

Джош Кауфман

# Сам себе МВА

Самообразование  
на 100%



Josh Kaufman

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР

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

## **Эту книгу хорошо дополняют:**

### **Мой первый бизнес**

Джеймс Каан

### **Управление стартапом**

Кэтрин Кэтлин и Джейна Мэтьюз

### **Уходим в отрыв**

Кэмерон Герольд

### **Призвание**

Кен Робинсон

Josh Kaufman

# The Personal MBA

Master the Art of Business

Portfolio / Penguin

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

Джош Кауфман

# Сам себе MBA

## Самообразование на 100%

Перевод с английского Анны Логиновой, Павла Миронова  
и Светланы Кицюк

2-е издание

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»  
Москва, 2013

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

УДК 374:330.1  
ББК 74.4:65.011.15  
К30

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

**Кауфман, Дж.**

К30 Сам себе MBA. Самообразование на 100% / Джош Кауфман ; пер. с англ. Анны Логиновой, Павла Миронова и Светланы Кицюк. — 2-е изд. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 464 с.

ISBN 978-5-91657-584-2

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

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

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

УДК 374:330.1

ББК 74.4:65.011.15

*Все права защищены.*

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

*Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»*

**VEGAS LEX**

© Worldly Wisdom Ventures LLC, 2010

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2013

ISBN 978-5-91657-584-2

# Оглавление

<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>	<b>57</b>
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 аудиторрии .....	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
Лeverидж .....	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>	<b>324</b>
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> .....	443
<b>Благодарности</b> .....	447
<b>Источники</b> .....	449
<b>Алфавитный указатель</b> .....	451

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

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

# Глава 1

## Зачем читать эту книгу

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

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

Жизнь — тяжелая штука. Тем более если ты дурак.

*Джон Уэйн, звезда классических американских вестернов*

Поскольку вы держите в руках эту книгу, рискну предположить, что вы или собираетесь открыть свой бизнес, или хотите получить повышение по службе. И скорее всего, вы до сих пор не начали действовать, потому что вас удерживают следующие причины.

1. *Бизнес-«ангст»* (нем. *Angst* — страх). Убеждение, что вы ничего не понимаете в бизнесе и поэтому не сможете создать собственную компанию или взять на себя бóльшую ответственность на нынешней должности. Лучше оставить все как есть, чем бороться со страхом перед неизвестностью.
2. *Боязнь оказаться некомпетентным*. Мысль о том, что бизнес — штука сложная и им должны заниматься профессионалы. Если у вас нет степени MBA или диплома престижной бизнес-школы, кто вы такой, чтобы утверждать: «Я знаю, что делать».
3. *«Синдром самозванца»*. Страх, что вы не справитесь с новыми задачами и все поймут, что вы просто обманщик. А ведь их никто не любит, правда?

Не расстраивайтесь. Все испытывают подобные, ничем не обоснованные страхи, и от них можно быстро избавиться. Для этого нужно



лишь выучить несколько простых правил, которые изменят ваши представления о том, как работает бизнес.

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

## Совсем не обязательно знать все

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

*Ральф Эмерсон, поэт и эссеист*

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

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

За последние пять лет я прочел огромное количество книг об экономике и бизнесе, опросил сотни профессионалов, работал в корпорации из списка *Fortune 50*, неоднократно открывал собственное дело и собирал информацию о различных предприятиях — от крошечных, где все делает один человек, до многонациональных с огромным штатом и миллиардами долларов прибыли. Все это время я перерабатывал собранную информацию и в результате сформулировал несколько главных принципов, которые и изложены в этой книге. Понимание

этих основ даст вам безотказно действующий инструментарий принятия решений. Если вы согласитесь потратить время и приложить усилия, чтобы выучить эти принципы, то узнаете:

- как *в действительности* работает бизнес;
- как открыть свое дело;
- как заставить уже существующий бизнес работать эффективнее;
- как пользоваться деловыми умениями и навыками для того, чтобы достичь личной цели.

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

## Опыт не нужен

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

*Джек Уэлч, бывший генеральный директор  
корпорации General Electric*

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

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

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

## Вопросы, а не ответы

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

*Билл Эллен, социолог, деятель просвещения*

Авторы большинства учебников по бизнесу пытаются дать ответы: подсказать метод или решение какой-то задачи. Эта книга другая. Она не даст вам ответов — она научит вас правильно ставить *вопросы*. Знание самых важных принципов *любого* бизнеса — первый шаг к принятию верных бизнес-решений. Чем больше вы узнаете о том, какие вопросы необходимо задать в том или ином случае, тем быстрее найдете на них ответы и поймете, что нужно для развития вашего дела.

## Ментальные модели, а не методы

Границы моего языка есть границы моего мира.

*Людвиг Витгенштейн, философ*

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

Ментальные модели — это концепты, которые отражают ваше понимание того, «как это работает». Представьте, что ведете автомобиль. Вот вы нажимаете на педаль справа. Если после этого ваша машина сбавит скорость, вас это удивит, так ведь? Потому что, как

всем известно, справа находится педаль газа. Это «известное» и есть ментальная модель — представление о том, как что работает в реальном мире.

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

Например, многие полагают, что «начинать свое дело — весьма рискованный шаг», «чтобы открыть собственное дело, необходимо составить развернутый бизнес-план и занять кучу денег» и «бизнес — это связи, а не знания». Каждая из этих фраз и есть ментальная модель, но ни одна из них не является абсолютно верной. Корректировка ментальных моделей поможет вам более четко представлять, что вы делаете правильно, а что нет, и в результате принятые вами решения будут точнее.

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

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

## Сам себе MBA

Я убежден, что самообразование и есть истинное образование.

*Айзек Азимов, писатель-фантаст, биохимик*

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

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

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

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

к тому же работы мне хватило бы и без кучи заданий, которые пришлось бы делать при очно-заочном обучении.

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

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

## Краткий ускоренный бизнес-курс, освоенный самостоятельно

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

*Людвиг фон Мизес, австрийский экономист, автор книги  
«Человеческая деятельность»*

Я всегда любил книги, но до того, как решил постигать бизнес-науку самостоятельно, читал преимущественно беллетристику. Мое детство и ранняя юность прошли в Нью-Лондоне, небольшом городишке в штате Огайо, жители которого занимаются в основном сельским хозяйством и кое-что производят для собственных нужд. Моя мать работает в детской библиотеке, отец преподавал физику старшеклассникам, а потом стал директором начальной школы. Так что чтение играло большую роль в моей жизни, а вот бизнес не играл никакой.

На момент, когда у меня появилась первая настоящая работа, я почти ничего не знал о том, что такое бизнес и как он функционирует — кроме,

---

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

пожалуй, того, что это такая же работа, на которую ходят люди, чтобы получать зарплату. О том, что существуют компании, подобные Procter & Gamble, я имел весьма смутное представление до тех пор, пока не подал то самое заявление о приеме в штат и не шагнул в корпоративный мир.

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

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

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

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

кие там не преподают: психологии, физике и теории систем. Так что в первый же день работы в компании был готов обсуждать деловую стратегию с лучшими из выпускников бизнес-школ.

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

1. *В больших компаниях все происходит медленно.* И самая лучшая идея может погибнуть в зародыше лишь потому, что для ее воплощения необходимо одобрение слишком многих.
2. *Заикленность на карьерном росте мешает качественно работать.* Я хотел прикладывать максимум усилий к тому, чтобы заниматься настоящим делом и как можно лучше, а не бегать и предлагать свою кандидатуру для повышения по службе. Но интриги и борьба за место под солнцем — неотъемлемая часть каждого рабочего дня в крупной корпорации.
3. *Чувство неудовлетворенности ведет к полному истощению сил.* Я думал, что ежедневная работа будет приносить удовольствие, но вместо этого чувствовал себя так, точно меня прогоняли сквозь строй. Вскоре это пошатнуло мое здоровье, я начал ссориться с близкими. Чем дольше я оставался в корпорации, тем больше мне хотелось вырваться из этого мира и работать на себя, стать частным предпринимателем.

## Зерно и мякина

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

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

Если мне что и дается легко, так это умение вычленить самое важное из большого объема информации. У меня синтетический склад ума,



и мои путешествия в мир бизнес-литературы быстро превратились в упражнение по отделению зерна от плевел.

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

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

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

Естественно, сколь-нибудь тщательное изучение всей доступной деловой информации — адский труд. Поначалу мое самообразование было бессистемным: я просто шел к полкам с книгами и выбирал первую заинтересовавшую. А чтобы найти одну действительно хорошую книгу, приходилось перелопатить в десять раз больше наспех

скомпонованных текстов за авторством всяких бизнес-консультантов, которых больше заботил пункт в собственном резюме, а не желание поделиться чем-то по-настоящему полезным.

И я задался вопросом: что из всего этого мне *на самом деле* нужно знать? Как отличить ценную информацию от словесного мусора? Я стал искать «сито», чтобы отделить рациональное зерно от плевел. И чем дольше искал, тем больше понимал, что такого «сита» не существует, — так что я решил создать его сам.

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

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

## «Сам себе MBA» выходит на мировой уровень

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

*Дэн Роум, автор книги «Визуальное мышление»*

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

С особым интересом я читал блог Сета Година, автора бестселлеров «Доверительный маркетинг», «Фиолетовая корова» и «Незаменимый»\*\*, одного из пионеров успешного онлайн-маркетинга.

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

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

Однажды утром Сет прокомментировал на своей странице следующую новость: Гарвардский университет отклонил заявки 119 студентов, которые хотели поступить на курс по программе MBA<sup>1</sup>. Выяснилось, что некие хакеры взломали сайт Гарварда и часть студентов смогла просмотреть «закрытые» документы с предварительным решением о зачислении. История вызвала оживленную дискуссию в СМИ: все обсуждали, вправду ли классические соискатели степени MBA лжецы и воры или же этому учат в бизнес-школе.

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

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

В течение двух следующих дней я составил список книг и прочих источников, которые счел наиболее полезными<sup>2</sup>, и разместил в блоге со ссылкой на запись Сета, чтобы прочитавшие совет маркетингового гуру и решившие воплотить его в жизнь увидели мои находки. После чего я быстро написал Сету коротенькое письмо и прислал ему ссылку на свою запись.

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

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

Одни читатели задавали вопрос: с чего начинать? Другие советовали книги, которые прочли сами. Кое-кто не преминул заметить, что моя идея наивна и что я зря трачу время. Несмотря на все, я продолжал читать, выписывать нужное и пополнять список книг. А тем временем число сторонников бизнес-самообразования стремительно росло.

«Манифест личного МВА»<sup>3</sup> — небольшое эссе, которое я написал, чтобы помочь новичкам понять суть проекта, — получил сотни тысяч просмотров и до сих пор входит в десятку самых посещаемых текстов, опубликованных на сайте ChangeThis.com за пять лет. Список книг, рекомендуемых мной в рамках «Сам себе МВА», удостоился тематической статьи в деловом журнале *Business Week*<sup>4</sup>. Тысячи решивших самостоятельно постигать основы бизнес-науки со всего мира помогают друг другу учиться и расти на форумах сообщества РМВА<sup>5</sup>.

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

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

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

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



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

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

