

УДК 334  
ББК 65.290  
Б28

Tom Butler-Bowdon

50 BUSINESS CLASSICS: YOUR SHORTCUT TO THE MOST IMPORTANT IDEAS  
ON INNOVATION, MANAGEMENT, AND STRATEGY

**Батлер-Боудон, Том.**

Б28 50 великих книг о бизнесе: главные идеи и инструменты из лучших бизнес-книг за всю историю / Том Батлер-Боудон ; [перевод с английского Т. Платоновой]. — Москва : Эксмо, 2020. — 384 с. — (Подарочные издания. БИЗНЕС).

Вдохновляющие идеи и гениальные инструменты из 50 самых блестящих бизнес-книг за всю историю.

В «50 великих книгах о бизнесе» вы найдете все необходимое для того, чтобы начать действовать прямо сейчас. Вооруженные предпринимательской философией Генри Форда и Уоррена Баффета, секретами инноваций Google, Apple и Amazon, управленческими приемами Питера Друкера, ораторским мастерством Дейла Карнеги, маркетинговыми навыками Говарда Шульца, вы станете непобедимым игроком на рынке.

УДК 334  
ББК 65.290

Все права защищены. Книга или любая ее часть не может быть скопирована, воспроизведена в электронной или механической форме, в виде фотокопии, записи в память ЭВМ, репродукции или каким-либо иным способом, а также использована в любой информационной системе без получения разрешения от издателя. Копирование, воспроизведение и иное использование книги или ее части без согласия издателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.



Издание для дополнительного образования  
қосымша білім алуға арналған баспа

ПОДАРОЧНЫЕ ИЗДАНИЯ. БИЗНЕС

**Батлер-Боудон Том**

**50 ВЕЛИКИХ КНИГ О БИЗНЕСЕ**

**Главные идеи и инструменты из лучших бизнес-книг за всю историю**

Ответственный редактор *К. Ананьева*. Технический редактор *Л. Зотова*  
Компьютерная верстка *В. Андриановой*. Корректор *О. Ковальчук*

ISBN 978-5-04-097160-2



В оформлении переплета использованы иллюстрации:  
Sashkin, Andikastudio / Shutterstock.com  
Используется по лицензии от Shutterstock.com

В электронном виде эти и другие книги вы можете  
купить на [www.litres.ru](http://www.litres.ru)



Подписано в печать 12.11.2019. Формат 84x108<sup>1/16</sup>.  
Гарнитура «BookmanС». Печать офсетная. Усл. печ. л. 40,32.  
Тираж экз. Заказ

Интернет-магазин: [www.book24.kz](http://www.book24.kz)

Интернет-дүкен: [www.book24.kz](http://www.book24.kz)

Импортер в Республику Казахстан ТОО «РДЦ-Алматы».

Қазақстан Республикасындағы импорттаушы «РДЦ-Алматы» ЖШС.

Дистрибутор и представитель по приему претензий на продукцию,

в Республике Казахстан: ТОО «РДЦ-Алматы»

Қазақстан Республикасында дистрибутор және өнім бойынша арыз-талаптарды

қабылдаушының өкілі «РДЦ-Алматы» ЖШС,

Алматы қ., Дембровский көш., 3-а., литер Б, офис 1.

Тел.: 8 (727) 251-59-90/91/92; E-mail: RDC-Almaty@eksmo.kz

Өнімнің жарамдылық мерзімі шектелмеген.

Сертификация туралы ақпарат сайты: [www.eksmo.ru/certification](http://www.eksmo.ru/certification)

Сведения о подтверждении соответствия издания согласно законодательству РФ

о техническом регулировании можно получить на сайте Издательства «Эксмо»

[www.eksmo.ru](http://www.eksmo.ru)

Өндiрген мемлекет: Ресей. Сертификация қарастырылмаған

ООО «Издательство «Эксмо»

123308, Москва, ул. Зорге, д. 1. Тел.: 8 (495) 411-68-86.

Home page: [www.eksmo.ru](http://www.eksmo.ru) E-mail: [info@eksmo.ru](mailto:info@eksmo.ru)

Өндiрушi: «ЭКСМО» АҚБ Баспасы, 123308, Мәскеу, Ресей, Зорге көшесi, 1 үй.

Тел.: 8 (495) 411-68-86.

Home page: [www.eksmo.ru](http://www.eksmo.ru) E-mail: [info@eksmo.ru](mailto:info@eksmo.ru)

Тауар белгiсi: «Эксмо»

Интернет-магазин: [www.book24.ru](http://www.book24.ru)

Copyright © Tom Butler-Bowdon 2018

© The right of Tom Butler-Bowdon to be identified as  
the Author of the Work has been asserted by him in accordance  
with the Copyright, Designs and Patents Act 1988.  
All rights reserved.

© No part of this publication may be reproduced, stored in a  
retrieval system, or transmitted, in any form or by any means without  
the prior written permission of the publisher, nor be otherwise circulated in  
any form of binding or cover other than that in which it is published and  
without a similar condition being imposed on the subsequent purchaser.

© Платонова Т., перевод на русский язык, 2019

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2020

ISBN 978-5-04-097160-2

# Содержание

Введение .....	9
«Искусство делать деньги». <i>Финеас Тейлор Барнум</i> .....	17
«Теряя невинность». <i>Ричард Брэнсон</i> .....	23
«Евангелие богатства». <i>Эндрю Карнеги</i> .....	29
«Видимая рука». <i>Альфред Чандлер</i> .....	35
«Титан. Жизнь сэра Джона Д. Рокфеллера». <i>Рон Черноу</i> .....	43
«Дилемма инноватора». <i>Клейтон Кристенсен</i> .....	51
«Alibaba. История мирового восхождения от первого лица». <i>Дункан Кларк</i> ..	57
«Великие по собственному выбору». <i>Джим Коллинз</i> .....	65
«Выход из кризиса». <i>Уильям Эдвардс Деминг</i> .....	71
«Эффективный руководитель». <i>Питер Друкер</i> .....	79
«Переговоры без поражения». <i>Роджер Фишер, Уильям Юри, Брюс Паттон</i> ..	87
«Роботы наступают». <i>Мартин Форд</i> .....	95
«Предпринимательство: миф и реальность». <i>Майкл Гербер</i> .....	103
«Будьте моим гостем». <i>Конрад Хилтон</i> .....	109
«Легко не будет». <i>Бен Хоровиц</i> .....	115
«Стив Джобс». <i>Уолтер Айзексон</i> .....	123
«Сам себе MBA». <i>Джош Кауфман</i> .....	131
«Стартап по Кавасаки». <i>Гай Кавасаки</i> .....	139
«Obliquity». <i>Джон Кей</i> .....	145
«Penguin and the Lane Brothers». <i>Стюарт Келлс</i> .....	151
«Стратегия голубого океана». <i>Чан Ким, Рене Моборн</i> .....	159
«Продавец обуви». <i>Фил Найт</i> .....	167
«Сила упрощения». <i>Ричард Кох, Грег Локвуд</i> .....	175
«Management in Ten Words». <i>Терри Лихи</i> .....	181
«Пять пороков команды». <i>Патрик Ленсиони</i> .....	189
«The Vox». <i>Марк Левинсон</i> .....	197

«Маркетинговая близорукость». Теодор Левитт. ....	205
«Team of Teams». Стэнли Маккристал. ....	211
«The Human Side of Enterprise». Дуглас Макгрегор . . . . .	219
«Преодоление пропасти». Джордж Э. Мур. ....	227
«Strengths Based Leadership». Том Пат, Барри Кончи. ....	233
«Позиционирование». Эл Райс, Джек Траут. ....	239
«Бизнес с нуля». Эрик Рис. ....	247
«Не бойся действовать». Шерил Сэндберг. ....	253
«Как работает Google». Эрик Шмидт, Джонатан Розенберг . . . . .	261
«Уорен Баффет. Лучший инвестор мира». Элис Шредер . . . . .	269
«Влейте в нее свое сердце». Говард Шульц . . . . .	277
«Пятая дисциплина». Питер Сенге. ....	283
«Начни с почему». Саймон Синек. ....	291
«Mythbreaker: Kiran Mazumdar-Shaw and the Story of Indian Biotech». Сима Сингх . . . . .	297
«Мои годы в General Motors». Альфред Слоун. ....	303
«The Everything store. Джефф Безос и эра Amazon». Брэд Стоун . . . . .	311
«Принцип «черного ящика». Как снизить риск неудач и непоправимых ошибок». Мэтью Сайед . . . . .	321
«Принципы научного менеджмента». Фредерик У. Тейлор. ....	329
«От нуля к единице». Питер Тиль . . . . .	337
«Вопреки организации». Роберт Таунсенд . . . . .	345
«Искусство заключать сделки». Дональд Трамп . . . . .	353
«Илон Маск. Tesla, SpaceX и дорога в будущее». Эшли Вэнс . . . . .	359
«Джек Уэлч. История менеджера». Джек Уэлч . . . . .	367
«Машина, которая изменила мир». Джеймс П. Вумек, Дэниел Т. Джонс, Дэниел Рус . . . . .	373
Еще 50 великих книг о бизнесе . . . . .	379
Список литературы. ....	381
Благодарности . . . . .	383
Об авторе. ....	384

«Нет никого, кто умел бы раскрывать суть книги лучше Тома Батлера-Будона, что он и демонстрирует в «50 великих книгах о бизнесе». Он приобщает нас к мудрости ведущих специалистов этой области, таких как Ричард Брэнсон, Говард Шульц и Шерил Сэндберг, наиболее проницательных исследователей (Питера Друкера, Джима Коллинза и других) и гениальных рассказчиков, например Уолтера Айзексона и Рона Чернуо. Вас ждут открытия о создании богатства, трансформирующей природе труда и занятости, которые с течением времени и развитием технологии по-прежнему сохраняют свою практическую значимость и актуальность».

Брюс Розенштайн,  
главный редактор «*Leader to Leader*»,  
автор книги «*Create Your Future the Peter Drucker Way*»

«Как преподаватель, я нахожусь в постоянном поиске способов, с помощью которых мои студенты могли бы извлекать максимум знаний и пользы из прочитанных ими книг. «50 великих книг о бизнесе» снабдит вас богатой информацией об истории менеджмента, его сути и целях развития, а также об этике. Эта книга — высокоэффективный инструмент для профессионального и личностного роста».

Лоренс Дж. Данкс,  
старший преподаватель кафедры менеджмента колледжа Кэмден,  
Нью-Джерси, автор книги «*Your Unfinished Life*»



# Введение

«Люди всегда переоценивают сложность управления бизнесом. Это не ракетостроение — мы выбрали одну из самых простых профессий в мире»

*Джек Уэлч,  
бывший генеральный директор  
General Electric*

«50 великих книг о бизнесе» — это сборник интригующих теорий, примеров из личного опыта и историй успеха, призванный побудить вас к размышлениям о бизнесе. В ней собраны наиболее важные идеи как гениальных авторов прошлого, чьи труды до сих пор не теряют значения, так и лучших современных авторов, которые помогут вам придумать нечто стоящее, превратить это в компанию и сформировать стратегию для достижения успеха.

В большинстве книг по бизнесу вы найдете одну-две основные мысли; все остальные страницы обычно занимают их обсуждение, иллюстрации и примеры. Я утверждаю, что одна-единственная идея, засевшая в голове, принесет вам больше пользы, чем набор понятий и список примеров, записанный в блокнот. Именно поэтому я постарался сократить книги, добыв из них самую суть, и представляю ее вам. Сет Годин, рассуждая о дорогом образовании, необходимом, например, для получения степени MBA, написал: «Мне сложно понять, чем такая инвестиция времени и денег лучше получения реального опыта в сочетании с изучением 30—40 книг по теме». Данная книга не является альтернативой полноценному образованию в области бизнеса, однако она может помочь вам сэкономить уйму времени, которое вы потратили бы, пытаясь выловить суть из моря текста, который, как вы чувствуете, вам необходимо прочитать. Бизнес, может, и проще ракетостроения, однако здесь существует множество идей, каждая из которых может способствовать вашему развитию и помочь вам в создании нового и великого. Перед вами гид по таким идеям.

Является ли бизнес искусством, наукой, предметом или практикой? Когда в начале XX века начали появляться бизнес-школы, а менеджмент развился в самостоятельное поле для изучения, бизнес тоже пытались превратить в науку. Тем не менее наукой — даже социальной — он так и не стал. Одна из причин этого заключается в том, что его единица анализа, компания, существует в миллиарде вариантов, имеющих разные формы, размеры и вкус, включающих разнообразных людей, поэтому определить законы, которые бы однозначно действовали в сфере бизнеса, не представляется возможным. Другая причина связана с тем, что компании существуют в рамках постоянно изменяющихся рынков, и не успеете вы получить ясную картину того, что представляет собой данный рынок, как он изменится, исчезнет или разделится на более специализированные области. Экономисты в процессе наблюдения за мировыми экономиками пришли к заключению, что все, связанное с человеческими ожиданиями и мотивацией, невозможно схватить и как следует проанализировать. И бизнес здесь не исключение.

Не являясь наукой в строгом смысле этого слова, бизнес все же представляет собой нечто большее, чем искусство. Лучше всего его описывает слово «практика». Существует ряд взглядов, действий и способов мышления, зарекомендовавших себя в компаниях и на рынках, которые бизнес-литература описывает и распространяет. Хорошая книга о бизнесе — та, что развивает новые идеи о том, как сделать что-то, опираясь на успешные примеры из существующего опыта, которые вы можете перенести на свою организацию. Гениальная книга о бизнесе отличается от хорошей тем, что, помимо вышесказанного, она также будоражит воображение, обещает некий скачок вперед или прорыв. Бизнес-литературу как жанр часто обвиняют в излишней восторженности и отсутствии достаточных фактических данных, однако зачастую воодушевление — это как раз то, чего нам не хватает, для того чтобы затеять какое-то новое предприятие, которое могло бы перевернуть жизнь людей, сделать ее более легкой, продуктивной и красивой. Подобные благородные стремления могут превратить ваш бизнес не просто в работу, но в дело всей жизни, ведь, стремясь изменить мир и совершить нечто значимое, мы в процессе меняем и себя.

### Краткий обзор бизнес-литературы

- О предпринимательстве и инновациях
- Об управлении, лидерстве и эффективности
- О бизнес-стратегии и маркетинге

## Предпринимательство и инновации

Р. Брэнсон «*Теряя невинность*»

Р. Черноу «*Титан. Жизнь сэра Джона Д. Рокфеллера*»

Д. Кларк «*Alibaba. История мирового восхождения от первого лица*»

М. Форд «*Роботы наступают*»

М. Гербер «*Предпринимательство: миф и реальность*»

К. Хилтон «*Будьте моим гостем*»

Б. Хоровиц «*Легко не будет*»

У. Айзексон «*Стив Джобс*»

Г. Кавасаки «*Стартап по Кавасаки*»

Стюарт Келлс «*Penguin and the Lane Brothers*»

Ф. Найт «*Продавец обуви*»

Марк Левинсон «*The Box*»

Э. Рис «*Бизнес с нуля*»

Г. Шульц «*Влейте в нее свое сердце*»

Сима Сингх «*Mythbreaker: Kiran Mazumdar-Shaw and the Story of Indian Biotech*»

Б. Стоун «*The Everything store. Джефф Безос и эра Amazon*»

П. Тиль «*От нуля к единице*»

Д. Трамп «*Искусство заключать сделки*»

Э. Вэнс «*Илон Маск. Tesla, SpaceX и дорога в будущее*»

Книги об истории создания и первых днях жизни значимых компаний с мировым именем, таких как Virgin, Apple, Penguin, Tesla, Nike, Starbucks, Amazon, Alibaba, хотя их и нельзя назвать научными, часто очень вдохновляют. Глядя на огромную корпорацию, успешную сеть ресторанов или отелей или онлайн-платформу, можно

подумать, что их победа на рынке была неизбежна. На деле все оказывается совсем наоборот, и когда первоначальный энтузиазм угасал, именно талант, страсть, удача и вера помогали создателям гениальных компаний справляться с постоянно возникающими проблемами и достигать того, к чему они стремились несмотря ни на что. Прочитав истории основателя Nike Фила Найта, создателя Alibaba Джека Ма и генерального директора Starbucks Говарда Шульца, вы узнаете, каким напряженным и нервным бывает бизнес даже после того, как бренд стал узнаваем и популярен. Как замечает инвестор Бен Хоровиц в своей книге «Легко не будет», в мире полно хороших бизнес-идей, но по сути значение имеет лишь их воплощение в жизнь. Невозможно понять, каково это — управлять компанией, пока не окажешься в кресле генерального директора. Книга Хоровица затрагивает психологические аспекты лидерства, о которых говорят очень редко.

Очень часто лишь масштабность видения поддерживает человека на пути к компании его мечты. В книге «Теряя невинность» Ричард Брэнсон рассказывает, что никогда не хотел заниматься предпринимательством исключительно ради денег. По его мнению, бизнес должен менять то, как делаются вещи, и заниматься им должно быть интересно. В биографии Илона Маска, написанной Эшли Вэнсом, перед нами предстает человек, который хочет изменить мир посредством электронных автомобилей и доступности путешествий. Маск, совершенно как Стив Джобс в свои последние годы, требователен к сотрудникам и заставляет их выполнять практически невыполнимые задачи. Их обоих можно назвать провидцами в том смысле, что они обладают способностью формировать будущее, создавать совершенно новые продукты и даже целые отрасли, не обращая ни малейшего внимания на то, чем занимаются их конкуренты. Действительно, в своей книге «От нуля к единице» основатель PayPal и инвестор Питер Тиль с грустью отмечает новую тенденцию в предпринимательстве: отказ от глобального видения в пользу инкрементализма и ремесленничества. На самом деле миру необходимы революционные продукты и совершенно новые направления в индустриях, которые смогут решить глобальные проблемы. В книге «The Box» Марк Левинсон рассказывает о том, какое значительное влияние оказало на мировую торговлю изобретение контейнера для перевозок, сделав ее менее расточительной и наладив каналы поставок по всему земному шару невиданных до тех пор масштабов.

Непрекращающиеся попытки Джона Рокфеллера захватить нефтяную отрасль часто считали свидетельством его жадности, однако его усилия, направленные на стандартизацию качества нефти, сделали нефть более безопасным и универсальным продуктом, а также проложили дорогу эре автомобилей. Мы также не должны уменьшать заслуги новаторов розничной торговли, таких как глава Amazon Джефф Безос. Его гениальная идея составлять рейтинг товаров на основе мнения миллионов покупателей облегчила людям выбор, помогло сократить цены и сделало шопинг более безопасным. Созданные Джеком Ма онлайн-магазины Taobao и Tmall ввели подобную систему оценки на китайском рынке розничных товаров, что делало их весьма привлекательными до тех пор, пока корпорация Alibaba не превратилась в неприглядную смесь государственного универсама, семейного магазинчика и уличного рынка.

Главное желание каждого предпринимателя и инноватора, разумеется, связано с улучшением жизни человечества каким-либо образом, наряду с получением прибыли. Лучше всего эту мысль иллюстрирует прыжок в неизвестность, совершенный братьями Лейн, когда в 1935 году они основали издательство Penguin и начали выпускать первоклассную литературу в мягкой обложке по низким ценам. Это позво-



лило людям с низкими доходами заняться самообразованием и развитием, а братья Лейн, в свою очередь, стали богаты, и их бизнес превратился в одну из самых значимых медиакомпаний мира.

Если вы подумываете о запуске собственной компании, чтение историй успехов различных стартапов поможет вам сэкономить массу ресурсов. «Стартап по Кавасаки» Гая Кавасаки остается по-прежнему актуальной, как и «Предпринимательство: миф и реальность», в которой Майк Гербер напоминает о том, какими ошеломительными порой бывают будни предпринимателя. Наконец, Эрик Рис в книге «Бизнес с нуля» обрисовывает стремящийся к расширению, интерактивный подход к новаторству, позволяющий соотносить с реальностью внушаемые вашим самолюбием идеи, которые хорошо выглядят на бумаге, однако вряд ли смогут по-настоящему «выстрелить». Все хорошие предприниматели знают, что успех бизнеса кроется в причудливой смеси необъятного видения и любви к фактам и критике.

## Управление, лидерство и эффективность

Ф. Т. Барнум *«Искусство делать деньги»*

Э. Карнеги *«Евангелие богатства»*

А. Чандлер *«Видимая рука»*

У. Э. Деминг *«Выход из кризиса»*

П. Друкер *«Эффективный руководитель»*

Р. Фишер, У. Юри, Б. Паттон *«Переговоры без поражения»*

Дж. Кауфман *«Сам себе МВА»*

Терри Лэхи *«Management in Ten Words»*

П. Ленсиони *«Пять пороков команды»*

С. Маккрystal *«Team of Teams»*

Д. Макгрегор *«The Human Side of Enterprise»*

Том Пат, Барри Кончи *«Strengths Based Leadership»*

Ш. Сэндберг *«Не бойся действовать»*

Э. Шмидт, Дж. Розенберг *«Как работает Google»*

Э. Шрёдер *«Уорен Баффет. Лучший инвестор мира»*

П. Сенге *«Пятая дисциплина»*

А. Слоун *«Мои годы в General Motors»*

М. Сайед *«Принцип «черного ящика». Как снизить риск неудач и непоправимых ошибок»*

Ф. У. Тейлор *«Принципы научного менеджмента»*

Р. Таунсенд *«Вопреки организации»*

Дж. Уэлч *«Джек Уэлч. История менеджера»*

Дж. П. Вумек, Д. Т. Джонс, Д. Рус *«Машина, которая изменила мир»*

В действительности о том, что сегодня называется «менеджментом», впервые заговорили в начале двадцатого века — во Франции это был горный инженер Анри Файоль, а в США Уинслоу Тейлор, автор «Принципов научного управления». Тейлор работал машинистом в сталелитейном цеху и не понаслышке знал о том, сколь неэффективна кастовая система, ревностно охраняющая свои «секреты мастерства». Стандартизовав каждый этап производства товара, можно ускорить этот процесс и повысить качество продукции. Повышение производительности, которое произошло благодаря работе Тейлора, сделало возможным появление дешевых товаров и их массовое производство, что отлично видно на примере заводов Генри Форда.

После того как массовое производство стало повсеместным, единственное, что отличало одну компанию от другой и одну страну от другой, — это качество получаемой продукции. Уильям Эдвардс Деминг изучал систему контроля качества и делился своими мыслями с японскими производителями, в то время как американский рынок не проявлял к ним никакого интереса. Об истории возникновения японских компаний, помешанных на качестве, этике минимализма и принципе поставок «с колес», ставшем популярным благодаря компании Toyota, прекрасно рассказано Джеймсом Вумеком и его соавторами в книге «Машина, которая изменила мир».

Согласно теории капитализма, спросом управляет «невидимая рука рынка». Альфред Чандлер оспорил это утверждение, заявив, что в действительности видимый менеджеризм, а именно современные индустриальные предприятия и легионы их профессиональных управленцев, правят бал в экономике и распределяют ресурсы. Это отлично иллюстрирует влиятельный труд Альфреда Слоуна, посвященный трем десятилетиям его управления компанией General Motors и тому, как столь огромной корпорации удавалось сохранять чувствительность к изменению вкусов и нужд своих клиентов.

Дуглас Макгрегор бросает вызов иерархической административно-управленческой системе, распространенной в крупных компаниях. В своей новаторской книге «The Human Side of Enterprise» он утверждает, что сотрудники будут работать лучше и испытывать большое удовлетворение, если будут иметь больше автономии и ответственности. Руководство компаний, придерживающихся Теории Y<sup>1</sup>, осознает, что деньги — не единственная мотивация, заставляющая людей работать. Большинству также хочется развиваться и создавать нечто стоящее. Как пишет в «Пятой дисциплине» Питер Сенге, великие компании представляют собой *сообщества*, отличающиеся неподдельной преданностью идее, что каждый их член должен реализовать свой потенциал. Успех своего бизнеса — компании Avis — Боб Таунсенд видит в соблюдении принципов Макгрегора, следовании его призыву к командной работе. Во время военной компании США в Ираке генерал Стэнли Маккрystal обнаружил, что лишь в условиях тотального обмена информацией и делегирования полномочий можно создать силу, способную противостоять Аль-Каиде.

Цель управления организацией, как и самим собой, заключается в повышении эффективности. Книга «Эффективный руководитель» Питера Друкера напоминает, что руководителю платят не за «спасение утопающих», но за принятие важных решений, благодаря которым организация определяется с направлением своей деятельности и преуспевает. Эффективный руководитель действует не реактивно, а стратегически. Он должен сосредотачиваться на своих сильных сторонах, а не на исправлении слабых, о чем также пишут Том Рэт и Барри Конхи в недавно вышедшей книге «Strengths Based Leadership». Исследования, проведенные ими в институте Гэллапа, показали, что лидерами неизбежно становятся все, кто сделал ставку на свои существующие таланты.

Шерил Сэндберг в книге «Не бойся действовать» утверждает, что ни одна организация не сможет достичь успеха, если ее сотрудники не будут представлять большую часть существующих социальных групп. В противном случае видение такой

<sup>1</sup> Теория Y — представленная Макгрегором концепция, согласно которой сотрудники должны получать больше независимости и свободы действий при решении поставленных перед ними задач, при этом они несут ответственность за результаты; предполагает, что большинство людей стремятся работать хорошо и проявлять свои творческие способности (*прим. пер.*).

компания одномерно, и, следовательно, она не сможет создать продукт, способный удовлетворить любого клиента. Во время выступления на конференции Билла Гейтса попросили дать совет о том, как достичь успеха в бизнесе. Прежде всего, сказал он, вам следует учесть, что ни одно предприятие не будет прибыльным, пока половина человечества — женщины, со всем их умом, талантом и оригинальными взглядами, — не имеет доступа к рабочим местам.

Если вам удастся создать гениальную компанию, ее влияние может оказаться значительнее и долговечнее, чем в ваших самых смелых мечтах. Достигнув финансовых высот, человек неизбежно обращается к наследию, более глубокому впечатку, который он хотел бы оставить в ходе своей деятельности. Как сказал Эндрю Карнеги, тот, кто умирает с кучей денег, умирает «в позоре». Сам он финансировал сотни библиотек и благотворительных организаций, борющихся за мир. Уоррен Баффет и Билл Гейтс объединили свои ресурсы с целью финансирования борьбы с неинфекционными заболеваниями. Бизнес не существует в вакууме, он — часть общества. Преуспев, мы должны выразить признательность и отблагодарить общество, без которого наше процветание было бы невозможно.

## Бизнес-стратегия и маркетинг

- К. Кристенсен *«Дилемма инноватора»*  
Дж. Коллинз *«Великие по собственному выбору»*  
Д. Кей *«Obliquity»*  
Ч. Ким, Р. Моборн *«Стратегия голубого океана»*  
Р. Кох, Г. Локвуд *«Сила упрощения»*  
Т. Левитт *«Маркетинговая близорукость»*  
Дж. Мур *«Преодоление пропасти»*  
Э. Райс, Дж. Траут *«Позиционирование»*  
С. Синек *«Начни с почему»*

Понятие стратегии берет свое начало в военном деле. В мире бизнеса оно вошло в обиход благодаря росту компаний и усложнению их структуры, в связи с чем появилась необходимость принимать решение, как именно следует тратить имеющиеся ресурсы. По своей сути стратегия — это способность сосредотачиваться и определять, каким путем вы идти не намерены, чтобы затем перебросить все свои интеллектуальные силы и способности в ту плоскость, где, как вы считаете, находятся сильные стороны вашего бизнеса. Основное преимущество стратегического видения заключается в том, что оно помогает вам не ввязываться в борьбу с конкурентами. Как утверждают Чан Ким и Рене Моборн, авторы бестселлера «Стратегия голубого океана», цель предпринимателя — создать настолько исключительный продукт или услугу, что она создаст новый рынок и естественным образом будет на нем доминировать.

Из этого же исходят и авторы «Силы упрощения», Ричард Кох и Фред Локвуд. Согласно их мнению, все истории успеха, от компании Генри Форда до Икеа и Google, строились на радикальном упрощении продукта и ценообразовании. Рынок мгновенно захватывают продукты, которые внезапно продаются дешевле, чем выпускаемые конкурентами аналоги, которые проще использовать, которые оказываются более продвинутыми. Мудрые компании выбирают одно из этих направлений, не желая застрять со своими товарами где-то посередине. В «Конкурентной стратегии» (1980) Майкл Портер рекомендует фирмам получать конкурентное преимущество либо за счет более низких цен,

либо с помощью новаторства, а авторы «Силы упрощения» приводят множество современных примеров, в частности опыт Airbnb, Uber и Facebook, благодаря которым данная концепция становится наглядной и понятной читателю.

Все сложности выработки стратегии замечательно отражены на страницах «Дилеммы инноватора», написанной Клейтоном Кристенсенем и рассказывающей о том, как авторитетная компания может оказаться жертвой собственного успеха. Они зависят от дохода, который приносит рентабельная продукция, так как за счет него они покрывают фиксированные расходы и получают прибыль, и в результате им может не хватить ресурсов для поддержания только зарождающихся направлений, поначалу обычно не имеющих коммерческой ценности. Менее крупные компании, которым особенно нечего терять, начинают продавать базовый вариант своего нового продукта в рамках ограниченного рынка, а затем, по мере своего совершенствования, эта компания в итоге занимает главенствующее положение на новом специализированном, постоянно расширяющемся рынке. В этот момент известным брендам уже едва ли удастся зарекомендовать себя в возникшей отрасли.

Тем не менее, согласно наблюдениям Джима Коллинза, отраженным в его книге «Великие по собственному выбору», многие компании, такие как Intel и Genentech, добились успеха лишь благодаря тому, что оставались открытыми всему новому, при этом сохраняя дисциплину в вопросах постановки и достижения финансовых целей. Для того чтобы достичь подобного баланса, требуется абсолютная честность в вопросе приоритетов вашей организации. «Начни с почему» Саймона Синека обязательно вдохновит вас, если ваша компания сбилась с пути или если вы начинаете новое дело.

Маркетинг и стратегическое планирование разделяет тонкая грань, и в этой связи следует упомянуть плодотворное сотрудничество Эла Райса и Джека Траута, создавших новую область — стратегический маркетинг, — в рамках которой компании могут добиться ясности, как им следует позиционировать на рынке себя, продукт или услугу. Общество очень быстро ставит знак равенства между вами и тем, как вы себя преподносите (например, Volvo = безопасность). Понимание этого факта поможет вам выработать маркетинговую пронизательность и использовать ее с самого начала создания продукта. Если вы создаете продукт, не осознавая полностью то, каким образом он должен быть представлен покупателям и каким они должны его видеть, значит, маркетинг не занял в вашей бизнес-стратегии должного места.

Наконец, в книге британского экономиста Джона Кея «Obliquity» вы найдете оригинальный подход к бизнес-стратегии, в рамках которого утверждается, что успеха добиваются прежде всего те, кто не ставит на первое место доходы и интересы акционеров. Причина кроется в том, что все сотрудники компаний с высокой миссией обычно чувствуют воодушевление и огромное желание преуспеть в ее осуществлении, а покупатели, в свою очередь, ценят искренность и аутентичность. Мы гораздо меньше внимания обращаем на те компании, которые существуют лишь для себя, не чувствуя себя ответственными ни перед своими сотрудниками, ни перед миром в целом.

## О списке

Примерно половина книг, представленных в основном списке, без преувеличения является классической литературой о бизнесе. Остальные в большей степени отражают личный вкус автора, его желание показать широкой публике менее известные, но не менее значимые работы, а также произведения, на страницах которых очень хорошо сформулированы важные бизнес-идеи. Разумеется, я не включал в этот список книги лишь на основании того, что они считаются классикой. Ведь