



КОМПАНИИ, КОТОРЫЕ ПРИНОСЯТ
ПОЛЬЗУ КЛИЕНТАМ, СОТРУДНИКАМ И ОБЩЕСТВУ

СОЗНАТЕЛЬНЫЙ КАПИТАЛИЗМ

ДЖОН МАККИ
РАДЖ СИСОДИА

*Эта книга для тех, кто хочет не только зарабатывать деньги,
но и менять к лучшему этот мир.*

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

АРТЕМ АГАБЕКОВ, ФАБРИКА ОКОН, РА ADVENTUM

John Mackey
Raj Sisodia

CONSCIOUS CAPITALISM

Liberating the Heroic Spirit
of Business

HARVARD BUSINESS REVIEW PRESS
BOSTON, MASSACHUSETTS

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Джон Макки
Радж Сисодиа

СОЗНАТЕЛЬНЫЙ КАПИТАЛИЗМ

Компании, которые
приносят пользу клиентам,
сотрудникам и обществу

Перевод с английского Александра Коробейникова

Москва
«МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР»
2015

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Оглавление

От партнера российского издания	9
Предисловие. Вернуть капитализм на путь истинный	11
От авторов.....	17
Введение. Пробуждения	21
 ГЛАВА 1. Капитализм: очаровательный, оклеветанный, опороченный	31
 ГЛАВА 2. Сознательный капитализм и героический дух бизнеса	45
 ЧАСТЬ I. ПЕРВЫЙ ПРИНЦИП: ВЫСШАЯ ЦЕЛЬ.....	61
 ГЛАВА 3. Цель: поиск компаний смысла	64
 ГЛАВА 4. Определение цели и следование ей	76
 ЧАСТЬ II. ВТОРОЙ ПРИНЦИП: ИНТЕГРАЦИЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ ЛИЦ.....	87
 ГЛАВА 5. Преданные, доверяющие вам покупатели	92
 ГЛАВА 6. Вдохновенные, страстно преданные делу сотрудники	102
 ГЛАВА 7. Терпеливые, целеустремленные инвесторы	116
 ГЛАВА 8. Поставщики, готовые к сотрудничеству и инновациям	127
 ГЛАВА 9. Процветающее, гостеприимное общество	138

ГЛАВА 10. Здоровая, полная жизни среда обитания	153
ГЛАВА 11. Внешний круг заинтересованных лиц	166
ГЛАВА 12. Взаимозависимость заинтересованных лиц	179
 ЧАСТЬ III. ТРЕТИЙ ПРИНЦИП:	
СОЗНАТЕЛЬНОЕ ЛИДЕРСТВО	189
ГЛАВА 13. Качества сознательных лидеров	195
ГЛАВА 14. Как стать сознательным лидером	206
 ЧАСТЬ IV. ЧЕТВЕРТЫЙ ПРИНЦИП:	
СОЗНАТЕЛЬНАЯ КУЛЬТУРА И УПРАВЛЕНИЕ	227
ГЛАВА 15. Сознательные культуры	229
ГЛАВА 16. Сознательное управление	246
ГЛАВА 17. Как бизнесу стать сознательным	261
ГЛАВА 18. Сила и красота сознательного капитализма	272
 Приложения	 282
Благодарности	306
Об авторах	309
Примечания	311

ЧАСТЬ I

ПЕРВЫЙ ПРИНЦИП: ВЫСШАЯ ЦЕЛЬ



Можете ли вы назвать два самых важных дня в своей жизни? Писатель Ричард Лейдер задает этот вопрос любой аудитории, перед которой выступает. Первая часть ответа очевидна: это день вашего рождения. Но вторая не так проста. Это не день вашей смерти: ведь это не кульминация истории, а уже ее развязка. Это не день окончания университета, свадьбы, рождения первого ребенка — все это, безусловно, важные вехи, но не они определяют жизнь. Вариант ответа Ричарда таков: это день, когда вы поняли, зачем родились.

Не каждому дано испытать это ощущение; многие из нас даже не знают, что нужно задать себе этот вопрос. Но для тех, кто осознал это, такой день становится поворотным пунктом в жизни. После того как вы осознаете истинную цель своего существования, свое призвание, мир уже не будет таким, как прежде. Изменится повседневная жизнь, изменится работа. Вам станут доступны такие резервуары энергии и вдохновения, о существовании которых вы даже и не подозревали. Работа начнет приносить удовольствие, служить источником радости и удовлетворения.

Одна из самых успешных книг в истории — *The Purpose Driven Life** аризонского пастора Рика Уоррена. С 2002 года, когда она была опубликована, проданы десятки миллионов экземпляров. Такая популярность объясняется тем, что книга затронула в людях очень глубокие чувства — духовный голод, поиск предназначения и цели в жизни. Цель и предназначение всегда много значили, но сейчас, в связи с постоянно увеличивающимся ростом населения, который не собирается останавливаться, их роль еще важнее. Для компаний цель важна, поскольку придает им энергии и позволяет выйти за пределы ограниченных забот отдельных заинтересованных лиц. Когда же все объединены общей высшей целью, то редко заботятся о сиюминутных, узко очерченных личных выгодах. Высшая цель — это точка отсчета сознательного бизнеса: ответственность, осознание того, что делает компанию действительно уникальной, и того, как она с наибольшим успехом может выполнять свои обязанности. Убедительность цели способна подстегнуть компанию на пути к величию. Джефф Безос, основатель и руководитель Amazon, говорит: «Выбирайте задачу, которая больше, чем сама компания. Основатель Sony поставил компании задачу сделать так, чтобы Япония ассоциировалась с качеством»¹.

Уолтер Робб, один из CEO Whole Foods Market, красноречиво рассказывает о цели нашей компании: «Мы не столько торговцы, имеющие миссию, сколько миссионеры, которые немного торгуют. Магазины — это холст, на котором мы рисуем свою цель: нести в мир полезное питание и здоровье».

Ключевые ценности составляют ведущие принципы бизнеса, и этими ценностями он руководствуется на пути к своей цели. Ключевые ценности Whole Foods Market кратко выражают задачу компании, которая включает в себя прибыльность, но в целом состоит в создании ценностей для всех его участников. Наш бизнес основан на ценностях, и мы рассказываем о них всем

* Издана на русском языке: *Уоррен Р. Целеустремленная жизнь*. Н. Новгород : Центр АГАПЕ, 2008.

заинтересованным лицам и поощряем отзывы о них в диалогах. Вот эти ключевые ценности: продажа натуральных и органических продуктов как можно более высокого качества; удовлетворение нужд покупателей и повышение их настроения; поддержка удовлетворенности жизнью в наших сотрудниках; создание материального благосостояния благодаря доходам и росту; забота об обществе и окружающей среде; создание постоянного взаимовыгодного сотрудничества с поставщиками; улучшение здоровья всех заинтересованных лиц посредством обучения здоровому питанию.



ГЛАВА 3

Цель: поиск компанией смысла

Добровольный взаимовыгодный обмен создает этический фундамент для бизнеса, вот почему бизнес имеет все основания для полноценного существования в обществе. Но в чем его цель? Один из основателей компании по производству медицинского оборудования Medtronic Эрл Баккен давно и неустанно отстаивает смысл существования компании: «История Medtronic — это история тех мужчин и женщин, которые посвятили свою жизнь тому, чтобы реальные люди превозмогли боль и ограниченность возможностей и могли вести нормальную счастливую жизнь. И эту историю мне никогда не надоест рассказывать». Билл Джордж был CEO Medtronic в течение десяти лет, и за этот период капитализация его компании медицинских технологий выросла с 1,1 до 60 миллиардов долларов. Одним из первых решений Джорджа было возвращение в компанию сооснователя, мастера мотивации. Разговаривая с нами, Джордж упомянул о важности обнаружения цели компании: встреча Эрла с сотрудниками была просто великолепна. Он говорил в течение часа, а затем вручил своим слушателям по бронзовому медальону с символом компании — человеком, встающим с операционного стола и идущим к полной жизни. Философия Medtronic, по словам Эрла, заключалась в том, что пациент не получает костыли, а возвращается к полноценной жизни и здоровью. После передачи медальона он говорил: «Ваша работа состоит не только в том, чтобы приносить компании деньги; вы должны

возвращать людей к полной жизни и давать им здоровье». На каждой вечеринке мы слышали от нескольких пациентов историю о том, как дефибриллятор, стент или стимулятор позвоночника от Medtronic изменил их жизнь. Вот ради чего мы жили. Это был костяк и сердце компании¹.

Что такое цель?

Каждый сознательный бизнес имеет высшую цель, которая призвана ответить на фундаментальные вопросы, например: зачем мы существуем? почему нам нужно существовать? что мы хотим достичь? чем мы улучшаем мир? чего бы не было без нас? Цель компании — это тот клей, который скрепляет организацию, та околплодная жидкость, в которой зреет ее жизненная сила. Можно также сравнить ее с магнитом, который притягивает в бизнес правильных людей — правильных членов команды, покупателей, поставщиков и инвесторов — и объединяет их. Конкретная цель не так существенна (см. примеры высших целей далее), важно ее наличие: благодаря этому в организации и ее экосистеме исчезают трения, поскольку все двигаются гармонично и в одном и том же направлении.

Примеры высших целей

- Disney: с помощью фантазии принести счастье миллионам.
- Johnson & Johnson: облегчить боль и страдания.
- Southwest Airlines: дать людям свободу летать.
- Pivot Leadership: изменить лидеров и мир к лучшему.
- Charles Schwab: быть преданным союзником индивидуального инвестора.
- BMW: помочь людям испытать радость от вождения.
- Общество защиты животных США: воздать должное животным, противостоять жестокости.
- Красный Крест США: дать американцам возможность совершать героические поступки перед лицом опасности.

Отличным пособием, помогающим найти или повторно обрести высшую цель, служит книга основателей Института цели Роя Спенса и Хейли Рашинг *It's Not What You Sell, It's What You Stand For* («Главное — не ваш товар, а ваши ценности»). Они пишут:

Что такое цель? Попросту это решительное заявление о том, что вы хотите сделать. Если у вас есть цель и вы можете четко и страстно ее сформулировать, то все обретает смысл и идет как по маслу. Вам нравится то, что вы делаете, и вам понятно, как это делать. Чем больше человек в вашей компании, тем важнее иметь простую и четко определенную цель, которую может сформулировать любой сотрудник².

Цель наиболее эффективна, если связана с «универсальной человеческой истиной». Иными словами, она полностью соответствует высшим аспектам человечности в ее общепринятом понимании (или, как элегантно выразился Авраам Линкольн, «лучшим ангелам нашего естества»). У такой цели есть возвышающие моральные качества, обращенные к высшим идеалам и мотивам человека и выходящие за пределы узких личных интересов³.

Цель должна появиться еще до того, как будет сформулирована стратегия. Сейчас это соображение кажется очевидным, но так было не всегда. Много лет исследователи бизнеса и менеджеры были слишком увлечены идеей о том, что цель любого бизнеса — максимизация доходов и акционерной стоимости. Собственно говоря, в школах бизнеса курсы по стратегии до сих пор редко упоминают слово «цель» в каком-то ином смысле.

Слова «цель», «миссия» и «видение» часто используются как синонимы, однако важно провести границу между этими тремя понятиями. Цель — это то, что вы хотите дать миру, миссия — это те стратегические инициативы, которые нужно осуществить, чтобы достичь цели, а видение — это яркий, живой взгляд на то, как станет выглядеть мир после того, как цель будет в основном достигнута⁴.

Почему важна цель

Высшая цель придает значимости и энергии компании и ее бренду. Изначальная цель Google состояла в том, чтобы организовать в мире информацию, сделать ее легкодоступной и полезной. Основатели Google Ларри Пейдж

и Сергей Брин говорили: «Как тут не вдохновиться?»⁵ Цель компании — производителя одежды для спорта и активного отдыха REI — воссоединить людей с природой. The Container Store помогает людям организовать для их же блага.

Рассмотрим пример Southwest Airlines, едва ли не самой успешной авиакомпании в истории. С самого начала она ставила себе задачу демократизировать небо, то есть сделать полеты доступными для среднего человека. Когда в начале 1970-х Southwest Airlines появилась, всего 15% американцев когда-либо летали на самолете, сейчас же более 85% имеют такой опыт, во многом благодаря новаторскому стремлению Southwest предлагать низкие тарифы, выводить авиауслуги на более мелкие рынки и продвигать их интересными способами. Southwest с самого начала приносила устойчивые доходы. Она дает серьезный опыт покупателям. Сотрудникам нравится работать в компании, которая ставит своей задачей веселиться и распространять любовь (LUV — ее биржевое название).

Whole Foods Market страстно желает помочь людям правильно питаться, улучшить их качество жизни и увеличить ее среднюю продолжительность. Мы хотим внушить людям, что все, чем они питаются, имеет значение не только для их здоровья и для кошельков производителей питания, но и для здоровья планеты в целом. С момента основания нашей компании в 1978 году (еще под названием Safer Way) Whole Foods Market продвигает принципы органического питания и сельскохозяйственные системы, которые это органическое питание производят. Помогая развивать рынки, покупателей, сети реализации и даже национальные стандарты маркировки органического питания, Whole Foods продвигает тем самым и преимущества, которые дает экологии рост количества органических ферм, молокозаводов, ранчо и методов ресурсосберегающего земледелия. Например, поскольку органические фермы не применяют синтетических удобрений и пестицидов, используется меньше минерального топлива и меньше химических загрязнителей поступает в пищевые цепочки и источники воды.

Важность цели и значения понимают сейчас и многие компании, оказывающие влияние на жизнь миллиардов людей: Unilever, PepsiCo и Procter & Gamble. Руководитель PepsiCo Индра Нуйи подчеркивает принцип «производительности с пользой», вкладывая значительные средства в более здоровые для покупателей напитки и продукты питания. Председатель правления и CEO Procter & Gamble Роберт Макдональд стремится к «росту для высшей цели». Цель компании он формулирует как «улучшить как можно больше жизней,

в как можно большем количестве стран, как можно серьезнее»⁶. CEO Unilever Пол Полман осознает значимость постановки компанией цели более важной, чем доходы и рост:

Более глубокая и важная цель делает нашу жизнь более полной, что придает сил и мотивации. Люди хотят, чтобы их оценили, чтобы они могли расти и делать что-то важное, причем по-разному: оказывать воздействие на кого-то, помогать кому-то, создавать что-то новое. Работать для организации, которая делает нечто важное, и понимать это — бесценно⁷.

Цель никогда нельзя воспринимать как само собой разумеющееся. Едва это происходит, она начинает забываться и вскоре исчезает. Цель должна находиться на переднем плане сознания и постоянно приниматься в расчет при принятии решений. Если цель ясна, то команды руководителей могут быстрее и лучше принимать решения.

Кроме того, понятная цель приводит и к более смелым решениям. Вместо того чтобы пытаться менять решения в соответствии с изменениями общественного мнения или конкурентной среды, в компаниях, имеющих высшую цель, принимаются во внимание и более человеческие мотивы, что приводит к замечательной общей производительности. Решение, основанное на цели, — важнейшая точка соприкосновения между ясностью цели и финансово убедительными показателями⁸.

Потеря чувства цели

У каждой профессии есть своя высшая цель и причина существования. Это верно для медицины, которая лечит людей. Это столь же истинно для образования, архитектуры, инженерных и юридических специальностей. Каждая из них одушевлена службой высшей цели, связанной с нуждами общества и придающей профессии легитимность и ценность в глазах остальных. Конечно, каждая из этих профессий частично связана и с получением прибыли и зарабатыванием себе на жизнь. Однако каждый раз, когда основным смыслом профессии становится заработок, она начинает терять свою истинную сущность и ее интересы отклоняются от интересов общества.

Как говорил Эйнштейн, такая потеря высшей цели характерна для наших дней: «Совершенство средств и сумятица целей, на мой взгляд, характеризуют нашу эпоху».

Рассмотрим две отрасли промышленности, которые недавно утратили доверие общества. Падение репутации фармацевтической промышленности оказалось очень резким. Ранее это была уважаемая отрасль, руководствующаяся очевидной высшей целью, — компании охотно инвестировали и в разработку чудодейственных лекарств, которые спасали, улучшали и продлевали жизни людей, и в создание вакцин от таких ужасных заболеваний, как полиомиелит и холера.

Индустрия долго приносила невероятные доходы, но в результате постоянной заботы о еще больших доходах оказались в тени подлинные цели: профилактика, лечение и сдерживание заболеваний. Потеря цели совпала с утратой репутации и резким увеличением этических промахов. В последние годы многие лекарственные компании тратят гораздо больше на агрессивную и часто вводящую в заблуждение рекламу, чем на разработки препаратов против серьезных заболеваний, в наибольшей степени угрожающих человечеству.

Финансовый сектор тоже имеет очевидную внутреннюю высшую цель: предложить людям привлекательные варианты сбережения и преумножения денег благодаря максимально благоприятным для общества инвестициям. У каждого из этих вариантов собственная роль и цель: венчурный капитал — для стимулирования рискованного бизнеса на ранней стадии, привлеченный капитал — для удовлетворения потребностей в оборотных фондах и предотвращения ослабления владения, паевой капитал — для обеспечения долгосрочного финансирования роста и расширения и так далее. Но в последние годы финансовый сектор стал слишком интересоваться собственными доходами и переключился на краткосрочную прибыль. Уровни компенсации взлетели до анекдотических высот, а финансовые организации только подливали масла в огонь, ориентируясь на немедленные, нацеленные исключительно на прибыль результаты, а не на создание реальных ценностей. Это завело финансистов в несколько крайне рискованных афер и подорвало доверие к ним как к консультантам. Немудрено, что репутация всей отрасли ныне лежит в руинах.

Приняв идею о том, что основная и даже единственная цель бизнеса — это нажива, компании отказываются от той великой силы, которая исходит от высшей цели. Достойные, прозрачные цели порождают более высокий уровень изобретательности, сотрудничества, лояльности и приверженности компании во всех заинтересованных лицах.

Счастья нельзя добиваться...

Великий австрийский психолог Виктор Франкл более 60 лет назад подал нам чудесный мудрый пример, который остается очень важным и по сей день. Работая психиатром в Вене перед Второй мировой войной, он более 20 лет лечил людей от депрессии и склонности к самоубийству. При этом он хотел не просто избавить их от депрессии, но и сделать подлинно счастливыми. Постепенно он разработал целую теорию человеческого счастья, основанную на его собственном опыте клинической работы. В своей классической книге «Человек в поисках смысла» (которую Библиотека Конгресса включила в число десяти самых значительных книг в истории) он писал, что счастья нельзя добиться — оно приходит само, если жизнь исполнена смысла и целей. Чем более настойчиво вы добиваетесь счастья, тем меньше шансов его достигнуть. Непосредственная погоня за счастьем может дать краткосрочные гедонистические удовольствия, но не принесет подлинного, удовлетворяющего душу счастья, которое может стать лишь плодом жизни, исполненной смысла и высших целей⁹.

Франкл учил, что найти смысл и цели в жизни можно тремя способами: делая важную работу, испытывая безусловную любовь к людям и находя смысл в страданиях.

Последнее замечание Франкла, возможно, самое глубокое. Все мы точно испытаем потери и страдания в жизни, но то, как на них реагировать, зависит только от нас. Франкл пишет, что последняя из оставленных нам свобод в самых тяжелых обстоятельствах — это свобода реакции¹⁰. Это можно выразить в простом уравнении:

$$\text{Отчаяние} = \text{Страдание} - \text{Смысл}$$

Если мы не можем найти смысла в страданиях, считаем их чем-то случайным или просто результатом невезения, то испытываем огромное отчаяние. В крайних своих проявлениях отчаяние заставляет людей лишать себя жизни. Но если мы находим какой-то смысл, уровень отчаяния немедленно падает; если найти много смысла, отчаяние полностью исчезает¹¹.

Попав в 1942 году в нацистский концентрационный лагерь, Франкл был вынужден проверить свою теорию (которую назвал логотерапией — от греческого

слова «логос», то есть смысл) в жутких условиях холокоста. Он провел в Освенциме и других концлагерях около трех лет¹². Там умирало более 95% узников. Франкл вынес это суровое испытание и помог пережить его многим, потому что верил, что в его собственной жизни есть цель — помогать другим найти такую же цель, тем самым достигая счастья. Хотя единственная рукопись его первой книги была сожжена нацистами еще при первом аресте, в дальнейшем он написал 39 книг и получил 27 почетных докторских степеней, а скончался в 1997 году в возрасте 92 лет¹³. Его деятельность изменила жизни миллионов людей во всем мире.

...как и доходов

Доходы — естественный и желаемый результат бизнеса. Действительно, социально безответственным делом было бы вести бизнес, который не приносит устойчивого дохода. Доходные компании могут расти и продолжать стремиться к высшим целям, так что доходы помогают росту и прогрессу нашего общества. Платя налоги с доходов, компании материально поддерживают правительство и общественные организации, на которые люди могут положиться.

Как счастье приходит, если к нему непосредственно не стремиться, так и доходов можно достичь, если не делать их основной целью бизнеса. Это результат ведения бизнеса во имя высших целей, когда компании строят свою деятельность на любви и заботе, а не на страхе и стрессе, когда они сочувствуют несчастьям других — принципы Франкла во многом верны и для бизнеса.

Парадокс доходов в том, что их, как и счастье, проще всего достичь, если напрямую к ним не стремиться. Если бизнес заинтересован только в максимизации доходов и обеспечении акционерной стоимости, не беспокоясь о здоровье всей системы, то это действительно может в краткосрочной перспективе принести доходы, возможно, даже на много лет вперед, в зависимости от того, насколько хорошо управляются компании-конкуренты. Однако забвение и пренебрежение к другим составляющим взаимозависимой системы со временем могут создать негативную репутацию, которая в конечном счете повредит долгосрочным интересам инвесторов и акционеров, а в итоге и всей системы.

Без постоянного удовлетворения покупателей, а также лояльности и довольства сотрудников и поддержки общества краткосрочные доходы наверняка окажутся недостаточными в более длительной перспективе.

Самое распространенное возражение на приведенные выше аргументы состоит в том, что многие бизнесы приносят высокие доходы, хотя не очень заботятся об оптимизации создания ценностей для всех заинтересованных лиц. И действительно, интересы инвесторов ставятся на первое место. Разве это не опровергает наши соображения? Конечно, нет. Большинство компаний конкурируют только с другими, которые организованы и управляются с теми же самыми ценностями и идеями максимизации прибылей. Вопрос же на самом деле такой: выдержит ли традиционный, ориентированный на доходы бизнес конкуренцию с бизнесом, ориентированным на заинтересованных лиц? Как мы покажем в приложении А, существуют убедительные доказательства того, что сознательный бизнес значительно выигрывает в долгосрочной перспективе у бизнеса традиционного типа.

Если бизнес-лидеры станут лучше понимать, что бизнес — это не машина, а часть сложной, взаимозависимой и развивающейся системы со множеством составляющих, то они увидят, что доходы — всего лишь одна из важных целей бизнеса, но отнюдь не главная. Они начнут осознавать, что лучший способ максимизации доходов в долгосрочной перспективе — создание ценностей для всей взаимозависимой системы бизнеса. Когда достаточное количество лидеров бизнеса поймут и примут новую парадигму, сознательный капитализм возобладаст и неприязненное отношение к бизнесу сменится дружелюбным.

Работа и цель

Все мы стремимся найти в жизни смысл и цель, но мало кто находит их в работе. Мастер интервью Стадс Теркел трогательно писал о том, как американские рабочие борются за заработок, чтобы обеспечить существование себе и потомству:

Они ищут не только хлеба, но и смысла насущного, не только денег, но и признания, воодушевления, а не апатии. Короче говоря — какой-то другой жизни, а не смертельной борьбы с понедельника по пятницу¹⁴.

Джордж Бернард Шоу произнес знаменитую фразу о радости наполненной смыслом работы:

Вот подлинная радость жизни — отдать себя цели, грандиозность которой ты осознаешь; израсходовать все силы прежде, чем тебя выбросят на свалку, стать одной из движущих сил природы, а не трусливым и эгоистичным клубком болезней и неудач, обиженным на мир за то, что он мало радел о твоём счастье¹⁵.

К сожалению, уровень личной и эмоциональной привязанности к оплачиваемой работе сейчас невероятно низок. Отсутствие цели приводит к лишению работы смысла, что не способствует привнесению в нее человеческих качеств. Сотрудники не чувствуют себя единым целым и равнодушно относятся к работе. Институт Гэллага ежегодно проводит исследования вовлеченности в работу сотрудников, которые демонстрируют, что уровень вовлеченности в оплачиваемую работу за последние десять лет упал до шокирующе низкого уровня. В 2010 году лишь 28% сотрудников были дружелюбно настроены к своей работе и чувствовали эмоциональную вовлеченность. Около 53% были к ней равнодушны, а 19% высказали открытую враждебность¹⁶. Это, как ни прискорбно, свидетельствует о крайне небрежном отношении к человеческому потенциалу. У вдохновенного, страстно преданного идее сотрудника и производительность труда, и шансы на личное счастье гораздо выше, чем у того, кто просто отрабатывает свою зарплату. И вина здесь лежит не на «ленивых и немотивированных» сотрудниках, а на компаниях, которые не могут придать значение своей деятельности, чтобы работающие в них люди имели возможность найти смысл, цель и счастье в собственной жизни, внося свой вклад в важную работу компании. На наш взгляд, это позор менеджмента в том же смысле, в котором Питер Друкер называл рост числа приверженцев за права потребителей позором маркетинга.

При этом, хотя вовлеченность в оплачиваемую работу в коммерческих организациях остается на крайне низком уровне, интерес к волонтерской и оплачиваемой работе в неприбыльных общественных организациях серьезно вырос. Пол Хокен в книге *Blessed Unrest* («Благословенное беспокойство») подсчитал, что в мире существует примерно два миллиона неправительственных организаций, причем их количество постоянно растет¹⁷. Люди посвящают уйму времени, сил и денег тому, что обычно не имеет ничего общего с их

узкими личными интересами. Дело в том, что эта деятельность приносит такое удовлетворение, которое не может обеспечить большинство современных коммерческих организаций.

Чтобы приобщиться к этому неистощимому источнику человеческой мотивации, компаниям необходимо переключиться с максимизации доходов на максимизацию пользы¹⁸. Осознав жажду смысла как ключевое условие человеческого существования и удовлетворив ее, компании могут обрести взамен огромные запасы страсти, преданности, изобретательности и энергии, которые их сотрудники и другие заинтересованные лица в основном загнали вглубь и пока не собираются демонстрировать.

Мотивация целью — это внутренняя мотивация, и она гораздо мощнее и эффективнее, чем внешние финансовые стимулы. Компании, которые по большей части используют для мотивации сотрудников финансовые стимулы, вскоре поймут, что это палка о двух концах. Эти стимулы неплохо работают, пока компания демонстрирует выдающиеся финансовые показатели. Но когда начинаются проблемы, неизбежно следует упадок духа. Для компаний, размещенных на бирже, цена акций — барометр духа сотрудников и руководства. Эти фирмы испытывают большие проблемы, в то время как компании с внутренней мотивацией цели способны оправиться быстрее. Они верны своей цели даже в тяжелые времена, а в лучших случаях эта преданность становится только сильнее¹⁹.

Как связать личные пристрастия с целью бизнеса

Больше всего люди чувствуют счастье и удовлетворение, когда удается совместить работу и собственные пристрастия. Личные пристрастия, задачи компании и производительность могут идти рука об руку. Человек, интересующийся здоровым питанием, может получить истинное удовольствие от работы в Wegmans, Trader Joe's или Whole Foods Market. Любители активного отдыха окажутся на своем месте в Patagonia, REI и L.L.Bean. В таких случаях работа становится гораздо большим, чем просто работа, и даже большим, чем карьера. Она становится призванием — тем, для чего мы были рождены. Таким образом, для организаций с высшей целью важно на каждом уровне своей структуры нанимать людей, которые интересуются этой целью и разделяют

ее. Если компания берет на работу людей, которые считают ее цели неумными или неважными, это не приведет ни к чему хорошему. Правда, нельзя не отметить, что четкая, очевидная всем цель естественным образом привлекает людей, которые ей соответствуют.

Чувство цели и получение радости от работы помогают компаниям преодолевать на своем пути препятствия и возражения маловеров. Биз Стоун, один из основателей Twitter, вспоминает:

Когда Twitter только стартовал, самым неприятным было слышать от друзей и коллег слова: «Это бесполезно». Но мы преодолели эту проблему, потому что нам нравилась наша работа. Если вы любите что-то делать, если вы эмоционально вкладываетесь в свою работу, то с легкостью устранили любые преграды²⁰.

Организации должны также учитывать личное соответствие целям компании при назначении сотрудников на высшие руководящие должности. Любое предприятие, которое нанимает руководителей на стороне, рискует тем, что его цели будут восприняты новичками с равнодушием или даже с враждебностью. Многие компании в последнее время допускали ошибки, нанимая высокооплачиваемых известных руководителей со стороны, которые не осознавали целей и ценностей предприятия. Известен пример The Home Depot, которая пригласила менеджера из General Electric (Боба Нарделли), незнакомого с целью компании и ее культурой. В результате культурная «иммунная система» The Home Depot отвергла его стиль руководства. Организация клонилась к упадку во время его лидерства, пока его не сместили и не заменили человеком, лучше понимавшим цели и ценности компании.

В следующей главе мы рассмотрим, как компании могут обнаружить свою уникальную цель и следовать ей.



ГЛАВА 4

Определение цели и следование ей

Некотрые компании уже рождаются с чувством высшей цели. Другие появляются, потому что их основатели видят, что могут с выгодой воспользоваться рыночной возможностью. Когда последние достигают зрелости, они часто оказываются в своего рода экзистенциальном кризисе, примерно как те взрослые, которые начинают задаваться вопросами о смысле жизни и цели, когда достигают среднего возраста.

Нахождение высшей цели: задушевная история о мусоре

Пример компании, основатели которой нашли благоприятную рыночную возможность, — Waste Management, лидер на рынке низменного, но необходимого бизнеса — утилизации мусора. Эта компания была основана в 1968 году, и ее стратегия заключалась в разворачивании бизнеса, связанного с раздельным сбором мусора, путем приобретения соответствующих местных компаний по всей стране. До определенного момента ее лозунг был чисто утилитарным и мало вдохновляющим: «Помогать миру избавляться от проблем». Согласно

финансовым аналитикам, самым ценным активом компании был 271 мусорный полигон — достаточная площадь для захоронения мусора в течение 40 ближайших лет при сохранении текущих темпов его производства.

Набравшее силу движение экологической рациональности поставило компанию перед рядом крупных проблем. Люди и компании стали выбрасывать меньше мусора. Например, Walmart взяла на себя обязательство постепенно свести количество мусора, отсылаемого на свалки, к нулю, что поставило под угрозу основную статью доходов Waste Management.

Под руководством CEO Дэвида Стейнера Waste Management обратила эти проблемы себе на пользу и нащупала для себя высшую цель — стать компанией, которая занимается поиском инновационных способов извлекать ценности (в форме энергии и материалов) из потоков мусора. Было создано подразделение консалтинга, которое помогало сократить производство мусора таким компаниям, как Alcoa and Caterpillar, что, казалось бы, мешало собственному бизнесу Waste Management по управлению мусорными полигонами. Компания перевела инвестирование с полигонов на фабрики по переработке материалов, где использовались новейшие технологии для разделения смешанных перерабатываемых отходов. Последовали инвестиции в сотни проектов переработки мусора в энергию, которые уже дают достаточно мощности для снабжения 1,1 миллиона домохозяйств США (больше, чем вся индустрия солнечной энергии в стране). Компания видит огромный потенциал в том, чтобы рассматривать мусор как ценный актив, а не как проблему, решение которой надо отложить до появления следующих поколений. Ежегодные доходы компании оцениваются в 13 миллиардов долларов, но, по ее подсчетам, ценность перерабатываемого мусора составляет около 10 миллиардов, и большая часть прибыли еще не извлечена. Компания подумывает вскоре начать платить потребителям за определенные виды мусора (прежде всего органического), даже несмотря на протесты конкурентов. Стейнер утверждает, что будущее компании в том, чтобы присоединиться к движению экологической рациональности и возглавить его¹.

Неудивительно, что финансовые аналитики, твердые приверженцы традиционной бизнес-модели переработки мусора, рассматривают такое поведение как помеху. Аналитик из Credit Suisse First Boston в 2009 году понизил рейтинг акций компании, заявив, что она «хочет быть не компанией по производству мусора, а единым “зеленым” экологическим сервисом, но такая трансформация требует и терпения, и капитала»². Новый лозунг компании — «Думай

по-зеленому», и она описывает себя как «ведущего в Северной Америке провайдера интегрированных экологических решений». Это результат долгого пути от обычного выбрасывания мусора «с глаз долой — из сердца вон». Наверняка сотрудники компании сейчас идут с утра на работу с легким сердцем.

У великих компаний великие цели

Не существует «правильной» цели для каждого бизнеса. Потенциальных целей столько же, сколько предприятий и организаций. Каждый бизнес должен стремиться к тому, чтобы найти свою цель, внедренную в коллективную ДНК, и соответствовать ей. Каждый бизнес, как и каждый человек, бесценен и уникален. И как некоторые люди ставят перед собой великие цели и порой достигают величия, так и великие компании, по нашему мнению, должны иметь великие цели. Обычно эти великие цели находят или задают основатели, а затем они проникают в самое сердце философии бизнеса. Великие цели выходят за пределы опыта, они дают энергию и вдохновение всем связанным друг с другом заинтересованным лицам³.

Хотя великие цели по-разному выражаются в любом бизнесе, мы сочли полезным сгруппировать их по нескольким хорошо известным вневременным категориям (табл. 4.1). Нет какой-то внутренней причины, по которой бизнес должен отличаться от любой другой деятельности человека. Те же вечные идеалы, которые служат побудительными мотивами для искусства, науки, образования и деятельности многих некоммерческих организаций, могут и должны воодушевлять и бизнес. Они были сформулированы Платоном как трансцендентные идеалы добра, правды и красоты. Человечество вот уже много тысячелетий пытается создать, найти и выразить эти трансцендентные идеалы.

ТАБЛ. 4.1

Четыре категории великих целей

Добро	Служение другим — улучшение здоровья, образования, общения и качества жизни
Правда	Поиск истины и расширение человеческих познаний
Красота	Совершенство и создание красоты
Героизм	Смелость делать то, что нужно для изменения и улучшения мира

Платон считал, что эти три идеала — цель сами по себе, а не средства достижения других, высших целей. Те, кто ищет добра, хотят служить другим, потому что это само по себе высокая награда, а не потому, что они ожидают каких-то выгодных последствий. Поиск знания или правды тоже имеет внутренние причины, не зависящие от того, будет ли это знание когда-либо использовано тем или иным образом. Создание красоты — невероятно удовлетворяющий опыт, доступный только человеку. Мы создаем красоту, потому что наше желание делать это исходит из самых глубин сердца. Не обязательно, чтобы эту красоту кто-то заметил или оценил, — она сама по себе доставляет удовольствие ее создателю.

К этим трем пунктам мы добавили героизм, чтобы завершить список высших целей, к которым должны стремиться великие компании. Следующие примеры показывают, как эти четыре вечных идеала выражаются в великих бизнесах современного мира.

Добро

Первая из великих целей, которые часто декларируются великими компаниями, — это добро. Наиболее распространенный путь выражения этого идеала в бизнесе — служение остальным. Это глубоко мотивирующая цель, которая может принести полное эмоциональное удовлетворение тем, кто бросит все свои силы на служение этому идеалу. Настоящее служение основано на полном понимании потребностей и желаний остальных. Это понимание ведет к развитию, росту, выражению любви, заботы и сострадания. Бизнес, ведомый великой целью служить людям, ищет пути роста эмоционального интеллекта организаций, которые должны поддерживать и поощрять любовь, заботу и сострадание в отношении покупателей, сотрудников и всего общества.

Хотя эта цель способна стать мотивацией для любого типа бизнеса, мы полагаем, что наилучшим образом ее можно реализовать в сферах обслуживания и розничной торговли, которые в наибольшей степени зависят от доброй воли клиентов и могут полностью посвятить себя преследованию цели служения остальным. Отличный пример тому — The Container Store, компания, создающая ценности для потребителей благодаря великолепному обслуживанию и качественным продуктам, которые помогают лучше организовать жизнь. The Container Store считает себя бизнесом, улучшающим качество жизни, что выражается лозунгом «Организуйся, будь счастлив».

Zappos определяет свою цель как «поставка счастья», что достигается отличной работой с клиентами: высококачественные продукты, конкурентные цены и быстрая доставка. В каком-то смысле стремление к поставке счастья — это почти точный синоним служения добру. Другие примеры клиентоориентированных компаний, которые воплощают служение добру, — Amazon, Nordstrom, JetBlue, Wegmans, Bright Horizons, Starbucks, The Motley Fool и Trader Joe's.

Правда

Вторая великая трансцендентная цель, служащая побудительным мотивом для многих крупнейших компаний, — правда, которую мы определяем как «поиск истины и стремление к познанию». Только подумайте, насколько увлекательно искать и находить нечто доселе неизвестное, повышая тем самым общечеловеческий уровень знаний. Благодаря этим достижениям мы получаем возможность жить более полной и здоровой жизнью: качество ее улучшается, стоимость снижается. В результате новых знаний мы как популяция движемся вперед.

Эта великая цель лежит в основе деятельности некоторых наиболее креативных и динамичных компаний современного мира. Google — отличный пример компании, ведомой такой целью, что выразилось в одном из ранних ее девизов: «Организовать информацию всего мира и сделать ее доступной и полезной для всех».

Эта формулировка цели проста и понятна, но вместе с тем достаточно глубока. Из нее ясно, зачем существует компания и как она создает ценности. Лозунг также указывает стратегическое направление работы для менеджеров. Google изначально просто индексировала веб-страницы и давала возможность быстрого поиска текстовой информации. Со временем компания стала заниматься книгами, звуковой информацией, видеоконтентом, фотографиями из личных коллекций, картами (недавно добавились схемы торговых центров и аэропортов), авиамаршрутами, морским дном, медицинскими записями, рабочим столом пользователей, сайтами компаний и многим другим — все в рамках преследования изначальной цели. Мало кто из нас в течение дня ни разу не погуглил, а обычно все мы пользуемся поиском неоднократно. Google удалось заставить нас почувствовать, что все знание мира доступно для нас по первому запросу — достаточно несколько раз кликнуть мышью или нажать на клавишу.

Wikipedia также помогает быстро и эффективно приобщаться к знаниям. Такие компании, как Intel и Genentech, изобрели микропроцессоры и биотехнологии, которые раскрыли потенциал человечества самыми разнообразными способами. На самом деле многие компании, занимающиеся биотехнологиями или компьютерами (как «железом», так и программами), служат хорошим примером организаций, высшая цель которых заключается в обретении нового знания, которое улучшает и продлевает нашу жизнь или же наполняет ее новым смыслом. Amgen и Medtronic — еще два примера больших компаний, мотивация которых состоит в радости открытий и стремлении к познанию. Все эти компании хорошо потрудились на благо человечеству, успешно преследуя свою великую цель.

Красота

Третья великая трансцендентная цель, которая может лежать в основе великого бизнеса, — это красота, «стремление к совершенству и прекрасному, непрерывный поиск идеала». Компания, привносящая в мир красоту, серьезно обогащает нашу жизнь. Хотя обычно принято считать, что красоту создают артисты — музыканты, художники, звезды кино, народные умельцы, — мы считаем, что сюда же можно добавить и бизнес, который избрал себе такую цель и стремится к совершенству в своей отрасли. Настоящее совершенство выражает красоту уникальным и вдохновляющим образом, делая мир более привлекательным.

Отличный пример тому — Apple, неустанно концентрирующая усилия на «безумно великих технологиях», улучшающих нашу жизнь. Нам нравится красота продуктов Apple (iMac, iPod, iPad и iPhone), причем не только их внешний вид и ценность, которую они для нас имеют, но и простота и радость, которую мы испытываем от их использования.

Среди других компаний, которые считают своей основной целью совершенствование в создании прекрасных продуктов и впечатлений, можно назвать Four Seasons и BMW.

Героизм

Четвертый тип цели — героизм. С помощью этой категории можно описать бизнес, который руководствуется желанием изменить мир, и не путем служения людям, или стремления к знанию и истине, или погони за совершенством, но тем могучим прометеевским желанием действительно внести перемены,

сделать мир воистину лучше, решить неразрешимые проблемы, совершить храбрый, пусть и очень рискованный поступок, добиться того, что остальные считают невозможным. Когда Генри Форд основал Ford Motor Company, это была героическая компания, которая декларировала своей целью «открытие дорог для всех людей». В то время только состоятельные люди могли позволить себе автомобили и пользовались предоставляемой ими свободой. Форд же в начале XX века воистину изменил мир.

Героя мы определяем как «человека большой смелости или больших способностей, которым восхищаются за храбрые деяния и благородные качества». Героическая компания берет на себя риски и не сдается перед лицом серьезных трудностей. Она поддерживает и укрепляет свои человеческие качества, руководствуясь идеей серьезного изменения мира к лучшему.

Один из лучших примеров истинно героического предприятия – Grameen Bank, который основал в Бангладеш Мухаммад Юнус. Его блестящая и прекрасная концепция состояла в том, чтобы помочь бороться с бедностью и изменить мир, придав сил беднейшим из бедных. Как мы подчеркнули в главе 1, благодаря капитализму свободного предпринимательства наметился большой прогресс в борьбе с бедностью. Юнус часто говорит: «Когда-нибудь бедность можно будет увидеть только в музеях». Героическая преданность Юнуса делу борьбы с бедностью в Бангладеш и во всем мире принесла ему в 2006 году Нобелевскую премию мира. Его книга *Banker to the Poor* («Банкир для бедных») – вдохновляющая история героического предприятия⁴.

Со временем наши высшие цели в Whole Foods Market перешли в категорию героических. Компания росла, и одновременно усложнялись и становились более значимыми наши цели. Каждые три года примерно 800 руководителей магазинов, координаторов и ведущих сотрудников всей компании собирались на «племенной совет» в течение какого-либо длинного уик-энда и обсуждали вопросы совместной работы, обучения и путей и способов вдохновения. На собрании 2011 года высший менеджмент выдвинул несколько положений относительно целей, которых мы хотим достичь.

1. Мы хотим помочь мировому сельскохозяйственному сектору стать эффективным и ресурсосберегающим. Это включает заботу о состоянии и содержании домашнего скота, а также об эффективности добычи морепродуктов и общем повышении продуктивности органического сельского хозяйства.

2. Мы хотим повысить уровень осведомленности общества о принципах здорового питания — диеты, которая основана на цельном питании, прежде всего растениями, диеты сбалансированной и включающей в основном здоровые жиры (минимальное количество животных жиров и растительных масел). Мы считаем, что эта диета радикально изменит здоровье миллионов людей, поможет предотвратить и вылечить вызванные неправильным питанием болезни, которые часто оказываются смертельными: болезни сердца, инсульт, рак, диабет и ожирение⁵.
3. С помощью Whole Planet Foundation мы хотим помочь победить бедность по всему миру, выдавая микрокредиты на оборотные средства миллионам неимущих, чтобы помочь им открыть свое дело и поддержать его.
4. Мы хотим, чтобы сознательный капитализм стал ведущей парадигмой экономики и бизнеса в мире, что будет способствовать процветанию человечества.

Цель бизнеса не обязательно должна ограничиваться лишь одной из четырех великих идей. Во многих компаниях преследуются различные цели. Можно сказать, что в ряде отношений Whole Foods Market стремится к воплощению идеалов добра, правды, красоты и героизма одновременно. И действительно, все эти четыре идеала взаимосвязаны. Когда нечто воплощает добро, оно правдиво, красиво и героично. Точно так же красота несет с собой добро, правду и героизм. В разнообразии всегда есть единство, нужно только суметь заметить его.

Поиск цели

Цель обычно уже существует при создании компании — те, кто стоит у истоков создания бизнеса, не всегда эту цель проговаривают, но при этом чем-то руководствуются. С ростом компании основатели обычно озвучивают цель, декларируя ключевые ценности. Это этап на пути к становлению более сознательного бизнеса, который постепенно начинает понимать смысл своего существования.

Компания REI прошла через это несколько лет назад. Вот как описывает этот процесс Салли Джуэлл, CEO компании:

Мы собрались большой командой менеджеров из 150 человек и задали себе вопрос: «В чем смысл существования REI?» Потом, следуя правилу пяти «почему?», мы пять раз спросили: «Почему это так важно?» А затем задали еще два вопроса: «Что будет, если REI не станет?» и «Почему я отдаю всю свою творческую энергию этой организации?» Мы погрузились в сотни листов документации и в итоге сформулировали свою ключевую цель: вдохновлять, учить, создавать долговечную одежду для активного отдыха и приключений и курировать наших клиентов. Хотя деньги мы зарабатываем на продаже экипировки, на самом деле мы считаем, что главное — вдохновлять людей на то, что они хотят делать, убеждать их попробовать то, на что прежде они никогда не решались. И если нам хорошо удастся вдохновлять и убеждать наших клиентов, то это отзывается в их повседневной жизни и приносит результат — в этом и состоит элемент кураторства⁶.

К сожалению, многие компании со временем так увлекаются проблемами выживания, роста, реакции на изменения рынка или просто погоней за деньгами, что забывают о своей цели. Руководству такого бизнеса старого типа, возможно, стоит вернуться и вновь попробовать отыскать цель компании, как археолог пытается открыть древний город или цивилизацию.

На определенном этапе эволюции компаниям, которые были основаны как конъюнктурные предприятия для извлечения прибыли, нужно найти или придумать высшую цель для полной реализации своего потенциала — и эта цель не должна иметь ничего общего с максимизацией дохода. Это может быть сделано в ходе процесса, который мы называем поиском цели. Он требует привлечения представителей всех групп заинтересованных лиц: высшего руководства компании и некоторых членов совета директоров, сотрудников, потребителей, инвесторов, поставщиков, представителей общественности. Все они хотят процветания бизнеса, и у всех имеется своя концепция будущего этого предприятия. Когда все эти основные заинтересованные лица собираются вместе, чтобы найти или определить высшую цель, могут происходить удивительные вещи. Обмен информацией, ценностями и уникальными перспективами бизнеса приводит к тому, что высшая цель определяется или вновь создается за очень короткий срок — обычно в течение нескольких дней, а порой даже всего за день, особенно если в этот процесс вовлечены все и в нем участвует опытный консультант.

Сформулированная цель должна жить и одушевлять собой организацию. Но это не произойдет автоматически — требуются решительные меры

со стороны высшего руководства, в особенности CEO. Сознательным лидерам следует внедрить эту цель в свою жизнь и служить примером остальным. Они должны упоминать эту цель при любой удобной возможности, разговаривая с различными группами заинтересованных лиц — сотрудниками, инвесторами, клиентами.

Еще один ключ к успеху — упорство. Некоторые заинтересованные лица будут настроены скептически и отнесутся к этой цели как к очередной причуде руководства. Чтобы преуспеть, бизнесу необходимо непрерывно работать над внедрением цели, и эта работа должна охватывать все уровни организации, что принесет пользу и придаст дополнительной энергии всей компании. Цель должна быть интегрирована в процесс ориентации и программы обучения новых сотрудников. Ее необходимо также объяснять клиентам и СМИ. Лидерам следует руководствоваться целью при принятии всех важнейших решений. Например, учитывать ее при оценке производительности, разработке и исследованиях, в стратегическом планировании.

Путь героя

Многие сознательные бизнесы начинаются с определения цели, которая соответствует одному из платоновских идеалов — добру, правде или красоте. Но в целом можно сказать, что героизм — это конечная цель любого сознательного бизнеса.

Когда компания начинает более четко следовать своей цели, руководствуясь принципами добра, правды и красоты, и становится успешной, обычно ее влияние на мир делается более весомым и преобразующим. Southwest Airlines собиралась предлагать хороший сервис по доступной цене, а в процессе своей деятельности реформировала весь авиабизнес и помогла сделать авиаперелеты доступными сотням миллионов людей по всей планете. Google в поисках истины ставила целью организовать информацию так, чтобы она была доступна во всем мире, и преследовала эту цель с таким выдающимся успехом, что преобразила всю нашу жизнь. Продукты Apple — это объекты искусства, которыми можно наслаждаться, но при этом они невероятно полезны и функциональны. Таким образом, компания оказала преобразующее влияние на жизнь миллионов людей и не на одну, а на шесть отраслей промышленности: компьютеры, музыка, телефоны, розничная торговля, издательское дело и развлечения.

Когда компания растет и развивается, ее цель тоже углубляется и расширяется. Все достойные цели постепенно обретают героический характер, потому что со временем концепция и масштаб начинают оказывать на мир преобразующее действие. Во многих случаях и сама цель становится прямо героической, гораздо более значительной по амбициям и объему, чем можно было предполагать при рождении компании.

В следующей части книги мы обратим внимание на центральный элемент философии бизнеса — заботу обо всех заинтересованных лицах и трактовку их как единого целого, а не как претендентов, соперничающих друг с другом за фиксированный размер прибыли компании.



Почитать описание и заказать
в МИФе

Смотреть книгу

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

Взрослые книги:



Проза:



Детские книги:

