

Джош Кауфман

Сам себе МВА

Самообразование на 100%



Эту книгу хорошо дополняют:

Мой первый бизнес

Джеймс Каан

Управление стартапом

Кэтрин Кэтлин и Джайна Мэтьюз

Уходим в отрыв

Кэмерон Герольд

Призвание

Кен Робинсон

Josh Kaufman

The Personal MBA

Master the Art of Business

Portfolio / Penguin

Джош Кауфман

Сам себе МВА

Самообразование на 100%

Перевод с английского Анны Логиновой, Павла Миронова
и Светланы Кицюк

2-е издание

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»
Москва, 2013

УДК 374:330.1
ББК 74.4:65.011.15
К30

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

- Кауфман, Дж.**
- К30 Сам себе МВА. Самообразование на 100% / Джош Кауфман ; пер. с англ. Анны Логиновой, Павла Миронова и Светланы Кицюк. — 2-е изд. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 464 с.
- ISBN 978-5-91657-584-2

Обучение по программе МВА — 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 займитесь 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.

УДК 374:330.1
ББК 74.4:65.011.15

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

Правовую поддержку издаельства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

VEGAS LEX

© Worldly Wisdom Ventures LLC, 2010
© Перевод на русский язык, издание на русском языке,
оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2013

ISBN 978-5-91657-584-2

Оглавление

| | |
|--|-----------|
| Глава 1. Зачем читать эту книгу | 19 |
| Совсем не обязательно знать все | 20 |
| Опыт не нужен | 21 |
| Вопросы, а не ответы | 22 |
| Ментальные модели, а не методы | 22 |
| Сам себе MBA | 24 |
| Краткий ускоренный бизнес-курс, освоенный самостоятельно | 25 |
| Зерно и мякина | 27 |
| «Сам себе MBA» выходит на мировой уровень | 29 |
| Ментальные модели Мангера | 32 |
| А теперь соединим точки | 34 |
| Для скептиков | 36 |
| Стоит ли идти в бизнес-школу? | 37 |
| Три главных недостатка бизнес-школ | 37 |
| Иллюзия величия | 39 |
| Кошелек и жизнь | 40 |
| Прощайте, «зеленые президенты» | 41 |
| Что на самом деле сулит диплом MBA | 42 |
| Откуда взялись бизнес-школы | 44 |
| В поисках распространения | 46 |
| Игра с огнем | 47 |
| Меняться нет причин? | 49 |
| Единственное преимущество бизнес-школ | 51 |
| Работаешь, работаешь — а все равно в долгах | 52 |

| | |
|---|-----------|
| Есть способ лучше | 53 |
| Что вы узнаете из этой книги | 54 |
| Как пользоваться книгой | 55 |
| Глава 2. Создание ценности | 57 |
| Пять компонентов любого бизнеса | 57 |
| Экономически ценные навыки | 59 |
| Железный закон рынка | 60 |
| Основные потребности | 61 |
| Десять способов оценить рынок | 63 |
| Скрытые преимущества конкуренции | 65 |
| Правило наемника | 66 |
| Правило крестоносца | 67 |
| Двенадцать стандартных форм ценности | 68 |
| Форма ценности № 1: продукт | 70 |
| Форма ценности № 2: услуга | 71 |
| Форма ценности № 3: общедоступный ресурс | 72 |
| Форма ценности № 4: подписка | 73 |
| Форма ценности № 5: перепродажа | 74 |
| Форма ценности № 6: аренда | 75 |
| Форма ценности № 7: посредничество | 77 |
| Форма ценности № 8: аккумулирование аудитории | 78 |
| Форма ценности № 9: заем | 79 |
| Форма ценности № 10: опцион | 80 |
| Форма ценности № 11: страхование | 82 |
| Форма ценности № 12: капитал | 83 |
| Воспринимаемая ценность | 84 |
| Модульный принцип | 85 |
| Группировка и разгруппировка | 86 |
| Прототип | 87 |
| Итерационный цикл | 88 |
| Скорость итерации | 90 |
| Обратная связь | 91 |

| | |
|---|------------|
| Альтернативы | 93 |
| Преимущественный выбор | 94 |
| Выгода | 96 |
| Проверка относительной важности | 98 |
| Стратегические допущения | 100 |
| Теневое тестирование | 102 |
| Минимальное экономически целесообразное предложение | 104 |
| Инкрементальный прирост | 106 |
| Полевые испытания | 107 |
| Глава 3. Маркетинг | 110 |
| Внимание | 110 |
| Восприимчивость | 112 |
| Незаурядность | 113 |
| Возможный покупатель | 115 |
| Конечный результат | 116 |
| Квалификационный отбор | 117 |
| Точка выхода на рынок | 119 |
| Адресуемость | 121 |
| Желание | 122 |
| Визуализация | 123 |
| Установление рамок (фрейминг) | 124 |
| Бесплатно | 126 |
| Разрешение | 128 |
| Крючок | 130 |
| Призыв к действию | 132 |
| Повествование (сторителлинг) | 133 |
| Разногласие | 134 |
| Репутация | 136 |
| Глава 4. Продажи | 138 |
| Сделка | 139 |
| Доверие | 140 |
| Взаимопонимание | 141 |

| | |
|--|------------|
| Принцип неопределенности цены | 143 |
| Четыре метода ценообразования | 144 |
| Продажа на основе ценности | 147 |
| Продажа на основе знания | 149 |
| Лучшая альтернатива | 151 |
| Три универсальные валюты | 152 |
| Три измерения переговоров | 154 |
| Буфер | 157 |
| Взаимность | 159 |
| Признание проблем | 161 |
| Покупательские барьеры | 162 |
| Перенос риска | 165 |
| Возобновление | 167 |
| Глава 5. Доставка ценности | 169 |
| Поток ценности | 170 |
| Каналы дистрибуции | 172 |
| Эффект ожидания | 173 |
| Предсказуемость | 175 |
| Пропускная способность | 177 |
| Копирование | 179 |
| Размножение | 180 |
| Масштаб | 181 |
| Накопление | 183 |
| Усиление | 184 |
| Барьер для конкуренции | 186 |
| Мультиликатор силы | 187 |
| Систематизация | 189 |
| Глава 6. Управление финансами | 191 |
| Маржа прибыли | 192 |
| Получение ценности | 194 |
| Достаточность | 195 |
| Четыре метода увеличения дохода | 198 |

| | |
|--|-----|
| Ценовая власть | 200 |
| Пожизненная ценность | 201 |
| Допустимая цена приобретения | 202 |
| Накладные расходы | 205 |
| Издержки (затраты) постоянные и переменные | 206 |
| Нарастающая деградация | 207 |
| Точка безубыточности | 208 |
| Амортизация | 210 |
| Покупательная способность | 211 |
| Цикл денежного потока | 212 |
| Альтернативные издержки | 214 |
| Ценность денег во времени | 215 |
| Сложный процент | 217 |
| Леверидж | 218 |
| Иерархия финансирования | 220 |
| Самостоятельная раскрутка | 225 |
| Возврат на инвестиции (ROI) | 226 |
| Невозместимые расходы | 228 |
| Глава 7. Человеческий мозг | 230 |
| Синдром пещерного человека | 230 |
| Бензобак | 232 |
| Мозг как луковица | 235 |
| Контроль восприятия | 237 |
| Опорный уровень | 240 |
| Сохранение энергии | 242 |
| Направляющая структура | 244 |
| Реорганизация | 245 |
| Конфликт | 247 |
| Сопоставление | 249 |
| Ментальное моделирование | 251 |
| Интерпретация и повторная интерпретация | 252 |
| Мотивация | 255 |

| | |
|--|------------|
| Подавление | 257 |
| Истощение силы воли | 258 |
| Боязнь потери | 260 |
| Изоляция угрозы | 262 |
| Ограничение когнитивного восприятия | 265 |
| Ассоциация | 267 |
| Незаметность отсутствия | 269 |
| Контраст | 272 |
| Дефицит | 274 |
| Новизна | 275 |
| Глава 8. Работа над собой..... | 277 |
| Моноидеализм | 277 |
| Наказание за переключение | 280 |
| Четыре метода выполнения | 282 |
| Самые важные задачи (СВЗ) | 283 |
| Цели | 284 |
| Состояние бытия | 286 |
| Привычки | 288 |
| Прайминг | 289 |
| Решение | 291 |
| Пять «почему» | 293 |
| Пять «как» | 294 |
| Следующее действие | 295 |
| Экстернализация | 297 |
| Самовыявление | 298 |
| Моделирование, противоречащее фактам | 300 |
| Закон Паркинсона | 302 |
| Сценарий Судного дня | 303 |
| Чрезмерное самоуважение | 304 |
| Предвзятость подтверждения | 307 |
| Склонность к запоздалым суждениям | 308 |
| Продуктивная загрузка | 309 |

| | |
|--|------------|
| Энергетические циклы | 311 |
| Стресс и восстановление | 313 |
| Тестирование | 314 |
| Неизведанность | 317 |
| Локус контроля | 318 |
| Привязанность | 319 |
| Личное развитие | 321 |
| Мышление, ориентированное на рост | 322 |
| Глава 9. Работа с другими | 324 |
| Власть | 324 |
| Сравнительные преимущества | 326 |
| Коммуникационные издержки | 328 |
| Важность | 331 |
| Безопасность | 332 |
| Золотая тройка | 334 |
| Причина | 336 |
| Намерения командира | 337 |
| Апатия постороннего | 338 |
| Ошибки планирования | 340 |
| Рекомендации | 342 |
| Кланы | 343 |
| Конвергенция и дивергенция | 345 |
| Социальные сигналы | 347 |
| Социальное подтверждение | 349 |
| Авторитет | 350 |
| Обязательство и последовательность | 352 |
| Искажение, вызванное стимулированием | 354 |
| Модальное искажение | 356 |
| Эффект Пигмалиона | 357 |
| Ошибка присвоения (атрибуции) | 358 |
| Ориентация на различные варианты | 360 |
| Управление | 361 |

| | |
|--|-----|
| Глава 10. Понимание систем | 364 |
| Закон Галла | 364 |
| Поток | 366 |
| Запас | 366 |
| Уровень запаса | 367 |
| Ограничение | 368 |
| Петля обратной связи | 370 |
| Автокаталит | 372 |
| Среда | 373 |
| Отборочный тест | 374 |
| Неизвестность | 375 |
| Изменение | 377 |
| Связи | 378 |
| Риск контрагента | 380 |
| Эффекты второго порядка | 381 |
| Обычные аварии | 383 |
| Глава 11. Анализ систем | 385 |
| Деконструкция | 385 |
| Измерение | 387 |
| Ключевые показатели эффективности | 388 |
| Мусор на входе — мусор на выходе | 390 |
| Аналитическая честность | 391 |
| Контекст | 393 |
| Выборка | 394 |
| Доверительный интервал | 395 |
| Соотношение | 396 |
| Среднее арифметическое, медиана, мода и размах | 397 |
| Корреляция и причинно-следственная связь | 399 |
| Нормы | 400 |
| Заменитель | 401 |
| Сегментация | 403 |
| Персонализация | 404 |

| | |
|--|-----|
| Глава 12. Улучшение систем | 406 |
| Оптимизация | 406 |
| Рефакторинг | 407 |
| Несколько важнейших элементов | 409 |
| Убывающая отдача | 411 |
| Трение | 412 |
| Автоматизация | 413 |
| Парадокс автоматизации | 414 |
| Ирония автоматизации | 416 |
| Стандартные операционные процедуры | 417 |
| Карта проверки | 418 |
| Прекращение | 420 |
| Гибкость | 422 |
| Обеспечение бесперебойной деятельности | 425 |
| Тестирование в условиях стресса | 427 |
| Планирование сценариев | 428 |
| Средний путь | 430 |
| Экспериментальное мышление | 431 |
| Еще не «конец» | 432 |
| Приложение 1. Как продолжить самообразование | 436 |
| Приложение 2. Сорок девять вопросов о том, как улучшить свои результаты | 443 |
| Благодарности | 447 |
| Источники | 449 |
| Алфавитный указатель | 451 |

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

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 МВА 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 туда.

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 МВА» — 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 собирая 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 МВА: 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.

| Неверная ментальная модель | Верная ментальная модель |
|---|--|
| Начинать собственный бизнес — рискованный шаг. | Отсутствие определенности — неотъемлемая характеристика любого бизнеса, но риск можно свести к минимуму. |
| Прежде чем начинать собственный бизнес, необходимо составить безупречный бизнес-план. | Составление плана в письменном виде — вторично; в первую очередь необходимо уяснить важнейшие функции вашего бизнеса, и как бы тщательно вы ни готовились, все равно вас ждут неожиданности. |
| Прежде чем начинать собственный бизнес, нужно занять огромную сумму денег. | Занимать деньги придется лишь в том случае, если без этого не обойтись (например, если необходимо строительство производственных мощностей). |
| Бизнес — это связи, а не знания. | Знакомства действительно важны, но чтобы воспользоваться ими наилучшим образом, необходимы знания. |

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 МВА

Я убежден, что самообразование и есть истинное образование.

Айзек Азимов, писатель-фантаст, биохимик

Мне часто задают вопрос, есть ли у меня диплом МВА. «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 МВА 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 МВА ведущих учебных заведений.

К началу последнего семестра меня куда больше заботило будущее, чем собственно учеба. Конечно, новая работа требовала глубоких знаний 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»**

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,

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

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, ка-

кие 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 идается 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 МВА» неожиданно не получил огласку, после чего моя жизнь коренным образом изменилась.

«Сам себе МВА» выходит на мировой уровень

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

Дэн Роум, автор книги «Визуальное мышление»*

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**», одного из пионеров успешного онлайн-маркетинга.

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

** Доверительный маркетинг. Как из незнакомца сделать друга и превратить его в покупателя. М. : Альпина Бизнес Букс, 2008; Фиолетовая корова. Сделайте свой бизнес выдающимся. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2010; Незаменимый. Можно ли без вас обойтись? М. : Манн, Иванов и Фербер, 2010. Прим. ред.

Однажды утром Сет прокомментировал на своей странице следующую новость: Гарвардский университет отклонил заявки 119 студентов, которые хотели поступить на курс по программе МВА¹. 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 МВА 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 МВА 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 полезными², 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, после чего она перекочевала в социальные медиаресурсы Reddit, Digg, Delicious и др. В первую неделю существования списка «Сам себе МВА» 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 МВА»³ — 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 за пять лет. Список книг, рекомендуемых мной в рамках «Сам себе МВА», удостоился тематической статьи в деловом журнале *Business Week*⁴. Тысячи решивших самостоятельно постигать основы бизнес-науки со всего мира помогают друг другу учиться и расти на форумах сообщества PMBA⁵.

За поразительно короткий срок проект «Сам себе МВА» 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 читатели 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.