

Музыка — это не ноты и слова, а игра и пение.

Бизнес — это не школы и теории, а деятельность и результаты.

Юрий Простаков, генеральный директор компании I Can Teach

Джош Кауфман

# Сам себе МВА

Самообразование на 100%



Josh Kaufman  
The Personal MBA:  
Master the Art of Business

[ Хороший перевод! ]

# **Сам себе MBA**

Избранные главы

# 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»<sup>6</sup>.

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<sup>7</sup>.

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<sup>8</sup>.

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 бóльшим 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.

## Десять способов оценить рынок

Слишком часто люди работают не над тем. Делать то, что нужно, гораздо важнее, чем перерабатывать.

*Катерина Фейк, основатель flickr.com и hunch.com*

Если вы подумываете о создании нового бизнеса или о расширении уже существующего, вам стоит прощупать почву, на которую собрались ступить.

В этом параграфе описан доступный метод определения привлекательности потенциального рынка. Достаточно оценить один из перечисленных ниже факторов по шкале от 0 до 10, где 0 — полностью непривлекательный, а 10 — абсолютно привлекательный.

1. *Срочность.* Насколько срочно нужно потребителю то, что вы предлагаете. Прокат старого фильма может и подождать, а вот премьеры нового — нет, поскольку бывает всего один раз.
2. *Размеры рынка.* Сколько потребителей активно и часто платят за подобное тому, что вы предлагаете? Курсы по плетению корзин под водой посещают единицы, а платными медицинскими услугами в области онкологии пользуются миллионы.
3. *Ценовой потолок.* Какова максимальная цена, которую потенциальный покупатель готов заплатить за товар, подобный вашему? (За пачку леденцов — несколько центов, а за авианосец — несколько миллионов долларов.)
4. *Расходы на привлечение потенциального покупателя.* Насколько легко привлечь потребителя? Сколько в среднем придется затратить сил и средств на то, чтобы заключить сделку? (Ресторанчики вдоль федеральной автострады, соединяющей разные штаты, почти не тратятся на то, чтобы привлечь клиентов, а фирмы, выполняющие государственный подряд, готовы потратить миллионы, чтобы заполучить контракт на госпоставки.)

5. *Себестоимость продукта и доставки.* Сколько требуется затратить сил и средств на разработку продукта, производство и доставку конечному потребителю? (Отправка файлов через Интернет не стоит почти ничего, тогда как на изобретение продукта и строительство фабрики для его производства могут потребоваться миллионы.)
6. *Уникальность предложения.* Насколько уникально ваше предложение в сравнении с аналогичными на рынке и как быстро его могут скопировать потенциальные конкуренты? (Существует бесчисленное множество парикмахерских, а вот компаний, предлагающих частным лицам космические путешествия, единицы.)
7. *Скорость выхода на рынок.* Насколько быстро вы сможете создать нечто на продажу? (Подстричь соседский газон можно за пару часов, а чтобы открыть банк, понадобится несколько лет.)
8. *Объем первоначальных вложений.* Сколько потребуется вложить в дело, прежде чем вы будете готовы начать работу? (Чтобы оказывать услуги по уборке дома, нужен только недорогой набор тряпок-щеток и бытовой химии, а в сфере золотодобычи необходимо будет затратить не один миллион на покупку земли и специального оборудования.)
9. *Возможность дополнительного предложения.* Что еще вы сможете продать потребителю вкуче с основным продуктом? (Те, кто покупает бритву, захотят приобрести запасной блок лезвий и крем для бритья, а купивший летающую тарелку фрисби уже приобрел все, что ему нужно, и за новой придет, только когда сломается старая.)
10. *Постоянство.* Сколько придется поработать, чтобы, создав первоначальное предложение, функционировать дальше? (Получение дохода от бизнес-консультирования требует постоянной работы, а книгу можно написать, издать и забыть о ней.)

Посчитайте количество баллов. Если вышло меньше 50, то, скорее всего, вам лучше отказаться от задуманного. Если 75 и более, ваша идея выглядит вполне заманчивой — действуйте! Если же от 50 до 75 — прибыль ваша затея, конечно, принесет, но для полного успеха придется изрядно попотеть, так что решайте, что для вас важнее.



# Точка выхода на рынок

Нет ничего хуже мягкости безразличия.

*Хуан Монтальво, эссеист*

Если у вас нет маленького ребенка, вам будут совершенно неинтересны подгузники, коляски, кровати, игрушки, детские сады или диски с мультсериалом Baby Einstein («Ребенок Эйнштейн»)\*. Любая информация, связанная с этой темой, будет отфильтровываться вашим мозгом, так как в настоящий момент она для вас неуместна.

Но ожидая появления в своей жизни маленького и теплого комочка радости, вы вдруг начинаете задумываться обо всех этих вещах и, скорее всего, активно искать связанную с ними информацию.

Известие о том, что у вас скоро будет ребенок, — прекрасный пример точки выхода на рынок. Вы внезапно становитесь крайне восприимчивы к информации о продуктах и услугах, способных помочь вам в новых заботах. Попытки привлечь внимание людей, не заинтересованных в вашем предложении, — это, как мы уже говорили, потеря времени, денег и энергии. Потому перед тем, как обращаться к покупателям, вам стоит выяснить, когда это лучше всего делать, то есть в какой момент они будут в вас заинтересованы.

Такие компании, как Procter & Gamble, Kimberly-Clark, Johnson & Johnson и Fisher-Price, уделяют невероятно большое внимание точкам выхода на рынок, так как эти точки способны оказывать огромное влияние на эффективность любой маркетинговой деятельности, связанной с продуктами по уходу за ребенком. В наши дни молодые мамы часто возвращаются из роддомов с подарками от одной из этих компаний — несколькими образцами подгузников, кремами против опрелостей и другими продуктами, необходимыми новорожденным.

---

\* Серия мультипликационных фильмов, в игровом режиме знакомящих ребенка с двумя десятками простых слов и фраз, таких как «папа», «мама», «я тебя люблю» и т. д. Выражения и слова представляются в ней в виде жестов и помогают малышу выражать свои ощущения и эмоции еще до первых произнесенных слов. Прим. ред.

Если вы можете привлечь внимание потенциального покупателя в тот самый момент, когда он начинает проявлять заинтересованность в предлагаемом вами продукте, то превратитесь в стандарт, с которым будут сравниваться все остальные предложения со стороны конкурентов. Это крайне выгодная позиция. Она значительно повышает шансы на то, что потенциальный клиент рано или поздно что-то купит именно у вас.

Особенно важно знать, где возможный покупатель будет искать нужную информацию после возникновения заинтересованности. До появления Интернета большинство будущих родителей, узнав приятную новость, принимались читать специальную литературу, советоваться с опытными родственниками и друзьями. В наши дни они прежде всего обращаются к Сети. Вот почему особую важность приобретает работа с естественным поиском и услугами по оптимизации запросов поисковых машин. Оптимизация ключевых слов, по которым будет осуществляться поиск потенциальный клиент, позволит вам оказаться первым в его «улове».

# Покупательские барьеры

Продажа начинается, когда потенциальный покупатель говорит «нет».

*Один из принципов продаж*

Представьте на мгновение, что вы озвучиваете потенциальному покупателю свое предложение, а он бурчит что-то типа: «Нет, для меня это не подходит». Значит ли это, что пора собирать вещи и двигаться дальше?

У любого потенциального покупателя всегда есть причина сказать вам «нет». Но тот факт, что они вообще разговаривают с вами, означает, что у них есть какой-то интерес, в противном случае разговор бы просто не начался. Даже если вы услышали «нет», у вас имеется возможность совершить сделку: все дело заключается в умении задавать правильные вопросы.

Продажа, в сущности, представляет собой процесс выявления и уничтожения **покупательских барьеров** — рисков и проявлений неуверенности, не дающих вашим потенциальным клиентам купить то, что вы предлагаете. Ваша основная работа как продавца состоит в том, чтобы выявить и снять такие барьеры. Если вам это удастся, то вы сможете заключить сделку, несмотря на первоначальное «нет».

В процессе обсуждения практически любой сделки возникают пять стандартных возражений:

1. *Это слишком дорого.* Многие люди воспринимают плату за что-то как потерю (**боязнь потери**). Покупая, ваш клиент должен отдать что-то взамен, и это заставляет его сопротивляться сделке. Кое-кто даже испытывает ощущение сожаления уже после принятия решения о покупке. Это называется «сожаление покупателя».
2. *Это не работает.* Если потенциальный покупатель думает, что предложение не сможет обеспечить ему 100% обещанного, то он откажется от покупки.

3. *Это не сработает в МОЕМ СЛУЧАЕ.* Потенциальный покупатель может верить, что предложение способно помочь другим людям, однако его случай особый и оно не поможет.
4. *Я могу подождать.* Потенциальный покупатель может верить, что у него нет проблем, требующих немедленного решения (при этом что для вас может быть очевидно, что эти проблемы есть и что они важны).
5. *Это слишком сложно.* Если от покупателя требуются какие-то действия, ему может показаться, что эти усилия слишком велики.

Чтобы максимально быстро избавить покупателя от этих сомнений, рекомендую вам встроить решение в структуру вашего первоначального предложения. Так как эти сомнения и возражения распространены достаточно широко, вы сможете значительно упростить процесс продажи, если развеете их до того, как потенциальный покупатель примет окончательное решение относительно покупки.

С возражением № 1 («Это слишком дорого») лучше всего справляться с помощью **фрейминга** и **продаж на основе ценности**. Если вы продаете компьютерную программу, способную сэкономить клиенту 10 миллионов долларов в год, и просите 1 миллион в год в качестве лицензионных платежей, то ваша программа не просто недорога: можно сказать, что она достается клиенту **бесплатно**. Если ему станет ясно, что ценность вашего предложения значительно превосходит запрашиваемую вами цену, то это возражение вполне можно победить.

Возражения № 2 и 3 («Это не сработает» / «Это не сработает в моем случае») лучше всего преодолевать с помощью **социального подтверждения**, показывающего потенциальным покупателям, как другие, *похожие на него* клиенты уже извлекают пользу из вашего предложения. Чем больше ваши истории и отзывы описывают жизнь потенциального покупателя, тем лучше. Вот почему отзывы как инструмент продаж имеют столь большую силу: клиенты склонны обращать внимание на других людей со сходными потребностями, оказавшихся в сходных ситуациях. Отзывы способны справиться с множеством возражений.

Возражения № 4 и 5 («Я могу подождать» / «Это слишком сложно») лучше всего преодолевать с помощью **продаж на основе знания**. Зачастую ваши клиенты до конца не понимают сути возникшей у них проблемы, особенно если находятся под влиянием **апатии постороннего**. Если руководители компании не понимают, что в своем нынешнем состоянии теряют 10 миллионов долларов, вам будет крайне сложно убедить их в том, что вы можете им помочь. Лучший способ решить сложившуюся ситуацию — это сконцентрировать свои первоначальные усилия на обучении клиента, рассказать ему о том, что вы уже знаете о его бизнесе, а затем помочь ему **визуализировать**, каким образом могли бы обстоять его дела в случае принятия вашего предложения.

Как только вы привлечете **внимание** клиента и получите от него **разрешение**, то можете использовать для борьбы с возражениями две тактики:

- 1) убеждение потенциального покупателя в неправильности его возражений;
- 2) убеждение его в том, что его возражения не имеют отношения к делу.

Ваш подход в каждом конкретном случае должен зависеть от типа возникших возражений, но чаще всего проблему можно решить с помощью определенной комбинации фрейминга, продажи на основе ценности, продажи на основе знания, социального подтверждения и визуализации.

Если потенциальный покупатель отказывается от покупки и после всего вышперечисленного, то, скорее всего, это говорит о проблемах с **властью**: не исключено, что человек, с которым вы беседуете, не имеет достаточных средств или полномочий, чтобы согласиться с вашим предложением.

Всегда пытайтесь напрямую беседовать с людьми, принимающими решение, — в этом случае вы будете знать, что если они и отказались от вашего предложения, то только потому, что оно их действительно не устраивает. Вы можете не терять времени и максимально быстро переходить к следующим потенциальным клиентам.

## Точка безубыточности

Для компании необычно и даже ненормально зарабатывать деньги в первые годы существования. Ни изначальный продукт, ни изначальная организация никогда не бывают верными.

*Харвис Файерстоун, основатель Firestone Tire and Rubber Company*

Предположим, ваш бизнес приносит 100 тысяч долларов в месяц и вы тратите 50 тысяч долларов в тот же период на операционные расходы. Зарабатываете ли вы на этом?

Может быть, да, а может быть, и нет.

При запуске нового бизнеса обычно должно пройти какое-то время, прежде чем вы начнете получать больше, чем тратите. Необходимо создать **системы**, нанять и научить сотрудников, а также приложить определенные маркетинговые усилия, прежде чем к вам начнут стекаться доходы. В первоначальный период работы расходы обычно растут.

Предположим, что для открытия бизнеса вам нужно тратить по 50 тысяч долларов в месяц — в год сумма расходов составит 600 тысяч. Соответственно, если ваш бизнес приносит свыше 50 тысяч долларов в месяц, вы сможете понемногу компенсировать свои изначальные инвестиции.

**Точка безубыточности** — это точка, в которой общий доход вашего бизнеса превышает сумму общих расходов, — иными словами, это точка, в которой ваш бизнес начинает приносить ценность, вместо того чтобы ее потреблять. Если предположить, что ваш бизнес приносит по 100 тысяч долларов в месяц, а издержки остаются на прежнем уровне, то для компенсации первоначальных инвестиций вам понадобится 12 месяцев. Лишь по достижении этого срока бизнес начнет по-настоящему приносить деньги (хотя он может казаться вам прибыльным и раньше).

Ваша **точка безубыточности** будет постоянно меняться. И доход, и расходы разнятся от месяца к месяцу. Единственный способ

понять, зарабатываете ли вы деньги на самом деле, состоит в том, чтобы постоянно отслеживать, сколько вы тратите и сколько зарабатываете с самого начала своей деятельности.

Чем больший доход вы получаете и чем меньше тратите на регулярной основе, тем быстрее вы достигнете **точки безубыточности**, в результате чего ваш бизнес станет по-настоящему самодостаточным.

# Возврат на инвестиции (ROI)

Мудр тот, кто понимает, что чистая прибыль — не всегда основной приоритет.

*Уильям Уорд, автор афоризмов*

Инвестируя во что-то деньги, вы ожидаете, что получите в итоге больше ценности, чем предоставляете. Очень полезно уметь считать, сколько денег вы можете получить в результате своих инвестиций.

**Возврат на инвестиции (Return on Investment, ROI)** представляет собой ценность, создаваемую благодаря инвестициям времени или ресурсов. Большинство людей склонны рассчитывать этот показатель в денежном выражении: если вы инвестировали 1000 долларов и получили 100 долларов прибыли, то возврат на ваши инвестиции составит 10%:  $(1000 + 100) / 1000 = 1,10$ , или 10%. Если ваш возврат на инвестиции составляет 100%, значит вы удвоили величину своей первоначальной инвестиции.

Возврат на инвестиции помогает выбрать лучшее из нескольких решений. Если вы помещаете деньги на сберегательный счет, то возврат на ваши инвестиции будет равен процентной ставке, которую платит вам банк в обмен на право распоряжаться вашими деньгами. Для чего класть деньги на счет, приносящий вам 1%, когда можно положить их на счет, приносящий 2%, при той же величине банковских комиссий?

Полезность возврата на инвестиции не ограничивается деньгами: вы можете использовать его и в отношении других **универсальных валют**. «Возврат на инвестированное время» — крайне полезный способ анализа ваших усилий. Если бы вам предложили работать по 24 часа в день без перерывов в течение года в обмен на миллион долларов, согласились бы вы? Посмотрев на затраты времени, физического и душевного здоровья, вы бы поняли, что игра не стоит свеч.

Возврат на каждую инвестицию всегда напрямую связан с величиной инвестиций. Чем больше вы тратите (с точки зрения



---

денег и времени), тем ниже возврат. Даже такие «гарантированные инвестиции», как покупка дома или получение высшего образования, не могут считаться удачными, если вы платите за них слишком много. Каждый расчет возврата представляет собой предположение: вы никогда не знаете, как обернутся дела в будущем. Расчет возврата представляет собой упражнение в предсказании будущего, которое невозможно знать наверняка.

*Каждый расчет будущего возврата на инвестиции — это всего лишь догадка, основанная на определенном объеме знания. С уверенностью этот показатель можно рассчитать, только произведя инвестицию и получив от нее отдачу. В этом мире ничего нельзя знать заранее — внезапные обстоятельства могут спутать ваши расчеты вне зависимости от того, насколько высокий возврат на инвестиции вы запланировали.*

# Сценарий Судного дня

То, что кажется большим на расстоянии, вблизи становится мелким.

*Боб Дилан, поэт и музыкант*

Если вы находитесь в состоянии **изоляции угрозы**, вам очень трудно вообще что-нибудь сделать: ваш ум сосредоточен только на опасности и выдумывает сцены, по которым можно снять какой-нибудь фильм ужасов.

Скажем, вы хотите начать новый бизнес, но каждый раз, думая об этом, начинаете беспокоиться, что у вас ничего не получится. Вы представляете, как уволитесь, вложите большое количество денег в дело, которое провалится, станете банкротом и в конце концов окажетесь на улице. Не сможете найти другую работу и проведете всю оставшуюся жизнь в трейлере в неблагополучном районе.

Как вам убедить свой мозг не реагировать слишком остро и не пытаться защитить вас?

**Сценарий Судного дня** — это **моделирование, противоречащее фактам**, в котором, если что-то плохое может произойти, то это обязательно случится. Что если вы не сможете закончить проект вовремя? Что если ваш план не сработает? Что если вы все потеряете? Что если окружающие просто посмеются над вами?

Сценарии Судного дня настолько пессимистичны по определенной причине — они помогают нам понять, что в большинстве случаев все будет хорошо. **Синдром пещерного человека** заставляет наши мозги слишком остро на все реагировать. Нам кажется, что каждая потенциальная угроза — вопрос жизни и смерти. Это происходит потому, что мы **интерпретируем** отказ, потерю материальных благ или статуса в качестве угрозы нашему выживанию. Возможно, давным-давно так и было — но не сейчас. Сейчас вы можете потерять деньги, напортачить или получить отказ сотню раз за день — и нормально это перенести.

---

С помощью сознательной **экстернализации** и выявления своих самых худших страхов вы понимаете, что на самом деле просто слишком остро реагируете на происходящее. Зачастую вы обнаруживаете, что боялись чего-то, что в действительности не имеет большого значения. Даже если что-то пойдет не так, все равно это не будет так плохо, как вы себе надумали. Поняв, что смерть вам не грозит, вы сможете сделать намного больше, чем осмеливались ранее.

Представив свой сценарий Судного дня, вы начнете делать все, чтобы избежать самого плохого варианта. Если вы начинаете свое дело, первым делом определите все риски и составьте план по их устранению. Вместо того чтобы быть жертвой собственных страхов, используйте их конструктивно.

Создайте собственный сценарий Судного дня — и вы заставите свои остро реагирующие на все мозги работать на вас, а не против вас.

## Предвзятость подтверждения

Нас ведет к беде не незнание, а ошибочное чувство, что мы знаем «наверняка».

Марк Твен

Как ни парадоксально, но один из самых лучших способов выяснить, правы вы или нет, — это найти информацию, которая *докажет, что вы неправы*.

**Предвзятость подтверждения** — это общая тенденция обращать **внимание** на то, что поддерживает ваши умозаключения, и не замечать то, что им противоречит. Нам неприятно будет узнать, что принятое нами решение оказалось неправильным, поэтому мы склонны фильтровать информацию.

Чем сильнее наше убеждение или вера, тем охотнее мы игнорируем источники информации, которые ставят под сомнение создавшееся положение дел. Именно поэтому политики-консерваторы не читают новостей своих соперников-либералов и наоборот: они и так знают, что не совпадают со своими оппонентами во взглядах, зачем утруждаться? К сожалению, ситуация, когда ни одна из сторон не обращает внимания на то, что может противоречить ее суждениям, нередко оборачивается кризисом.

Лучший способ противодействовать предвзятости подтверждения — это намеренно искать источники информации, которые ставят под сомнение вашу нынешнюю гипотезу или веру. В какой-то момент мы с Келси решили стать вегетарианцами — это был наш сознательный выбор в плане собственного здоровья, отношения к животным и всей планете. И это мироощущение мешало нам воспринимать информацию, которая ему противоречила.

В конечном счете мы изменили свое мнение. Прочитав книгу *The Vegetarian Myth* («Миф о вегетарианстве») Лиры Кейт, мы обнаружили, что вегетарианство совсем не так полезно или безвредно для окружающей среды, как мы думали. Из книги *Protein Power* («Сила белка») Майкла и Мэри Идзов мы узнали о том, как наш организм перевари-

---

вает еду и как функционируют **петли обратной связи** в системе метаболизма. В результате мы поняли, что возникшие у нас проблемы со здоровьем (низкий уровень энергии, замедленное пищеварение и т. д.) как раз и явились последствием такой диеты.

Обе книги дали нам доказательства, которые противоречили нашему первоначальному суждению, — и мы его изменили. Мы много узнали как об особенностях питания, так и о том, насколько важно обращать внимание на противоположные суждения.

Конечно, нелегко собственноручно искать свидетельства своего заблуждения, ведь ошибаться никто не любит. Но, найдя в себе силы отнестись к таким суждениям непредвзято, вы в конце концов либо поймете свою ошибку, либо получите подтверждение своему мнению.

Искать противоречащую вашим идеям информацию неприятно, но полезно в любом случае: даже если окончательное решение принято, изменить его никогда не поздно.

# Закон Галла

Сложная система, созданная с нуля, никогда не заработает. Начинать надо с работающей простой системы.

*Джон Галл, теоретик в области систем*

Вот вам задание: за неделю собрать автомобиль без плана и предварительно изготовленных деталей. Все, что у вас есть, — это кусок металла, несколько простых инструментов, знания и воображение. Как вы думаете, что у вас получится?

Скорее всего, ничего — даже если вы будете биться над заданием целый год. Но если сконструированное вами устройство в результате все-таки заведется и поедет (что очень маловероятно), то по эффективности и надежности оно все равно будет уступать самому плохому автомобилю заводской сборки. А теперь представьте, что значит создать современный компьютер, изобрести лекарство от рака или клонировать человека с нуля, без имеющихся наработок...

Почему же так сложно построить с нуля сложную **систему**? Один из самых первых теоретиков в области сложных систем Джон Галл ответил на этот вопрос.

**Закон Галла** звучит так: любая работающая сложная система развивается на базе работающей простой системы. Сложная система содержит переменные и **связи**, которые необходимо организовать должным образом, чтобы система начала функционировать. Сложные системы, созданные с нуля, никогда не будут работать в реальном мире, поскольку в процессе разработки на них не влияли факторы отбора, присущие **среде**. Из-за **неизвестности** вы никогда не сможете предсказать все эти **связи** и переменные, а следовательно, будете постоянно сталкиваться с различными проблемами.

Создание сложной системы лучше всего начать с создания простой системы, затем подвергнуть ее необходимым **отборочным тестам**, а потом постепенно совершенствовать. Со временем у вас получится работающая сложная система.

---

Закон Галла объясняет, почему **прототип** и **итерация** имеют такое большое значение для **создания ценности**. Вместо построения сложной системы с нуля намного легче создать проект (прототип) — самую простую модель, которая поможет вам понять, соответствует ли ваша система основным отборочным тестам.

Создав на основе этого проекта **минимально экономически целесообразное предложение**, вы сможете проверить и обосновать свои **стратегические допущения** и в конечном счете сделать простую систему, которая будет иметь успех у реальных покупателей. При помощи итераций и **инкрементального прироста** можно со временем создать чрезвычайно сложные системы, которые продолжают работать даже в условиях изменения среды.

Если вы хотите построить работающую систему с нуля — действуйте на свой страх и риск и попытайтесь нарушить закон Галла.

## Еще не «конец»

Конечная точка — это не финал, а возможность увидеть вещи по-новому.

*Генри Миллер, писатель*

Множество моих читателей и клиентов часто задается вопросом: *«Бизнес-образование — отличная штука, но когда уже с ним можно будет покончить?»*

Неправильный вопрос, друзья. Самообразование, связанное с бизнесом или чем-то еще, не заканчивается никогда. Каждая новая концепция, попадающая в поле вашего зрения, представляет собой тысячи возможностей для новых открытий.

Именно это и делает самообразование столь увлекательным процессом: всегда есть что-то еще, чему можно научиться.

В восточной философии присутствует понятие «дао», которое означает «путь» или «дорога». У *дао* нет начала или конца — оно просто есть. Самообразование в любой области — это тоже *дао*. Ваше путешествие само по себе служит вам наградой. Даже такие мастера в деле зарабатывания денег, как Уоррен Баффет, всегда жаждут научиться чему-то новому. Когда во время беседы со студентами Университета Линкольна Баффета спросили, какими сверхспособностями он хотел бы обладать, тот ответил: «Я бы хотел научиться читать еще быстрее». Баффет каждый день читает финансовые отчеты и знакомится с новыми концепциями. Он ищет все новые пути для повышения ценности своей компании.

Даже самому богатому человеку на земле есть что улучшать и исследовать. Именно это нескончаемое любопытство и позволило ему добиться столь весомого успеха.

На вашем пути всегда будут появляться какие-то важные вехи: завершение книги, освоение навыка, запуск бизнеса, заключение контракта. Со временем, однако, вы обнаружите, что у вас постоянно появляется какая-то новая дорога — и приключение начинается вновь.

У вашего роста нет и не может быть границ.



Теперь, после того как вы прочитали эту книгу, вам следует подумать о нескольких важных вещах.

- Если вы хотите далее учиться тому, как стать настоящим мастером бизнеса, посетите сайт программы «Сам себе MBA»: [personalmba.com](http://personalmba.com).
- Если вы хотите принять участие в деятельности сообщества, занимающегося практическим воплощением описанных в книге принципов, посетите страницу Personal MBA Business Crash Course: [crashcourse.personalmba.com](http://crashcourse.personalmba.com).
- Если вы хотите, чтобы я помог вам или вашей компании в освоении этих принципов, зайдите на мою страницу, посвященную лекциям и тренингам, по адресу: [personalmba.com/speaking-training/](http://personalmba.com/speaking-training/).

Я хотел бы закончить книгу несколькими мудрыми словами Берти Форбса, основателя журнала *Forbes*, написавшего в 1917 году эссе под названием «Ключи к успеху». Я часто обращаюсь к этим словам, которые напоминают каждому из нас, в чем состоит смысл бизнеса и всей жизни.

*Ваше счастье зависит от вас самих.*

*Вы сами должны прокладывать свой курс.*

*Вы сами должны формировать свое состояние.*

*Вы должны сами учить себя.*

*Вы должны думать своей головой.*

*Вы должны жить своим умом.*

*Ваш разум принадлежит только вам — и только вы можете им воспользоваться.*

*Вы приходите в этот мир в одиночку.*

*И покидаете его тоже в одиночку.*

*В путешествии по этому миру вы один на один со своими мыслями.*

*Решения принимаете вы и только вы.*

*Вы должны отвечать за последствия своих действий.*

*Вы и только вы ответственны за свои привычки и свое здоровье.  
Вы и только вы усваиваете мысли и подчиняете себе материальные  
объекты.*

*Вас могут учить разные учителя, но усвоение знаний — ваша само-  
стоятельная работа.*

*Никакой учитель не способен вложить знания в вашу голову.*

*Только вы способны контролировать свое мышление и работу кле-  
ток своего мозга.*

*Перед вами может открываться вся мудрость веков, но если вы  
не готовы ее усвоить, она окажется для вас бесполезной; никто не  
в силах влезть в вашу черепную коробку.*

*Вы и только вы командуете своими ногами.*

*Вы и только вы можете двигать своими руками.*

*Вы и только вы можете отдавать приказы своим ладоням.*

*Вы и только вы контролируете свои мышцы.*

*Вы должны стоять на своих ногах — как в прямом, так и в пере-  
носном смысле.*

*Вы должны идти своим путем.*

*Ваши родители не в состоянии войти в ваше тело, контролиро-  
вать работу ваших органов и ход ваших мыслей. Они не могут сде-  
лать из вас что-то другое.*

*Вы не можете заменить своего сына в битвах — он должен сам по-  
бедить в каждой из них.*

*Вы должны стать капитаном собственной судьбы.*

*Вы должны смотреть на все своими собственными глазами.*

*Вы должны слушать своими собственными ушами.*

*Вы должны самостоятельно управляться с тем, что вам даровано.*

*Вы должны сами решать свои проблемы.*

*Вы должны сформировать свои собственные идеалы.*

*Вы должны создать свои собственные идеи.*

*Вы должны подчинить себе свой язык.*

*Ваша жизнь — это ваши мысли.*

*Ваши мысли созданы вами.*

*Ваш характер — плод вашего труда.*

---

*Вы и только вы можете отказаться от всего, что не должно составлять ваш характер.*

*Вы создатель собственной личности.*

*Вы сами пишете свою историю.*

*Вы воздвигаете себе памятник — или роете могилу.*

*Что именно вы делаете сейчас?*

Надеюсь, что вам понравилась эта книга и вы нашли ее полезной — расскажите о ней другим. Если у вас есть вопросы или комментарии, не стесняйтесь — вы можете всегда связаться со мной напрямую по адресу [josh@personalmba.com](mailto:josh@personalmba.com).

Спасибо за то, что вы прочитали мою книгу. Желаю вам счастливого путешествия по потрясающему и постоянно меняющемуся миру бизнеса!

Удачи!

# Оглавление

<b>От партнера издания</b> .....	14
<b>Глава 1. Зачем читать эту книгу</b> .....	19
Совсем не обязательно знать все .....	20
Опыт не нужен .....	21
Вопросы, а не ответы .....	22
Ментальные модели, а не методы .....	22
Сам себе МВА .....	24
Краткий ускоренный бизнес-курс, освоенный самостоятельно .....	25
Зерно и мякина .....	27
«Сам себе МВА» 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 МВА .....	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
<b>Глава 2. Создание ценности</b> .....	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: аккумулялирование 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
<b>Глава 3. Маркетинг .....</b>	<b>110</b>
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
<b>Глава 4. Продажи .....</b>	<b>138</b>
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
<b>Глава 5. Доставка ценности .....</b>	<b>169</b>
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

---

Мультипликатор силы .....	187
Систематизация .....	189
<b>Глава 6. Управление финансами .....</b>	<b>191</b>
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
Левэридж .....	218
Иерархия финансирования .....	220
Самостоятельная раскрутка .....	225
Возврат на инвестиции (ROI) .....	226
Невозместимые расходы .....	228
<b>Глава 7. Человеческий мозг .....</b>	<b>230</b>
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
<b>Глава 8. Работа над собой .....</b>	<b>277</b>
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



---

<b>Глава 9. Работа с другими</b> .....	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
<b>Глава 10. Понимание систем</b> .....	364
Закон Галла .....	364
Поток .....	366
Запас .....	366
Уровень запаса .....	367
Ограничение .....	368
Петля обратной связи .....	370
Автокатализ .....	372
Среда .....	373
Отборочный тест .....	374
Неизвестность .....	375
Изменение .....	377
Связи .....	378
Риск контрагента .....	380
Эффекты второго порядка .....	381
Обычные аварии .....	383

---

<b>Глава 11. Анализ систем</b> .....	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
<b>Глава 12. Улучшение систем</b> .....	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
<b>Приложение 1. Как продолжить самообразование</b> .....	436
<b>Приложение 2. Сорок девять вопросов о том, как улучшить свои результаты</b> .	444
<b>Благодарности</b> .....	448
<b>Источники</b> .....	450
<b>Алфавитный указатель</b> .....	452

---

Книга Джоша Кауфмана «Сам себе MBA. Самообразование на 100%» доступна в [бумажном](#) и [электронном](#) виде.