стал искать «сито», чтобы отделить рациональное зерно от плевел. И чем дольше искал, тем больше

понимал, что такого «сита» не существует, – так что я решил создать его сам.

Я начал отслеживать, какие источники действительно полезны, а какие нет, и писать о самых удачных находках на своем сайте, чтобы самому не забыть и с другими поделиться. Я делал это сугубо для личного пользования.

Так продолжалось до тех пор, пока в одно судьбоносное утро мой «личный курс MBA» неожиданно не получил огласку, после чего моя жизнь коренным образом изменилась.

«Сам себе MBA» выходит на мировой уровень

Тому, кто сумеет лучше всех определить проблему, скорее всего, и удастся ее решить.

Дэн Роум, автор книги «Визуальное мышление»[2 - Роум Д. Визуальное мышление. Как «продавать» свои идеи с помощью визуальных образов. М.: ЭКСМО, 2008. Прим. ред.]

Помимо книг, я стал регулярно читать несколько сотен бизнес-блогов. Часто отличные тексты публиковались в Сети на много месяцев (а то и на пару лет) раньше, чем появлялись в печати, и я хотел познакомиться с ними как можно скорее.

С особым интересом я читал блог Сета Година, автора бестселлеров «Доверительный маркетинг», «Фиолетовая корова» и «Незаменимый»[3 - Доверительный маркетинг. Как из незнакомца сделать друга и превратить его в покупателя. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008; Фиолетовая корова. Сделайте свой бизнес выдающимся (http://litres.ru/pages/biblio_book/?art=4243315). М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010; Незаменимый. Можно ли без вас обойтись? М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010. Прим. ред.], одного из пионеров успешного онлайн-маркетинга.

Однажды утром Сет прокомментировал на своей странице следующую новость: Гарвардский университет отклонил заявки 119 студентов, которые хотели

поступить на курс по программе MBA[4 - http://sethgodin.typepad.com/seths_blog/2005/03/good_news_and_b.html (http://sethgodin.typepad.com/seths_blog/2005/03/good_news_and_b.html)]. Выяснилось, что некие хакеры взломали сайт Гарварда и часть студентов смогла просмотреть «закрытые» документы с предварительным решением о зачислении. История вызвала оживленную дискуссию в СМИ: все обсуждали, вправду ли классические соискатели степени MBA лжецы и воры или же этому учат в бизнес-школе.

Вместо того чтобы возмущаться поведением студентов, Сет (что неудивительно) продемонстрировал собственное отношение к произошедшему: Гарвард сделал этим студентам подарок. Отказав в поступлении, гарвардское начальство сэкономило им 150 тысяч долларов и два года жизни, которые, случись иначе, были бы потрачены на погоню за не очень-то полезной бумажкой. «Никак не пойму, – писал Сет, – чем учеба по программе MBA лучше реального опыта работы вкупе с целенаправленным изучением 30–40 стоящих учебников».

«Черт возьми! – подумал я. – Именно этим я и занимаюсь!»

В течение двух следующих дней я составил список книг и прочих источников, которые счел наиболее полезными[5 - http://personalmba.com/best-business-books (http://personalmba.com/best-business-books)], и разместил в блоге со ссылкой на запись Сета, чтобы прочитавшие совет маркетингового гуру и решившие воплотить его в жизнь увидели мои находки. После чего я быстро написал Сету коротенькое письмо и прислал ему ссылку на свою запись.

Две минуты спустя в блоге Сета появился пост со ссылкой на мой список, и мой сайт наводнили посетители со всего земного шара.

Тему подхватили на популярных ресурсах по саморазвитию и самосовершенствованию вроде Lifehacker.com (http://lifehacker.com/), после чего она перекочевала в социальные медиаресурсы Reddit, Digg, Delicious и др. В первую неделю существования списка «Сам себе MBA» мой маленький уголок в интернет-пространстве посетили несколько тысяч человек. И самое главное – они стали выходить на связь.

Одни читатели задавали вопрос: с чего начинать? Другие советовали книги, которые прочли сами. Кое-кто не преминул заметить, что моя идея наивна и что

я зря трачу время. Несмотря на все, я продолжал читать, выписывать нужное и пополнять список книг. А тем временем число сторонников бизнес-самообразования стремительно росло.

«Манифест личного MBA»[6 - http://personalmba.com/manifesto (http://personalmba.com/manifesto)] – небольшое эссе, которое я написал, чтобы помочь новичкам понять суть проекта, – получил сотни тысяч просмотров и до сих пор входит в десятку самых посещаемых текстов, опубликованных на сайте ChangeThis.com (http://changethis.com/) за пять лет. Список книг, рекомендуемых мной в рамках «Сам себе MBA», удостоился тематической статьи в деловом журнале Business Week[7 - www.businessweek.com/bschools/content/apr2006/bs2006042_3490_bs001.htm (http://www.businessweek.com/bschools/content/apr2006/bs2006042_3490_bs001.htm)]. Тысячи решивших самостоятельно постигать основы бизнес-науки со всего мира помогают друг другу учиться и расти на форумах сообщества PMBA[8 - http://community.personalmba.com (http://community.personalmba.com/)].

За поразительно короткий срок проект «Сам себе MBA» вырос из личной инициативы одного человека в мировое движение, так что я ушел из Procter & Gamble и посвятил все свое время усовершенствованию своей программы и работе с клиентами.

Как бы мне ни нравилось быть администратором собственного форума, я быстро понял, что только списка книг недостаточно. Люди читают бизнес-литературу в поисках решения той или иной насущной проблемы или для того, чтобы количественно и качественно улучшить собственные знания по теме. Они ищут ответы на вопросы, а книги в этом смысле не панацея.

Ведь главное их содержимое – идеи и знания, но из-за того, что часами приходится перелистывать страницы, чтобы добраться до полезной информации, многие мои последователи так ее и не обнаружили. Читатели моего блога, ознакомившись со списком, с энтузиазмом взялись за чтение, но, осилив несколько книг, не выдержали – слишком долго пришлось ждать результата, а ведь у каждого семья и работа.

И, чтобы помочь им, я взялся за дело сам.

Ментальные модели Мангера

Я считаю, что мозг совершенно точно функционирует моделями. Чтобы научить ваш мозг работать лучше, нужно усвоить фундаментальные модели, то есть такие, которые и делают основную работу.

Чарльз Мангер, миллиардер, партнер Уоррена Баффета, заместитель председателя совета директоров Berkshire Hathaway

В первый раз мне приоткрылось будущее моей концепции, когда я узнал о работе Чарльза Мангера.

Чарли родился в Омахе незадолго до Великой депрессии. В школе он был освобожден от занятий физкультурой и вместо уроков читал книги. Первый бизнес-опыт он приобрел, работая в семейной бакалейной лавке за 2 доллара в день.

В 1941 году Чарли окончил школу. Два года он изучал математику и физику в Мичиганском университете, а потом пошел служить в ВВС, где выучился на метеоролога. После увольнения из армии в 1946 году он был принят на юридический факультет Гарварда, правда, степени бакалавра не получил, но в то время это было не так важно.

В 1948 году Чарли окончил учебу на факультете и занялся адвокатской практикой. В 1965-м он ушел из юридической фирмы и организовал инвестиционную компанию, суммарный годовой оборот которой в течение 14 лет превышал среднерыночные показатели на 14 % – результат тем более впечатляющий, если учесть, что формального бизнес-образования Мангер не получил.

Положим, Чарльза Мангера знают не все, но имя Уоррена Баффета, его делового партнера, определенно заслуживает доверия. В 1975 году Баффет и Мангер приобрели компанию Berkshire Hathaway, убыточного производителя текстиля, превратили предприятие в холдинговую компанию и оба стали миллиардерами.

Баффет утверждает, что подход его партнера к бизнесу, основанный на концепте ментальных моделей, сыграл большую роль в процветании Berkshire

Hathaway и немало способствовал тому, что он, Баффет, приобрел статус одного из богатейших бизнесменов мира. «Чарли может проанализировать и оценить любую сделку быстрее и точнее, чем кто-либо другой, и за минуту угадывает потенциальные проблемы. Он идеальный деловой партнер»[9 - Lowe J. Damn Right: Behind the Scenes with Berkshire Hathaway Billionaire Charlie Munger. Wiley, 2003. P. 75.].

Секрет успеха Чарльза Мангера – системный подход к пониманию законов, по которым функционирует бизнес. Несмотря на то что профильного бизнес-образования Мангер не получил, постоянное самообразование по целому ряду дисциплин позволило ему создать, по его собственному выражению, сетку ментальных моделей, которыми он впоследствии и пользовался, принимая бизнес-решения:

Я уже давно убежден, что определенная система, которую способен выучить любой мыслящий человек, работает куда лучше тех, которыми пользуются другие (чтобы постигать мир). Все, что для этого нужно, – сеть ментальных моделей в твоей голове. И с помощью этой системы мир постепенно складывается во вполне познаваемую картину.

Точно так же как любая система формируется множеством факторов, для понимания этой системы требуется множество ментальных моделей из разных областей знания… Так что нельзя не согласиться с биологом Джулианом Хаксли: «Весь мир, черт возьми, цепочка связей». Нужно постичь все модели, нужно увидеть эти связи и их следствия[10 - Outstanding Investor Digest. December 29. 1997.].

Это довольно забавно – сидеть и обыгрывать тех, кто намного компетентнее тебя, только потому, что ты научился быть более объективным и твой кругозор значительно шире. А еще моя система приносит куда больше денег, что я могу подтвердить на личном опыте[11 - Kaufman P. D., ed. Poor Charlie’s Almanack. 3

ed. Walsworth, 2008. P. 64.].

Основывая свои инвестиционные решения на обширных познаниях о том, как функционируют бизнес, люди и системы, Баффет и Мангер создали компанию

стоимостью 195 миллиардов долларов – неплохой результат для метеоролога-адвоката из Омахи, не получившего никакого бизнес-образования.

Знакомство с методом Мангера окончательно убедило меня в правильности моего пути. Вот человек, десятилетия назад проделавший то же, чем сейчас занимаюсь я, и добившийся превосходных результатов! Метод Мангера – определение и применение на практике фундаментальных принципов – для меня был наполнен большим смыслом, чем подавляющая часть той бизнес-литературы, которую я прочел до знакомства с ним. И я принял твердое решение узнать все о ментальных моделях, которыми Чарльз Мангер пользовался при принятии решений.

К сожалению, Мангер никогда не публиковал списка своих ментальных моделей. Просто намекал на них в публичных выступлениях и статьях. В автобиографической книге Poor Charlie’s Almanack («Альманах бедного Чарли») Мангер привел список психологических принципов, которые считает наиболее полезными для своей работы. Но отдельной книги под названием вроде «Все, что нужно знать, чтобы преуспеть в бизнесе» не существует.

Так что, раз уж я захотел понять фундаментальные принципы того, как строит свою деятельность успешный бизнесмен, пришлось определять их самому. Для этого мне пришлось полностью пересмотреть собственное представление о бизнесе.

А теперь соединим точки

В любом деле весьма полезно время от времени подвергать сомнению то, что всегда считалось само собой разумеющимся.

Бертран Рассел, философ

Большинство бизнес-книг и образовательных программ предполагают, будто вы уже знаете, что такое бизнес и как он работает. Но это совсем не так. Бизнес – крайне сложное образование, которое включает различные понятия и подчиняется законам из множества научных дисциплин; понять, как он

работает, непросто, хотя мы и сталкиваемся с этой работой постоянно.

День за днем, оперативно, эффективно и незаметно бизнес предоставляет нам все, что нужно для нашего повседневного существования. Оглянитесь: почти каждый предмет материального мира сделан и доставлен вам при помощи того или иного бизнеса.

Крупные и мелкие компании незаметно производят и доставляют потребителю столько разных вещей и столькими путями и способами, что сформулировать общие правила невероятно сложно: что общего, скажем, у яблочного сидра и авиаперевозок? Оказывается, многое – если знать, с какой точки зрения смотреть. Вот как лично я определяю бизнес:

Любой успешный бизнес (1) создает или доставляет какую-то ценность, (2) в которой нуждаются люди, (3) по цене, какую они согласны платить, (4) способом, лучше всего удовлетворяющим их потребностям и ожиданиям, (5) при этом ценность приносит своим владельцам доход, достаточный для того, чтобы продолжать заниматься этим делом.

Если убрать любой из этих пунктов: создание ценности, потребительский спрос, сделку, доставку ценности и достаточность прибыли, – получится не бизнес, а что-то другое. Каждый пункт совершенно необходим, равно как и абсолютно универсален.

Проанализировав их, я выделил дополнительные требования. Нельзя производить и предлагать услуги, предварительно не выяснив, чего хочет потребитель (изучение конъюнктуры рынка). А для привлечения покупателя надо, чтобы сначала он обратил на вас внимание, а потом заинтересовался (маркетинг). Прежде чем заплатить деньги, люди должны убедиться, что вам можно доверять и вы выполните все условия сделки (доставка товара и связанные с этим операции). Удовлетворение покупателя зависит от того, насколько продавцу удалось превзойти его ожидания (служба работы с клиентами). Достаточная прибыль предполагает умение зарабатывать больше, чем тратишь (управление финансами).

Вышеперечисленные принципы не такие уж и сложные, но они необходимы вне зависимости от того, кто вы и какой у вас бизнес. Если все они работают хорошо – дело процветает. Если нет – долго ваша компания не протянет.

Любой бизнес опирается на два взаимодополняющих фактора: первый – это люди, второй – системы. Бизнес создается людьми для того, чтобы принести пользу другим людям, в чем бы она ни заключалась. Поэтому, чтобы понять, как он работает, нужно четко усвоить стереотипы мышления и поведения людей: как они принимают решения, как они действуют сообразно принятым решениям и как общаются с другими. Современные исследования в области психологии и нейрофизиологии объясняют, почему мы совершаем те или иные поступки, и помогают скорректировать наше поведение, чтобы взаимодействовать с другими более эффективно.

Системы же – это невидимые структуры, сохраняющие целостность бизнеса. В сущности, каждый бизнес – это совокупность процессов, которые бесперебойно повторяются для получения определенного результата. Понимание основных принципов функционирования сложных систем делает возможным улучшение систем действующих, занимаетесь ли вы маркетинговой кампанией или внедряете автоматизированную линию сборки.

Прежде чем написать эту книгу, я несколько лет проверял эффективность изложенных в ней принципов вместе с моими клиентами и читателями моего блога. Кому-то из них понимание и применение на практике ментальных бизнес-моделей помогло начать карьеру на новом поприще, занять вакантное место в престижном университете или солидной компании, получить повышение, открыть свое дело, а в некоторых случаях – меньше чем за неделю полностью разработать и вывести на рынок продукт.

Эти понятия важны потому, что они работают. Вы не только сможете больше создавать и производить для других и значительно поправите свои финансовые дела, но и получите куда больше удовольствия от самого процесса.

Для скептиков

Ты отдал 150 штук за образование, которое запросто мог получить в любой библиотеке, заплатив полтора бакса за абонемент.

Мэтт Деймон в роли Уилла Хантинга в кинофильме «Умница Уилл Хантинг»

Эта книга – о бизнес-концептах, а не о бизнес-школах. Однако многие попросту не верят в возможность пожинать плоды полноценного экономического образования, если не пришлось отстегнуть кругленькую сумму за престижный диплом бизнес-школы. Следующие параграфы, в которых мы обсудим преимущества и недостатки бизнес-образования, предназначены для скептиков.

Стоит ли идти в бизнес-школу?

Между тем, кем программа MBA делает вас в глазах других, и тем, что она на самом деле для вас делает, огромная разница. Это совсем не одно и то же.

Скотт Беркун, автор книг «Искусство управления IT-проектами» и «Откуда берутся гениальные идеи»[12 - Беркун С. Искусство управления IT-проектами. М.: Питер, 2007; Откуда берутся гениальные идеи? 10 мифов об инновации. М.: Питер, 2011. Прим. ред.]

Каждый год миллионы людей, твердо решив добиться чего-то в жизни, начинают прикидывать: «Я хочу стать успешным бизнесменом. Где бы мне получить диплом MBA?» Вот и вы, раз уж листаете эту книгу, наверняка задавались таким вопросом.

Так вот вам ответ, который сэкономит годы трудов и тысячи долларов:

Не нужны вам бизнес-школы. Займитесь самообразованием.

Эта книга научит вас, как преуспеть в бизнесе, не заложив при этом жизнь в ломбард.

Три главных недостатка бизнес-школ

Что такое колледж? Это когда двести человек читают одну и ту же книгу.

Джон Кейдж, писатель и композитор-самоучка

Я ничего не имею против тех, кто работает в бизнес-школах: в общем и целом преподаватели и администрация этих учебных заведений – славные люди, которые искренне хотят видеть своих выпускников успешными профессионалами. Но, к сожалению, у всех без исключения бизнес-школ в мире есть три системных недостатка:

1. Обучение по программе MBA стало так дорого стоить, что приходится в прямом смысле закладывать жизнь в ломбард. Доход на инвестиции (ROI) всегда напрямую зависит от суммы расходов, а так как на протяжении десятилетий плата за обучение росла, диплом MBA постепенно для своих обладателей превращался скорее в обузу, нежели в выгодное приобретение. Основной вопрос теперь ставится не о полезности бизнес-образования, а о том, стоит ли оно затраченных средств[13 - Di Meglio F. College: Big Investment, Paltry Return. Bloomberg BusinessWeek. URL: www.businessweek.com/bschools/content/jun2010/bs20100618_385280.htm (http://www.businessweek.com/bschools/content/jun2010/bs20100618_385280.htm).].

2. В рамках программы MBA преподается много бесполезных, устаревших и даже откровенно вредных концепций и дисциплин, если считать, что ваша цель – выстроить по-настоящему успешный бизнес и увеличить собственный капитал. Многие читатели и клиенты пришли ко мне, уже получив диплом MBA, потратив десятки (а кто и сотни) тысяч долларов на овладение сложными формулами финансовых вычислений и статистических моделей, затем лишь, чтобы осознать: программа MBA совсем не учит, как создать успешное предприятие или заставить уже существующее работать эффективнее. И это проблема: обучение в бизнес-школе вовсе не гарантирует получения полезных знаний о бизнесе, а именно они и важны для достижения успеха.

3. Диплом MBA вовсе не гарантирует высокооплачиваемой должности, не говоря уже о том, что он не сделает из вас эффективного менеджера с потенциалом

карьерного роста до топ-уровня в крупной корпорации. Выработка умения принимать решения, управленческих навыков и лидерских качеств требует постоянной практики и большого опыта, чего нельзя добиться, сидя в аудитории бизнес-школы, какой бы престижной она ни была.

Вместо того чтобы тратить кучу денег на получение информации сомнительной полезности, вы легко можете использовать ваши время и ресурсы для изучения действительно нужного. Если вы готовы и способны вкладываться в усовершенствование своих знаний и умений, то можете самостоятельно выучить все, что необходимо знать о бизнесе, и вам не придется закладывать свою жизнь ради этой привилегии.

Иллюзия величия

…самая сущность честолюбца – всего лишь тень сна.

Уильям Шекспир, «Гамлет»[14 - Перевод М. Лозинского. Прим. ред.]

Легко понять, почему бизнес-школы пользуются такой популярностью: их рассматривают как пропуск в мир достатка и довольства, в обеспеченную до конца дней жизнь. Приятная иллюзия: два года пишешь себе курсовые работы и «налаживаешь связи» (попиваешь в баре пиво с друзьями-сокурсниками), а потом менеджеры по персоналу из самых крупных корпораций будут бегать за тобой и наперебой предлагать престижные и высокооплачиваемые должности.

И продвижение ваше по карьерной лестнице станет скорым и гарантированным. Вас назовут ГУРУ БИЗНЕСА, и будете вы сидеть за впечатляющих размеров массивным письменным столом из красного дерева в огромном кабинете с окнами во всю стену, получать солидные бонусы да подсчитывать стоимость акций вашей компании. Словом, превратитесь в большого босса и будете раздавать ценные указания, отвлекаясь разве что на прогулки на яхте или партию в гольф. Сильные мира сего будут считать за честь кормить и поить вас в своем доме, а народ – падать ниц, благоговея перед вами и тем, чего вы достигли.

И каждый станет думать: вот человек, у которого есть ум, богатство и влияние, – и будет прав, черт возьми.

Сколько же стоит обещание денег, славы и власти? Несколько тысяч долларов за рассмотрение заявления, пара невнятных закорючек на кредитной квитанции – и вот вы встали на Большой путь! Вдобавок это означает двухгодичные каникулы от собственно работы – кому такое не понравится?

К сожалению, мечты далеко не всегда воплощаются в жизнь.

Кошелек и жизнь

Совсем бесплатных обедов не бывает.

Роберт Хайнлайн, автор книг «Чужак в чужой стране» и «Луна – суровая хозяйка»

Вы, конечно, можете и дальше думать, что диплом бизнес-школы – ключ к вечному процветанию. Надо всего лишь отсчитать несколько тысяч долларов, написать несколько кратких эссе о том, зачем вам, собственно, нужен диплом (насколько можно доверительно написать в приказном порядке), и расхвалить качество образования в разговорах – рано или поздно какой-нибудь маленький, а то и не очень, институт милостиво подарит вам шанс стать новым Биллом Гейтсом[15 - Что характерно, г-н Гейтс университетов не оканчивал и не имеет степени MBA. Большинство успешных и состоятельных людей не оканчивали бизнес-школ.].

Однако тут-то и начнутся проблемы: обучение в бизнес-школе стоит сумасшедших денег. Если вы небогаты и не смогли добиться солидной стипендии, выход один – огромный кредит под залог будущих доходов.

Большинство потенциальных американских студентов уже имеют неоконченное высшее образование, так что на них уже висит кредит за обучение в том или ином его виде. По данным сайта FinAid.org (http://finaid.org/), совокупный долг студента на момент, когда он получает степень бакалавра, в 2009 году

составлял 22,5 тысячи долларов. Для тех же, кто по получении степени бакалавра решил получить MBA, эта цифра возрастает до 41,7 тысячи долларов. И это не считая бытовых расходов вроде арендной платы, покупки продуктов, бензина и ремонта машины, на которые приходится брать дополнительные студенческие ссуды.

Каждая тысяча долларов – приличная сумма, но и эти цифры подразумевают среднестатистическую учебу, а быть середнячком никто не хочет. Если вы нацелились на покорение мировых финансовых лидеров вроде Goldman Sachs или консалтинговых компаний уровня McKinsey и Bain (так исторически сложилось, что эти компании предлагают новоиспеченным обладателям степени MBA самые высокооплачиваемые должности), то и бизнес-школу придется выбирать из списка десяти лучших, для чего потребуется намного больше, чем какие-то сорок тысяч.

Прощайте, «зеленые президенты»

Легко берется, да нелегко отдается. ‹…› Дурак – кошельку враг.

Томас Тассер, английский фермер и поэт XVI века

Согласно рейтингу, подготовленному в 2010 году журналом U. S. News & World Report, годовая стоимость обучения в 15 лучших бизнес-школах составляла от 40 до 50 тысяч долларов. Большинство полноценных программ MBA рассчитаны на два года. Учитывая необходимость проживания рядом с крупным университетом, которое тоже стоит недешево, на ценнике «MBA от лучшей бизнес-школы» вы легко найдете сумму в 120, а то и 200 тысяч долларов. Конечно, при условии, что вас туда примут.

Лучшие бизнес-школы славятся тем, что в них трудно поступить: благодаря своей безупречной репутации они могут позволить себе жесткий отбор. Получается замкнутый круг. Репутация бизнес-школы базируется на карьерных успехах ее выпускников, так что в лучшие заведения принимают самых способных и целеустремленных, тех, кто сможет пройти строгий отбор, – словом, тех, кто знает, как преуспеть, вне зависимости от того, получит он диплом MBA или нет. Бизнес-школы не создают успешных людей – они их принимают, а потом

документально подтверждают успех.

Если вам удастся поступить, школа сделает все, что от нее зависит, чтобы помочь вам найти приличную работу, – но уж принимать решения и справляться с делами придется вам самим. Если после получения диплома той или иной бизнес-школы вам удастся преуспеть, вы тут же станете ее глянцевой рекламой, чтобы ореол славы вокруг вашего имени привлекал потенциальных студентов. А если вы потеряете работу и разоритесь, вам не достанется ни помощи, ни рекламы, зато платежи по кредиту никуда не денутся. Что ж, не повезло.

Вот как вспоминал годы обучения Кристиан Шрага, получивший в 2002 году диплом MBA в Уортонской школе бизнеса[16 - http://mbacaveatemptor.blogspot.com/2005/06/wharton-grads-caveat-emptor-for.html (http://mbacaveatemptor.blogspot.com/2005/06/wharton-grads-caveat-emptor-for.html).]:

Я на собственной шкуре испытал, что такое бизнес-школа, так что могу авторитетно заявить: обучение дает некоторые преимущества, но за слишком высокую цену. Если в настоящее время вы размышляете о дневном обучении, очень советую: остановитесь и подумайте, готовы ли вы рисковать.

Бизнес-школа – это большой риск. Если вы все-таки решите поступать, единственное, о чем можно сказать с уверенностью: вам придется раскошелиться на 125 тысяч долларов. То есть приблизительно 1,5 тысячи ежемесячных выплат и десять лет без возможности хоть ломаный грош отложить на черный день.

Если вы считаете, что элитное окружение, студенческое братство и туманная перспектива заработать большие деньги этого стоит, – дерзайте. Если нет – займитесь чем-то другим, очень вас прошу.

Золотые слова. Если тисненые буквы диплома не настолько важны для вас – лучше не связывайтесь.

Что на самом деле сулит диплом MBA

Лицемер может себе позволить цветистые обещания – это ничего ему не стоит, ведь он и не собирается их выполнять.

Эдмунд Берк, политик

В своем исследовании «Закат бизнес-школ? Не такие успешные, какими кажутся», опубликованном в журнале Academy of Management Learning and Education[17 - www.aomonline.org/Publications/Articles/BSchools.asp (http://www.aomonline.org/Publications/Articles/BSchools.asp).], Джеффри Пфеффер из Стэнфордского университета и Кристина Фонг из Вашингтонского университета проанализировали накопившиеся за сорок лет данные, пытаясь установить, действительно ли бизнес-школы делают своих выпускников более успешными.

Их выводы ошеломляют и дают повод задуматься: бизнес-школы не делают для студентов почти ничего – только заставляют их расстаться со своими кровными.

Бизнес-школы не приносят ощутимой пользы: ни собственно диплом MBA, ни полученные на протяжении учебы оценки не коррелируют с карьерными достижениями. Также мало что доказывает, что работы, которые студент пишет во время учебы, оказываются полезными в последующей управленческой деятельности, – все это ставит под сомнение профессиональную пригодность бизнес-школ.

Согласно исследованию Пфеффера и Фонг, неважно, будете вы в числе лучших студентов курса или среди отстающих – к долгосрочному карьерному успеху это не имеет отношения.

Почти нет доказательств того, что диплом бизнес-школы, особенно не из числа элитных, равно как и оценки, полученные на протяжении курса, имеют сколько-нибудь прямое отношение к уровню заработной платы или возможности продвижения по карьерной лестнице. Эти данные как минимум предполагают,

что образовательный/обучающий компонент бизнес-школы весьма опосредованно связан с реальной сферой управления.

Согласитесь, это не очень приятно узнать тем, кому пришлось расстаться не с одной тысячей долларов ради образования, получаемого с единственной целью – преуспеть в бизнесе.

Хуже того, диплом MBA даже не влияет на доходы обладателя в течение жизни. Придется не один десяток лет отрабатывать долги, в которые пришлось влезть ради «корочки». Кристиан Шрага, тот самый обладатель степени MBA Уортонской школы бизнеса, подсчитал, что за десять лет чистый дисконтированный доход[18 - Понятие из области финансового анализа, используемое для того, чтобы определить целесообразность инвестиций. Представляет собой разницу между всеми денежными притоками и оттоками, приведенными к текущему моменту времени.] от вложений в диплом MBA одной из лучших бизнес-школ составляет приблизительно минус 53 тысячи долларов (увы!). Эта цифра предполагает, что годовой доход до получения степени равнялся 85 тысячам долларов. После окончания бизнес-школы доход возрастает до 115 тысяч (на 35 % больше), но с ним обычно увеличивается и максимальная налоговая ставка (так как новая работа, скорее всего, требует переезда в более крупный город). Плюс нужно заложить 7 % на издержки упущенной выгоды, или альтернативные издержки (учитывают те возможности, которые вы упустили, решив потратить средства на получение степени MBA, а не на что-то другое). Проще говоря, пользуясь приемами, которым его обучили в бизнес-школе, Шрага доказал, что его «корочка» с финансовой точки зрения неудачное решение.

Если предположить, что расчеты, выполненные Шрагой, верны, то потребуется 12 лет упорного труда лишь для того, чтобы остаться при своих – при условии, что все пройдет без эксцессов. А если вам не повезет на рынке труда – что ж, вы прогорели.

Откуда взялись бизнес-школы

То, что современные методы обучения еще не задушили естественное любопытство и желание задавать вопросы, почти чудо.

Альберт Эйнштейн

Дипломы MBA не делают своих обладателей успешнее, поскольку очень немногое из того, что преподается в рамках программы, действительно полезно в реальном мире бизнеса. Вот что по этому поводу пишут Фонг и Пфеффер:

Наша доказательственная база позволяет предположить, что список изучаемых в рамках программы MBA предметов имеет не много общего с тем, что действительно необходимо знать, чтобы преуспеть в бизнесе. Если по факту связь между тем, что действительно нужно знать о бизнесе, и тем, что преподают в бизнес-школах, настолько мала, то легко объяснить, отчего диплом MBA и оценки во время учебы мало помогают своим обладателям построить карьеру.

Если вы посмотрите на расписание лекций любой бизнес-школы, то легко поймете, что из вас будут готовить как минимум руководителя высшего звена на крупном промышленном предприятии или в розничной сети, бизнес-консультанта, бухгалтера или финансиста в инвестиционном банке. Программа обучения полностью ориентирована на управление колоссально сложным технологическим процессом и выполнение изощренных аналитических операций – но не на то, что ежедневно проделывают 99 % тех, кто занят в той или иной бизнес-сфере.

Нестыковка изучаемых предметов с реальной практикой начинает ощущаться тогда, когда выпускник понимает: концепты, принципы и техники, которым учат в большинстве бизнес-школ, направлены на работу в совершенно другом мире. Высшие учебные заведения для управленцев начали в массовом порядке создаваться в конце XIX века, в эпоху индустриальной революции. Тогда в рамках программ MBA менеджеров обучали технологиям более эффективного управления большими мануфактурами.

Фредерик Уинслоу Тейлор, пионер научных методов управления, заложивший основы современных методик подготовки менеджеров, брал секундомер и

засекал время, которое тратит рабочий на погрузку слитков в вагон, чтобы сэкономить пару секунд. Не правда ли, этот факт помогает составить представление об образе мыслей, лежащем в основе большинства программ, по которым ведется обучение в бизнес-школах?

Управление рассматривалось в первую очередь как умение заставить людей работать быстрее и делать то, что им велят. Гуру философии, стоявшими за созданием так называемой управленческой психологии, стали Иван Павлов и, позже, Беррес Фредерик Скиннер, которые были убеждены, что, если верно найти стимул и воздействовать на людей с его помощью, они сделают все, что от них требуется. Подобная точка зрения привела к созданию множества финансовых стимулов: оклады, бонусы, поощрения в виде права покупки-продажи акций и т. д. – с целью заставить профессионалов бизнеса действовать в наилучших интересах акционеров крупных компаний.

Существует огромное (и возрастающее с каждым днем) число подтверждений тому, что прямые стимулы на деле часто только ухудшают исполнительность, мотивацию и уменьшают удовлетворенность проделанной работой[19 - См.: Pink D. Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us. Riverhead, 2009.]. Несмотря на существование альтернативных, куда более полезных и продвинутых теорий, объясняющих эффективность действий и поступков человека[20 - Включая теорию перцептивного контроля, которую мы обсудим в главе 7.], поиск «волшебного стимула» продолжается в аудиториях бизнес-школ и по сей день.

В поисках распространения

Постижение любой, даже самой желанной или достойной техники становится болезнью, если зацикливаться на этом.

Брюс Ли, всемирно известный мастер восточных единоборств

В начале XX века, в эпоху широкого распространения радио- и телевещания, стало возможным сообщать о своей продукции на всю страну самой широкой аудитории, что открыло дорогу национальным брендам и ретейлерам. Чем больше рекламы, тем больше распространения, больше продаж и, соответственно, средств на саму рекламу. На протяжении десятилетий цикл

обратной связи упрочился, и в результате в каждой индустрии образовалось по несколько гегемонов. И бизнес-школы помешались на том, чтобы обучить студентов ухватить свою часть рынка сбыта и быстро создать гигантскую компанию за счет беспрестанных поглощений.

Венчурный капитал стал для предпринимателей неотъемлемой частью делового процесса – а как иначе можно построить фабрику или создать общенациональный бренд за пару-тройку лет? Экономия за счет роста на производстве означает, что более крупные компании вытесняют с рынка своих более мелких собратьев, предлагая схожий продукт по более низкой цене. Инвесторы хотели, чтобы их вложения вернулись сторицей, и как можно быстрее, и к черту благоразумие, что было только на руку дельцам, составлявшим бизнес-планы, обещая огромный выход капитала в рекордно короткие сроки. Вполне жизнеспособные предприятия приобретались и уничтожались во имя конгломерации и синергии – и все это с благословения ученых. А на громоздкость процессов интеграции гигантских и архисложных бизнес-систем никто не обращал внимания или попросту не замечал ее, что в итоге и погубило большинство увлекшихся слиянием-поглощением компаний.

Игра с огнем

Образованный дурак опасен вдвойне.

Уоррен Баффет, председатель совета директоров Berkshire Hathaway, один из самых богатых людей в мире

Тем временем финансовая наука становилась все сложнее и сложнее. До XX столетия с бухгалтерией и прочими финансовыми расчетами легко управлялись при помощи здравого смысла и относительно простых арифметических вычислений. Повсеместное распространение двойной записи в бухгалтерии (изобретенной в XIII веке) принесло большую пользу: вычисления при всей своей сложности стали точнее, но и выявить растраты стало легче.

С внедрением в финансовую практику статистики сразу же возросли аналитические возможности. Управленцы начали использовать статистику и статистический анализ, чтобы предугадать будущее, полагаясь на базы данных

и таблицы подобно тому, как античные предсказатели полагались на кофейную гущу и козью требуху. Но мир с тех пор не стал более предсказуемым и стабильным: как и в стародавние времена, всем нужно «знамение», чтобы подтвердить слова пристрастного и своекорыстного прорицателя.

Сложность финансовых транзакций и статистических моделей, на которых они основаны, возрастала – кончилось тем, что лишь немногие из практикующих финансистов стали понимать, как все это работает, и осознали ограниченность данных методов. В феврале 2009 года в журнале Wired была опубликована статья «Рецепт катастрофы: формула, которая погубила Уолл-стрит». В ней рассказывалось о том, какую роль ограниченность давно обожествляемых формул финансового успеха (будь то модель ценообразования опционов Блэка – Шоулза, Гауссовская функция связки или модель оценки доходности активов), сыграла в образовании так называемого пузыря доткомов двухтысячного года и махинациях на рынке жилищного строительства, которые во многом и привели к рецессии 2008 года.

Научиться пользоваться сложными финансовыми формулами и научиться управлять бизнесом – совсем не одно и то же. Понимание того, как создавать и доставлять потребителю ценности, – вот необходимое знание, но многие образовательные программы пренебрегают этим. В своей книге Upper Mismanagement («Ошибки управления на самом верху») журналист Норм Шрайбер объясняет причины краха американской промышленности:

Начиная с 1965 года процент выпускников престижных бизнес-школ, приходящих в консалтинговую и финансовую сферу, возрос вдвое – от одной трети персонала до двух третей. И поскольку некоторые из этих финансистов и консультантов в итоге идут на работу в промышленный сектор, в каком-то смысле это проблема… За последние десятилетия большинство руководителей высшего звена в компании General Motors вышли из финансовой, а не из производственной сферы. (Недавно ушедший в отставку председатель совета директоров Фриц Хендерсон и его неудачливый предшественник Рик Вейгонер вышли из хваленого «казначейства» компании.) Но выходцы из подобной сферы оказываются совершенно нечувствительными к техническим инновациям, способным обеспечить производство высококачественной продукции с низкой себестоимостью[21 - www.tnr.com/article/economy/wagoner-henderson (http://www.tnr.com/article/economy/wagoner-henderson).].

От технических усовершенствований легко отказаться, если хочешь роста краткосрочных прибылей. Игнорируя необходимые для развития бизнеса условия, управленцы с дипломом MBA погубили не одну вполне жизнеспособную компанию во имя роста ежеквартального дохода на акцию.

Тем временем широко распространенная практика использования колоссальных сумм задолженности в качестве левериджа[22 - Подробнее об этом инструменте управления финансовой деятельностью предприятия читайте в главе 6. Прим. ред.] привела к созданию огромных компаний с еще более огромными долгами – в тучные годы это приносит немалые доходы, но делает компании нестабильными при малейших признаках упадка. Стратегия «выкуп акций за счет займов», которую преподают во многих бизнес-школах (покупка компании, быстрое расширение путем принятия долговых обязательств и впоследствии продажа другой компании с надбавкой), превратила прежде самостоятельные компании в раздутых долгами левиафанов, а из-за постоянного перехода компаний и предприятий от одного владельца к другому финансовые рынки стали смахивать на детскую игру, когда надо успеть занять один из стульев, которых меньше, чем игроков.

Когда финансовые ухищрения и краткосрочная прибыль ставятся выше дальновидности и долгосрочного создания стоимости, страдают потребители и наемные работники. Единственные, кто извлекает из этого выгоду, – те самые обладатели дипломов MBA уровня высших функционеров и руководителей, они получают сотни тысяч долларов в качестве бонусов за осуществление сделок, разрушая при этом вполне жизнеспособные компании стоимостью в миллиарды долларов и лишая тысячи людей работы.

Бизнес – это искусство создания и доставки ценностей готовому платить потребителю, а не махинации и не обман по правовой презумпции. К сожалению для всех нас, бизнес-школы отказались от обучения первому и перешли на преподавание второго.

Меняться нет причин?

Школы учат лишь необходимости обучения.

Иван Иллич, теолог, философ, теоретик образования

Мир постоянно меняется, но бизнес-школы не спешат меняться вместе с ним. После того как в нашу жизнь пришел Интернет и новые технологии приобрели всеобщую доступность, современные успешные предприятия и компании стали меньше, открывать их теперь дешевле и им стало требоваться меньше сотрудников. Согласно данным комитета по делам малого бизнеса администрации США, малый бизнес представляет 99,7 % всех фирм-нанимателей, дает работу половине занятых в частном секторе граждан, за 15 лет создал 64 % абсолютно новых рабочих мест, а также создает больше 50 % несельскохозяйственного ВВП[23 - www.sba.gov/advo/stats/sbfaq.pdf (http://www.sba.gov/advo/stats/sbfaq.pdf).]. В то же время, если посмотреть на расписание бизнес-школ с точки зрения сегодняшних стандартов, то возникает впечатление, что большинство из них всерьез полагают: управленцем стоит идти только в огромную корпорацию.

Реклама на массовом потребительском рынке больше не способна конвертировать пенни в доллары. Товарные запасы (если они остались) значительно сократились, важнейшие функции одних предприятий целиком зависят от других, а рынки изменяются и адаптируются весьма быстро. Современные успешные компании опираются на такие качества, как скорость, гибкость и изобретательность – гигантские корпорации прошлых десятилетий тратят огромные усилия, чтобы приобрести и сохранить эти качества, а программы бизнес-обучения тратят не меньшие усилия, чтобы приспособиться к нынешним реалиям.

Требования открытого рынка побуждают управленцев гнаться за краткосрочными прибылями в ущерб долгосрочной стабильности, порождая волну остановок производства и увольнений персонала и сильное урезание бюджета всякий раз, когда происходит что-то непредвиденное или наступают не лучшие времена. Вместе с тем все больше наемных работников ждут, что работа даст им ощущение независимости, пространство для маневра и чувство защищенности, – и ищут рабочие места за пределами корпоративного мира. Как управлять тем, кто не желает, чтобы им управляли?

Вот и бизнес-школы пытаются уловить новые тенденции, однако до сих пор преподают устаревшие теории, которые вводят студентов в заблуждение, а то и вовсе являются неверными. Но не стоит ожидать от бизнес-школ быстрых перемен. Наличие собственной программы MBA для них – прибыльный символ

статуса и вдобавок пользуется спросом. Пока под священными сводами бизнес-школ столько потенциальных студентов готовы петь в унисон, зачем разучивать новые песни?

Единственное преимущество бизнес-школ

Институты делают все, чтобы сохранить проблему, с которой призваны бороться.

Клэй Шерки, преподаватель Нью-Йоркского университета, автор книг Here Comes Everybody («Приглашаются все») и Cognitive Surplus («Когнитивные излишества»)

Бизнес-школы дают единственное ощутимое преимущество: их выпускникам проще попасться на глаза менеджерам по подбору персонала компаний из списка Fortune 50, которые ищут новых сотрудников среди студентов элитных учебных заведений и в соцсетях, где общаются выпускники. Если вы окончили престижную бизнес-школу, вам куда легче попасть на собеседование в крупную корпорацию, инвестиционный банк или консалтинговую компанию. Причем максимальный эффект наблюдается сразу после вручения диплома, а затем он в течение трех-пяти лет резко идет на убыль. В конце концов вы остаетесь один на один со своими проблемами: HR-менеджерам уже не нужна ваша «корочка» – их больше интересует, чего вы достигли после ее получения.

Обычно они используют программы MBA как своего рода фильтр: кого приглашать на собеседование, а кого не стоит. Менеджеры по подбору персонала – народ занятой, а поскольку каждый студент уже прошел предварительный отбор, то и вероятность потратить драгоценное время меньше. Набор сотрудников напрямую из будущих обладателей диплома MBA – это еще и благовидное оправдание. Если новый сотрудник окажется не так хорош, всегда можно сказать: мол, откуда ж мне было знать, что так будет, – у него же диплом MBA Гарвардского университета!

То, что программа MBA – неплохой инструмент селекции, бесспорно, и тем, кто не имеет этого преимущества, очень непросто пробиться самим. Если вы всерьез решили стать бизнес-консультантом, специалистом по международному финансированию или ищете кратчайший путь восхождения по карьерной

лестнице корпорации из списка Fortune 50, возможно, вам и придется заплатить 150 тысяч за собеседование. Если решите идти этим путем, подумайте над тем, что он сулит, прежде, чем поступать в бизнес-школу, – как только вы сделаете первый шаг, долговое бремя не позволит вам передумать.

Если же вы хотите работать для себя и получать от работы удовольствие или жить полноценной жизнью, имея при этом любимое и прибыльное занятие, то обучение по программе MBA станет для вас пустой тратой денег и времени. Как говорит доктор Пфеффер: если вы добились того, что вас зачислили на курс, вполне вероятно, что вы преуспели бы и без диплома.

Работаешь, работаешь – а все равно в долгах

А если ничего не получится – ты уверен, что захочешь остаться на этом же месте?

Луис Ламур, писатель, историк

Давайте забежим вперед и представим: вы получили диплом MBA. Если «посчастливится», вас возьмут в крупную финансовую или консалтинговую компанию с привилегией работать больше 80 часов в неделю и получать в год около 100 тысяч долларов. Деньги неплохие, но работа будет съедать почти все ваше время, к тому же вы станете испытывать постоянное давление. И даже если работа не будет вас устраивать, придется оставаться на ней и дальше – ведь надо платить по кредиту, взятому на обучение, чтобы вложение «того стоило».

Поздравляем: вы посвятили весь свой ум и энергию тому, чтобы стать рабом собственного диплома.

Будете умницей – станете управленцем, который проводит на работе сто с лишним часов в неделю. И приготовьтесь к тому, что наслаждаться плодами своих трудов придется в одиночестве: топ-менеджеры чаще других сотрудников разводятся или имеют проблемы в семье. Как говорится, можно получить все что угодно, если вы согласны за это платить.

Если же вам «не повезет», то вы станете зарабатывать лишь чуть больше, чем если бы не учились в бизнес-школе. Что еще хуже, сомнительная должность будет означать, что ту тысячу долларов в месяц, которую придется платить по кредиту, с вашей зарплатой вы просто не потянете.

Рынок труда неумолим: от выплат по кредиту на обучение никуда не денешься, в США долг остается долгом, даже если вас объявят банкротом. Повезло вам в жизни или нет, бремя кредита лежит на вас – и телефон будет разрываться от звонков кредиторов, пока вы им все не уплатите.

Повторяю еще и еще раз: самый быстрый и легкий способ испортить себе жизнь – влезть в большие долги. Главная причина, по которой люди десятилетиями остаются на одной и той же работе, – необходимость выплачивать кредиты. Постоянный стресс из-за финансовых проблем рушит отношения с родными и близкими, губит здоровье и может в буквальном смысле довести до помешательства. Неужели туманная перспектива сидеть в офисе с окнами во всю стену этого стоит?

Есть способ лучше

Учителей надобно учить, даже лучших из них. Для них я и пишу.

Фридрих Ницше

К счастью, вы сами вольны решать, какое образование получить, – и у вас есть возможность сделать выбор, благодаря которому вы добьетесь успеха куда большего, чем выпускники лучших бизнес-школ, и сэкономите при этом не одну тысячу долларов. Самостоятельное изучение основ построения и функционирования успешного бизнеса и создание собственной сети деловых знакомств и связей даст вам практически столько же, сколько обучение по престижной программе MBA, а стоить будет в сотни раз дешевле. Вместо того чтобы тратить свое время и деньги на изучение устаревших теорий, которые вам, возможно, и не понадобятся, куда лучше заняться самостоятельным изучением того, что действительно нужно, чтобы преуспеть.

Что вы узнаете из этой книги

Когда вы начинаете разбирать какую-то область знания, вам кажется, что придется выучить миллион вещей. Это не так. Все, что вам нужно, – вычленить основные принципы, на которых все базируется, их обычно бывает от трех до двенадцати. А миллион вещей, которые, как вы думали, нужно будет запомнить, – всего лишь различные сочетания этих принципов.

Джон Рид, специалист по инвестициям в сфере недвижимости, один из авторов книги Succeeding («Быть успешным»)

Эта книга призвана научить основам функционирования прочного бизнеса так быстро и эффективно, насколько возможно. Прочитав ее, вы узнаете:

Как работает бизнес. Понятия, изложенные в главах 2–6, разъясняют, как работает любой бизнес и что можно сделать, чтобы он стал лучше.

Как работают люди. Любой бизнес создается людьми и живет, обслуживая других людей. Чтобы понимать, как работает бизнес, необходимо знать, как люди принимают решения, как воплощают их в жизнь и как взаимодействуют с окружающими. Из глав 7–9 вы узнаете несколько важных понятий из области психологии, которые объясняют, как человеческий мозг воспринимает действительность, как научиться работать эффективнее и как завязывать и укреплять деловые отношения.

Как работают системы. Бизнес – сложная система с множеством составных частей, и функционирует он внутри еще более сложных систем, таких как промышленность, общество, культура и правительство. Главы 10–12 помогут вам понять законы, по которым работают сложные системы, а также правильно проанализировать существующие системы и найти способы их исправить, не вызвав при этом непредвиденных последствий.

А вот что отсутствует в этой книге.

Слишком большое внимание к вопросам менеджмента и лидерства. Многие источники бизнес-информации (и все бизнес-школы) объединяют собственно

деловые навыки с лидерскими и управленческими, но это далеко не одно и то же. Хотя лидерские качества и управленческие навыки, безусловно, важны, это не самое главное, что следует знать: не понимая, что же такое бизнес, вы попросту поведете тех, кого организуете, к ложной цели. Бизнес – это выгодные для его владельца производство и/или доставка различных товаров и услуг, за которые потребитель готов платить, а менеджмент и лидерские навыки всего лишь способствуют этому. Мы будем обсуждать основы эффективного менеджмента и способы овладения лидерскими качествами в главе 9, но в соответствующем контексте.

Бухгалтерские нюансы. Научиться распоряжаться деньгами очень важно, и в главе 6 мы подробно это обсудим, но погружаться в глубины управленческого и финансового учета не станем. Если же по прочтении этой книги вы захотите упрочить свои знания по предмету, настоятельно рекомендую познакомиться с книгами Роберта Энтони и Лесли Брайтнер Essentials of Accounting («Основы финансового учета»), Роберта Кука The McGraw-Hill 36 – Hour Course in Finance for Nonfinancial Managers («Финансы для нефинансистов за 36 часов») и Джона Трэйси How to Read a Financial Report («Как читать финансовый отчет»).

Информация о финансовом анализе. Собственно, эта книга не поможет вам стать асом финансового менеджмента. Статистический и количественный анализ при должном применении весьма полезен, но техники финансового анализа носят ситуативный характер, и из этой книги вы ничего о них не узнаете.

Как пользоваться книгой

Лучшее, что может сделать книга для человека, – заставить его действовать.

Томас Карлейль, писатель, историк

Напоследок дам несколько советов, как пользоваться этой книгой.

1. Листайте и просматривайте. Верите или нет, но вовсе не обязательно читать эту книгу от корки до корки. Периодически просматривайте страницы – и

получите больший результат, затратив меньше усилий. Внимательно перечитайте параграф, который привлечет ваше внимание, а потом в течение нескольких дней постарайтесь применить указанные в нем советы на практике. И почувствуете ощутимые качественные изменения как в работе, так и в деловом мышлении.

2. Держите наготове ручку и блокнот. Цель этой книги – предложить идеи, как качественно улучшить вашу жизнь, поэтому будьте готовы записывать свои мысли по мере их возникновения – позже при помощи записей вы легко сможете вспомнить и повторить важнейшие понятия. А в блокнот можно будет записывать не только идеи, но и детальные планы действий.

3. Регулярно заглядывайте в эту книгу. Держите ее на рабочем месте, чтобы как можно чаще заглядывать, особенно перед началом нового проекта. Повторение материала неизбежно приведет к полному усвоению, и чем лучше вы его усвоите, тем лучше будут ваши результаты. Рекомендую также сделать в календаре напоминание и раз в несколько месяцев освежать в памяти книгу и ваши пометки, чтобы еще лучше понять изученное и обогатиться новыми идеями.

4. Не ограничивайтесь только этой книгой. Каждая из описанных мною ментальных моделей имеет весьма большой спектр применения, и рассмотреть каждый аспект в одной книге невозможно. В мире деловой литературы множество великолепных источников, из которых можно почерпнуть необходимую информацию о той или иной ментальной модели. Приглашаю вас на мой сайт, PersonalMBA.com (http://personalmba.com/), где можно узнать о них еще подробнее и научиться применять их в работе и повседневной жизни.

Итак, начнем.

Глава 2. Создание ценности

Делайте то, что нужно людям. ‹…› Нет ничего более ценного, чем найти способ удовлетворения неудовлетворенной доселе потребности. Если вы сможете дать людям то, в чем они нуждались, но не могли получить, это станет для вас золотым дном.

Пол Грэм, основатель венчурной компании Y Combinator и публицист (блог paulgraham.com (http://paulgraham.com/))

Мир полон возможностей улучшить жизнь людей, и задача того, кто занялся бизнесом, – выяснить, чего не хватает другим, и найти способ восполнить этот пробел. Бизнес не может существовать, если не может ничего предложить.

Лучшие в мире компании – те, что создают больше всего ценностей для других. Кто-то процветает, воплощая малые потребности большого числа людей, а кто-то – делая изрядную работу для немногих. В любом случае чем больше реальных ценностей для других вы производите, тем лучше для вашего бизнеса и, следовательно, благосостояния.

Пять компонентов любого бизнеса

Бизнес – это повторяемый процесс, который приносит прибыль. Все остальное – хобби.

Пол Фрит, предприниматель, специалист по коммерциализации технологий

Бизнес можно определить как повторяемый процесс, когда:

1) создается и доставляется потребителю некая ценность…

2) в которой потребители нуждаются или которую хотят приобрести…

3) по той цене, которую они согласятся заплатить…

4) способом, отвечающим их потребностям и ожиданиям…

5) с тем чтобы бизнес приносил владельцам доход, достаточный для того, чтобы они считали целесообразным работать дальше.

Неважно, оказываете вы одну-единственную услугу или создаете бренд стоимостью в миллионы долларов. Исключив один из пяти вышеперечисленных пунктов, вы получите не бизнес, а что-то другое. Предприятие, которое не приносит пользы другим, называется хобби. Предприятие, которое никому не нужно, долго не протянет. Предприятие, которое не продает производимые ценности, является некоммерческим. Предприятие, которое не доставляет покупателям желаемый продукт, – это афера. Предприятие, которое не окупается, тоже долго не продержится.

По сути, любой бизнес – это совокупность пяти взаимозависимых компонентов[24 - Здесь и далее по тексту полужирным шрифтом выделены ментальные модели и бизнес-концепты автора. Для удобства в конце книги приведен их алфавитный указатель. Прим. ред.]:

1. Создание ценности. Выяснение, что нужно потребителю, и создание этого.

2. Маркетинг. Привлечение внимания потребителя и формирование спроса на то, что вы производите.

3. Сбыт. Превращение потенциальных покупателей в реальных.

4. Доставка ценности. Выполнение обещаний, данных потребителю, и контроль качества продукта или услуги.

5. Управление финансами. Способность получать доход, достаточный для того, чтобы дальнейшее функционирование было целесообразным.

Возможно, схема покажется слишком простой – но так оно и есть. Бизнес – всего лишь выявление имеющейся проблемы и ее решение способом, выгодным обеим сторонам. Любой, кто старается убедить вас, что бизнес – сложная штука, пытается либо произвести впечатление, либо впарить ненужное.

Названные пять компонентов – основа любой бизнес-идеи и любого бизнес-плана, которые вам следует четко определить. Если вы не можете описать или схематически представить вашу бизнес-идею в форме перечисленных

процессов, вероятно, вы недостаточно ее понимаете[25 - Как это делаю я, см.: book.personalmba.com/bonus-training (http://book.personalmba.com/bonus-training).].

Экономически ценные навыки

Не говори, что мир тебе чем-то обязан. Мир тебе ничем не обязан. Он был и до тебя.

Марк Твен, писатель

Если хотите развить в себе полезные для бизнесмена навыки, уделите особое внимание тем, что имеют непосредственное отношение к пяти компонентам бизнеса.

Не всякие навыки обладают экономической ценностью. Это нормально: многими вещами стоит заниматься хотя бы ради отдыха и развлечения. Вы можете увлекаться рафтингом, но вряд ли кто-то станет платить вам за ваше умение сплавляться по порожистой речке до тех пор, пока оно не будет использовано во благо других. Однако стоит превратить хобби в товар или услугу, и на вас посыплются предложения от обуреваемых жаждой приключений индивидуумов, которым понадобится снаряжение для рафтинга или опытный инструктор.

Как пишет Майкл Мастерсон в книге Ready, Fire, Aim («Готовься! Огонь! В цель!»), не стоит ждать, что навыки, не относящиеся к пяти компонентам бизнеса, будут вознаграждены материально. Найдите способ использовать их, чтобы создавать экономическую ценность, и обязательно отыщется способ на них заработать.

Любые умения, при помощи которых вы сможете создавать, продвигать, сбывать и доставлять ценности, а также управлять финансами, являются экономически ценными – о чем речь пойдет в следующих главах.

Железный закон рынка

Рынок – это самое главное. Неважно, какую звездную команду профессионалов вы наберете или какой потрясающий продукт разработаете. Если у вас нет рынка, вы никто.

Марк Андриссен, основатель компании Netscape и Ning.com (http://ning.com/)

Представьте, что вы решили устроить вечеринку, но на нее никто не пришел. В бизнесе такое случается все время.

Дин Кеймен – знаменитый и плодовитый изобретатель, в том числе сконструировавший двигатель Стирлинга, первый в мире инсулиновый насос и различные устройства для очистки воды, – вложил 100 миллионов долларов в сегвей, двухколесное электрическое самобалансирующееся средство передвижения вроде самоката, объявив, что тот «произведет революцию в передвижении подобно тому, как железный конь заменил живого». Когда в 2002 году изобретение поступило в широкую продажу, компания Segway PT объявила, что рассчитывает продавать по 50 тысяч сегвеев в год.

По прошествии пяти лет компания продала всего около 23 тысяч сегвеев, что составляет меньше 10 % от планировавшегося объема продаж. (Финансовые показатели своей деятельности компания держит в секрете, но и без цифр понятно, что дело плохо.)

И проблема даже не в качестве изобретения – технология, лежащая в основе сегвея, весьма сложная, к тому же в городских условиях электрический самокат обладает неоспоримыми преимуществами компактной и экологически чистой альтернативы автомобилю. Дело в том, что немногим придет в голову заплатить 5000 долларов за нелепого вида агрегат, если можно пройтись пешком или купить велосипед. Иными словами, массового рынка, о котором думал Кеймен, для его детища попросту не существует.

Подобное ежедневно случается с вновь возникающими предприятиями. Без достаточного дохода любой бизнес обречен. А доход напрямую зависит от тех, кто на самом деле захочет купить то, что вы предлагаете.

Основное ограничение для бизнеса – размер и качество рынка, на который он намеревается выходить. Железный закон рынка беспощаден и жесток: если вы

не найдете достаточное количество потребителей, которые захотят приобрести то, что вы предлагаете, ваши шансы выстроить крепкий бизнес ничтожно малы.

Лучший способ исправить ситуацию – производить то, что потребители хотят купить. Создавать нечто никому не нужное – пустая трата времени и сил. Книги вроде The New Business Road Test: What Entrepreneurs and Executives Should Do Before Writing a Business Plan («Новое испытание для бизнеса. Что должны делать предприниматели и руководители перед созданием бизнес-плана») Джона Муллинса помогут вам с самого начала определить наиболее многообещающие секторы рынка и в несколько раз увеличить ваши шансы.

В последующих параграфах я более подробно расскажу, как понять, чего хотят и в чем нуждаются потребители, прежде, чем вы начнете вкладывать время и кровно заработанные деньги в новый проект.

Основные потребности

Понять, что нужно людям, во многом означает дать им это.

Одли Стивенсон, политик, бывший губернатор штата Иллинойс

Если вы собираетесь создать успешный бизнес, очень полезно иметь представление о том, чего хотелось бы другим. Согласно профессорам школы экономики Гарвардского университета Полу Лоуренсу и Нитину Норья, написавшим книгу Driven: How Human Nature Shapes Our Choices («Ведомые. Как влияет природа человека на наш выбор»), существуют четыре основные потребности, которые оказывают наиболее сильное влияние на наши решения и поступки.

1. Потребность приобретать. Желание добывать или собирать вещественные объекты либо нематериальные качества: статус, власть и влияние. Исходя из этой потребности создаются предприятия розничной торговли, брокерские и консалтинговые агентства – компании, обещающие сделать потребителя богатым, знаменитым, влиятельным или помочь ему обрести ту или иную власть.

2. Потребность заводить связи. Желание чувствовать, что тебя ценят и любят, выражающееся в создании отношений, романтических или дружеских. На основании этой потребности работают рестораторы, организаторы конференций и создатели служб знакомств. К удовлетворению данной потребности апеллируют также компании, обещающие сделать клиента более привлекательным внешне или научить завоевывать уважение и всеобщее расположение.

3. Потребность постигать. Желание удовлетворять любопытство. На нем зарабатывают создатели учебных программ, книгоиздатели, организаторы семинаров-тренингов и творческих мастерских, а также компании, обещающие дать клиенту новые знания или сделать его компетентным в той или иной области.

Конец ознакомительного фрагмента.

notes

Сноски

1

Мизес Л. Человеческая деятельность. Трактат по экономической теории. М.: Социум, 2008. Прим. ред.

2

Роум Д. Визуальное мышление. Как «продавать» свои идеи с помощью визуальных образов. М.: ЭКСМО, 2008. Прим. ред.

3

Доверительный маркетинг. Как из незнакомца сделать друга и превратить его в покупателя. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008; Фиолетовая корова. Сделайте свой бизнес выдающимся (http://litres.ru/pages/biblio_book/?art=4243315). М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010; Незаменимый. Можно ли без вас обойтись? М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010. Прим. ред.

4

http://sethgodin.typepad.com/seths_blog/2005/03/good_news_and_b.html (http://sethgodin.typepad.com/seths_blog/2005/03/good_news_and_b.html)

5

http://personalmba.com/best-business-books (http://personalmba.com/best-business-books)

6

http://personalmba.com/manifesto (http://personalmba.com/manifesto)

7

www.businessweek.com/bschools/content/apr2006/bs2006042_3490_bs001.htm (http://www.businessweek.com/bschools/content/apr2006/bs2006042_3490_bs001.htm)

8

http://community.personalmba.com (http://community.personalmba.com/)

9

Lowe J. Damn Right: Behind the Scenes with Berkshire Hathaway Billionaire Charlie Munger. Wiley, 2003. P. 75.

10

Outstanding Investor Digest. December 29. 1997.

11

Kaufman P. D., ed. Poor Charlie’s Almanack. 3

ed. Walsworth, 2008. P. 64.

12

Беркун С. Искусство управления IT-проектами. М.: Питер, 2007; Откуда берутся гениальные идеи? 10 мифов об инновации. М.: Питер, 2011. Прим. ред.

13

Di Meglio F. College: Big Investment, Paltry Return. Bloomberg BusinessWeek. URL: www.businessweek.com/bschools/content/jun2010/bs20100618_385280.htm (http://www.businessweek.com/bschools/content/jun2010/bs20100618_385280.htm).

14

Перевод М. Лозинского. Прим. ред.

15

Что характерно, г-н Гейтс университетов не оканчивал и не имеет степени MBA. Большинство успешных и состоятельных людей не оканчивали бизнес-школ.

16

http://mbacaveatemptor.blogspot.com/2005/06/wharton-grads-caveat-emptor-for.html (http://mbacaveatemptor.blogspot.com/2005/06/wharton-grads-caveat-emptor-for.html).

17

www.aomonline.org/Publications/Articles/BSchools.asp (http://www.aomonline.org/Publications/Articles/BSchools.asp).

18

Понятие из области финансового анализа, используемое для того, чтобы определить целесообразность инвестиций. Представляет собой разницу между всеми денежными притоками и оттоками, приведенными к текущему моменту времени.

19

См.: Pink D. Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us. Riverhead, 2009.

20

Включая теорию перцептивного контроля, которую мы обсудим в главе 7.

21

www.tnr.com/article/economy/wagoner-henderson (http://www.tnr.com/article/economy/wagoner-henderson).

22

Подробнее об этом инструменте управления финансовой деятельностью предприятия читайте в главе 6. Прим. ред.

23

www.sba.gov/advo/stats/sbfaq.pdf (http://www.sba.gov/advo/stats/sbfaq.pdf).

24

Здесь и далее по тексту полужирным шрифтом выделены ментальные модели и бизнес-концепты автора. Для удобства в конце книги приведен их алфавитный указатель. Прим. ред.

25

Как это делаю я, см.: book.personalmba.com/bonus-training (http://book.personalmba.com/bonus-training).

Купить: https://tellnovel.com/dzhosh-kaufman/sam-sebe-mba-samoobrazovanie-na-100-kupit

надано

Прочитайте цю книгу цілком, купивши повну легальну версію: Купити