

ТОМ БАТЛЕР-БОУДОН

50

ВЕЛИКИХ  
КНИГ  
О БИЗНЕСЕ



ГЛАВНЫЕ ИДЕИ И ИНСТРУМЕНТЫ  
ИЗ ЛУЧШИХ БИЗНЕС-КНИГ ЗА ВСЮ ИСТОРИЮ

Том Батлер-Боудон

**50 великих книг о бизнесе.  
Главные идеи и инструменты  
из лучших бизнес-  
книг за всю историю**

«ЭКСМО»

2018

УДК 334  
ББК 65.290

**Батлер-Боудон Т.**

50 великих книг о бизнесе. Главные идеи и инструменты из лучших бизнес-книг за всю историю / Т. Батлер-Боудон — «Эксмо», 2018

ISBN 978-5-04-097160-2

Вдохновляющие идеи и гениальные инструменты из 50 самых блестящих бизнес-книг за всю историю. В «50 великих книгах о бизнесе» вы найдете все необходимое для того, чтобы начать действовать прямо сейчас. Вооруженные предпринимательской философией Генри Форда и Уоррена Баффета, секретами инноваций Google, Apple и Amazon, управленческими приемами Питера Друкера, ораторским мастерством Дейла Карнеги, маркетинговыми навыками Говарда Шульца, вы станете непобедимым игроком на рынке.

УДК 334  
ББК 65.290

ISBN 978-5-04-097160-2

© Батлер-Боудон Т., 2018  
© Эксмо, 2018

## Содержание

Введение	6
«Искусство делать деньги»	14
«Теряя невинность»	19
«Евангелие богатства»	24
«Видимая рука»	28
«Титан. Жизнь сэра Джона Д. Рокфеллера»	34
Конец ознакомительного фрагмента.	38

# Том Батлер-Боудон

## 50 великих книг о бизнесе. Главные идеи и инструменты из лучших бизнес-книг за всю историю

Tom Butler-Bowdon

50 Business Classics: Your Shortcut To The Most Important Ideas On Innovation, Management, And Strategy

Copyright © Tom Butler-Bowdon 2018

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

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

© Платонова Т., перевод на русский язык, 2019

© Оформление. ООО «Издательство „Эксмо“», 2020

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

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

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

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

## Введение

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

*Джек Уэлч, бывший генеральный директор General Electric*

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

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

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

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

ной и красивой. Подобные благородные стремления могут превратить ваш бизнес не просто в работу, но в дело всей жизни, ведь, стремясь изменить мир и совершить нечто значимое, мы в процессе меняем и себя.

## Краткий обзор бизнес-литературы

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

## Предпринимательство и инновации

- Р. Брэнсон «*Теряя невинность*»  
Р. Черноу «*Титан. Жизнь сэра Джона Д. Рокфеллера*»  
Д. Кларк «*Alibaba. История мирового восхождения от первого лица*»  
М. Форд «*Роботы наступают*»  
М. Гербер «*Предпринимательство: миф и реальность*»  
К. Хилтон «*Будьте моим гостем*»  
Б. Хоровиц «*Легко не будет*»  
У. Айзексон «*Стив Джобс*»  
Г. Кавасаки «*Стартап по Кавасаки*»  
Стюарт Келлс «*Penguin and the Lane Brothers*»  
Ф. Найт «*Продавец обуви*»  
Марк Левинсон «*The Vox*»  
Э. Рис «*Бизнес с нуля*»  
Г. Шульц «*Влейте в нее свое сердце*»  
Сима Сингх «*Mythbreaker: Kiran MazumdarShaw and the Story of Indian Biotech*»  
Б. Стоун «*The Everything store. Джефф Безос и эра Amazon*»  
П. Тиль «*От нуля к единице*»  
Д. Трамп «*Искусство заключать сделки*»  
Э. Вэнс «*Илон Маск. Tesla, SpaceX и дорога в будущее*»

Книги об истории создания и первых днях жизни значимых компаний с мировым именем, таких как Virgin, Apple, Penguin, Tesla, Nike, Starbucks, Amazon, Alibaba, хотя их и нельзя назвать научными, часто очень вдохновляют. Глядя на огромную корпорацию, успешную сеть ресторанов или отелей или онлайн-платформу, можно подумать, что их победа на рынке была неизбежна. На деле все оказывается совсем наоборот, и когда первоначальный энтузиазм угасал, именно талант, страсть, удача и вера помогали создателям гениальных компаний справляться с постоянно возникающими проблемами и достигать того, к чему они стремились несмотря ни на что. Прочитав истории основателя Nike Фила Найта, создателя Alibaba Джека Ма и генерального директора Starbucks Говарда Шульца, вы узнаете, каким напряженным и нервным бывает бизнес даже после того, как бренд стал узнаваем и популярен. Как замечает инвестор Бен Хоровиц в своей книге «Легко не будет», в мире полно хороших бизнес-идей, но по сути значение имеет лишь их воплощение в жизнь. Невозможно понять, каково это – управлять компанией, пока не окажешься в кресле генерального директора. Книга Хоровица затрагивает психологические аспекты лидерства, о которых говорят очень редко.

Очень часто лишь масштабность видения поддерживает человека на пути к компании его мечты. В книге «Теряя невинность» Ричард Брэнсон рассказывает, что никогда не хотел заниматься предпринимательством исключительно ради денег. По его мнению, бизнес должен

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

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

Главное желание каждого предпринимателя и инноватора, разумеется, связано с улучшением жизни человечества каким-либо образом, наряду с получением прибыли. Лучшее всего эту мысль иллюстрирует прыжок в неизвестность, совершенный братьями Лейн, когда в 1935 году они основали издательство Penguin и начали выпускать первоклассную литературу в мягкой обложке по низким ценам. Это позволило людям с низкими доходами заниматься самообразованием и развитием, а братья Лейн, в свою очередь, стали богаты, и их бизнес превратился в одну из самых значимых медиакомпаний мира.

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

## Управление, лидерство и эффективность

- Ф. Т. Барнум *«Искусство делать деньги»*
- Э. Карнеги *«Евангелие богатства»*
- А. Чандлер *«Видимая рука»*
- У. Э. Деминг *«Выход из кризиса»*
- П. Друкер *«Эффективный руководитель»*

- Р. Фишер, У. Юри, Б. Паттон «Переговоры без поражения»  
Дж. Кауфман «Сам себе MBA»  
Терри Лэхи «Management in Ten Words»  
П. Ленсиони «Пять пороков команды»  
С. Маккрystal «Team of Teams»  
Д. Макгрегор «The Human Side of Enterprise»  
Том Пат, Барри Кончи «Strengths Based Leadership»  
Ш. Сэндберг «Не бойся действовать»  
Э. Шмидт, Дж. Розенберг «Как работает Google»  
Э. Шрёдер «Уорен Баффет. Лучший инвестор мира»  
П. Сенге «Пятая дисциплина»  
А. Слоун «Мои годы в General Motors»  
М. Сайед «Принцип „черного ящика“. Как снизить риск неудач и непоправимых ошибок»  
Ф. У. Тейлор «Принципы научного менеджмента»  
Р. Таунсенд «Вопреки организации»  
Дж. Уэлч «Джекс Уэлч. История менеджера»  
Дж. П. Вумек, Д. Т. Джонс, Д. Рус «Машина, которая изменила мир»

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

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

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

Дуглас Макгрегор бросает вызов иерархической административно-управленческой системе, распространенной в крупных компаниях. В своей новаторской книге «The Human Side of Enterprise» он утверждает, что сотрудники будут работать лучше и испытывать большое удовлетворение, если будут иметь больше автономии и ответственности. Руководство компаний, придерживающихся Теории Y<sup>1</sup>, осознает, что деньги – не единственная мотивация, заставля-

---

<sup>1</sup> Теория Y – представленная Макгрегором концепция, согласно которой сотрудники должны получать больше независи-

ющая людей работать. Большинству также хочется развиваться и создавать нечто стоящее. Как пишет в «Пятой дисциплине» Питер Сенге, великие компании представляют собой *сообщества*, отличающиеся неподдельной преданностью идее, что каждый их член должен реализовать свой потенциал. Успех своего бизнеса – компании Avis – Боб Таунсенд видит в соблюдении принципов Макгрегора, следовании его призыву к командной работе. Во время военной компании США в Ираке генерал Стэнли Маккрystal обнаружил, что лишь в условиях тотального обмена информацией и делегирования полномочий можно создать силу, способную противостоять Аль-Каиде.

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

Шерил Сэндберг в книге «Не бойся действовать» утверждает, что ни одна организация не сможет достичь успеха, если ее сотрудники не будут представлять большую часть существующих социальных групп. В противном случае видение такой компании одномерно, и, следовательно, она не сможет создать продукт, способный удовлетворить любого клиента. Во время выступления на конференции Билла Гейтса попросили дать совет о том, как достичь успеха в бизнесе. Прежде всего, сказал он, вам следует учесть, что ни одно предприятие не будет прибыльным, пока половина человечества – женщины, со всем их умом, талантом и оригинальными взглядами, – не имеет доступа к рабочим местам.

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

## Бизнес-стратегия и маркетинг

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

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

Из этого же исходят и авторы «Силы упрощения», Ричард Кох и Грег Локвуд. Согласно их мнению, все истории успеха, от компании Генри Форда до Ikea и Google, строились на радикальном упрощении продукта и ценообразовании. Рынок мгновенно захватывают продукты, которые внезапно продаются дешевле, чем выпускаемые конкурентами аналоги, которые проще использовать, которые оказываются более продвинутыми. Мудрые компании выбирают одно из этих направлений, не желая застрять со своими товарами где-то посередине. В «Конкурентной стратегии» (1980) Майкл Портер рекомендует фирмам получать конкурентное преимущество либо за счет более низких цен, либо с помощью новаторства, а авторы «Силы упрощения» приводят множество современных примеров, в частности опыт Airbnb, Uber и Facebook, благодаря которым данная концепция становится наглядной и понятной читателю.

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

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

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

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

## О списке

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

В частности, я считаю книгу «Бизнес-приключения» Джона Брукса, которую рекомендуют к прочтению Билл Гейтс и Уоррен Баффет, сборником журналистских историй о деловом и финансовом мире Америки 1960-х, не имеющим практической ценности в современных реалиях. В книге «В поисках совершенства» Томаса Питерса и Роберта Уотермана, являвшейся революционной для своего времени, в качестве примеров приводятся несуществующие ныне компании, а также те, что претерпели кардинальные изменения. Если бы она была переиздана с новыми примерами, я бы обязательно включил ее в свой список. Как бы то ни было, в конце данной книги вы найдете список из 50 дополнительных великих книг о бизнесе, подразделенный на те же категории, что вы видели выше, в который я включил и эти две книги.

## В заключение

Я надеюсь, что эта книга откроет вам мир бизнес-идей, книг и людей, о которых вы до сих пор не имели представления. Я создал ее именно с этой целью. Говорят, полужнание хуже невежества. Те, кто привык довольствоваться малым, могли бы согласиться с этим, но в большинстве из нас процесс получения знаний пробуждает аппетит. Желаю вам получить удовольствие от чтения моих комментариев, однако не останавливайтесь на этом и прочитайте также сами книги, о которых я пишу. Ничто не заменит первоисточник, находящийся под рукой, в который вы всегда можете заглянуть в поиске ответа на свой вопрос.

## Книги по теме

Так как бизнес существует в рамках экономики, имеет смысл получить представление и о классической литературе в этой области. «50 Economics Classics»<sup>2</sup> (2016) помогут вам познакомиться с ней.

«50 великих книг о бизнесе» посвящена личностному росту в рамках успешного бизнеса. Если же вас заинтересовала эта тема и вы хотели бы глубже в нее погрузиться, обратите внимание на «50 великих книг об успехе» (2012).

---

<sup>2</sup> «50 Economics Classics» (англ.) – «50 великих книг по экономике» (прим. пер.).

## Бонус для читателей

В качестве благодарности за то, что вы приобрели данную книгу, позвольте мне бесплатно отправить вам два комментария: к выдающейся книге «В работу с головой» (2016), написанной профессором информатики и экспертом в области личной эффективности Кэлом Ньюпортом, и к мемуарам Кэтрин Грэм «Personal history»<sup>3</sup> (1998), ставшей основой для фильма Стивена Спилберга «Секретное досье» (2017), в котором роль Кэтрин сыграла Мерил Стрип. Грэм стала первой редактором-женщиной в истории американской прессы.

Просто отправьте письмо с темой «Business Bonus» на мой электронный адрес [tombutlerbowdon@gmail.com](mailto:tombutlerbowdon@gmail.com), и вы получите эти дополнительные главы.

---

<sup>3</sup> «Personal history» (англ.) – «Личная история» (прим. пер.).

## «Искусство делать деньги»

1880

*«В основе успеха лежит хорошее здоровье. Именно оно является фундаментом для создания богатства, а также для счастья. Человек не сможет сколотить состояние, если он болен».*

*«Все мы, без сомнения, рождаемся для определенной высшей цели. Люди разнятся по степени ума и склонностям. Кто-то – природный механик, а другой испытывает к машинам отвращение... И преуспеть человек может лишь при условии, что он распознает путь, определенный для него природой, и будет совершенствовать свои таланты и особенности».*

*«Чтобы добиться успеха в бизнесе, абсолютно необходимо по-настоящему знать свое дело».*

### Краткое содержание

Создать богатство можно только одним путем: имея и развивая правильные склонности, создавая хорошую репутацию и проявляя упорство – и, конечно, не забывая о рекламе.

### В том же ключе

Э. Карнеги «Евангелие богатства»

Р. Черноу «Титан. История жизни Джона Д. Рокфеллера»

### Финеас Тейлор Барнум

Вероятно, Барнума можно назвать самым великим шоуменом всех времен. Он прославился своими цирками и музеями диковинных вещей. Его представления изменили облик американского шоу-бизнеса XIX века, а самого Барнума считали мастером рекламы, и маркетологи до сих пор изучают его идеи. О драматичной жизни Барнума широкая аудитория знает благодаря фильму «Величайший шоумен» (2017), в котором роль Барнума блестяще исполнил Хью Джекман.

Из автобиографии Барнума мы можем почерпнуть любопытные детали яркой истории его жизни, однако рецептом своего успеха он делится в книге «Искусстве делать деньги, или Золотые правила зарабатывания денег». Столь пышное название несколько преувеличивает значимость содержания, что, впрочем, логично для столь талантливого маркетолога. Здесь вы не найдете никаких конкретных рекомендаций или техник, как именно можно разбогатеть. Вместо этого автор делится 20 правилами личного успеха и саморазвития, которые, если им следовать, хоть и не прямо, но неизбежно помогут вам преуспеть в бизнесе. Эта серьезная книга представляет собой учебник по бизнес-этике, что весьма контрастирует с броским и чуть эксцентричным имиджем самого Барнума.

## Здоровье, богатство и счастье

Особое внимание Барнум уделяет тому, что, как кажется на первый взгляд, лежит на поверхности, однако зачастую игнорируется: для того чтобы добиться успеха, нужно обладать крепким здоровьем. Вы должны чувствовать азарт, если хотите сколотить состояние, а плохое здоровье высасывает энергию. Те успешные люди – если им удастся таковыми остаться, – которые игнорируют эти правила, делают это на свой страх и риск.

Барнум, некогда куривший десять-пятнадцать сигарет в день, начал борьбу с «мерзкой травой», табаком. Табак, словно сладкий фрукт, воздействует на вкусовые рецепторы курильщика и тем самым привязывает его к простым удовольствиям жизни. Все, о чем он теперь может думать, – это вкус следующей порции табака или аромат новой затяжки. Еще негативнее Барнум относится к алкоголю: «Чтобы делать деньги, нужен ясный ум. Если в голове все путается из-за алкогольной интоксикации, человек больше не может доверять своим суждениям, и, следовательно, продолжать успешно заниматься своим бизнесом он также не сможет. Только представьте, как много возможностей проходят мимо – и никогда не возвращаются, – пока вы пропускаете по стаканчику со знакомыми!»

Вспомнив известное выражение «вино – это насмешник», Барнум описывает, как алкоголь обольщает человека, поначалу даря ему ощущение всемогущества, а затем выжимает из него все жизненные силы. Кроме того, на выпивку тратится огромное количество времени, которое можно было потратить с большим умом, например на учебу или развитие своих реальных возможностей.

## Выбирайте правильный путь

В начале своей книги Барнум заявляет, что в такой стране, как Соединенные Штаты, где земли больше, чем людей, деньги может делать любой, кто найдет себе верное применение. В каждой индустрии найдется место хорошему профессионалу. Однако прежде вы должны выбрать для себя верный путь.

Барнум высказывает революционную для своего времени мысль о необходимости выбирать профессию согласно своим природным дарованиям и зову сердца. Более того, он пишет, что самое верное средство для молодого человека добиться успеха в жизни – это сделать ставку на свой талант «соответствующий [его] вкусу». Все мы рождаемся не просто так, рассуждает Барнум, и тот факт, что люди так сильно отличаются друг от друга, дает основание полагать, что каждый из нас имеет собственное определенное предназначение:

*«Преуспеть человек может лишь при условии, что он распознает путь, определенный для него природой, и будет совершенствовать свои таланты и особенности. Я очень надеюсь, что большинство людей находят для себя верный путь. Тем не менее существует и множество тех, кто ошибся со своим призванием, от кузнеца... до священника. Например, в обученном кузнечному делу человеке вы можете обнаружить лингвистический дар, который ему следовало использовать для того, чтобы стать преподавателем языка; возможно, вы также видели юристов, докторов и священников, созданных природой для работы с наковальней или выколоткой».*

### **...и правильное место**

Барнум дает не только ставшую сегодня шаблоном рекомендацию «делай то, что ты любишь», он идет дальше и советует подумать о том, *где* вы будете этим заниматься:

*«Вы можете разработать великолепный бизнесплан для отеля, благодаря которому он сможет работать как часы и удовлетворять пять сотен клиентов ежедневно; но если вы решите воплотить его в жизнь в небольшой деревушке, отрезанной от основной трассы и системы общественного транспорта, вашу идею ждет крах».*

Барнум рассказывает о хозяине музея диковинных вещей, которого он встретил в Лондоне. Этот джентльмен хорошо знал свое дело и тем не менее имел мало посетителей. Барнум предложил ему перебраться в США, где он сможет найти для своего предприятия более широкую целевую аудиторию. Послушав совета Барнума, он переехал в Нью-Йорк и первые два года работал в Американском музее Барнума, а затем основал свое собственное шоу. Через несколько лет, пишет Барнум, он разбогател, а все потому, что он «просто выбрал правильное дело и правильное место для его реализации».

### **Погрузитесь в свое дело, совершенствуйтесь в нем**

Многие люди разбрасываются, вместо того чтобы сосредоточить свои усилия на чем-то одном. Барнум замечает, что, «если постоянно ударять молотком по одному и тому же гвоздю, в конце концов вы его забьете». Сфокусировавшись, вы вскоре сможете улучшить свой навык, тем самым сделав его более ценным. Конечно, трудно бороться с искушением ковать как можно больше железа, пока горячо. Однако многие люди так и не стали богатыми потому, что они одновременно уделяли внимание слишком многому и никуда не погружались достаточно глубоко.

Барнум настаивает на том, что невозможно стать успешным в чем-либо, не изучив это с ног до головы. Его рассуждения о своих соотечественниках-современниках являются актуальными и применимыми к человеку из любой страны и любого времени:

*«Американцы слишком поверхностны. Они грезят о том, чтобы быстро разбогатеть, при этом обычно занимаются своим делом спустя рукава. Между тем тому, кто превосходит других в своей профессиональной сфере, имеет полезные привычки и предельно честен, жизнь всегда благоволит, и естественным образом он вскоре становится богат».*

### **«Будьте осторожными и смелыми одновременно»**

Основатель династии Ротшильдов – банкиров и общественных деятелей – относился к этому утверждению как к заповеди. Сперва оно может показаться парадоксальным, но в действительности говорит лишь о необходимости тщательно планировать свои действия, а, приняв решение, не отступать и выполнить их.

### **Учитесь учиться на собственных ошибках**

Возможность получить деньги или занять их для того, чтобы начать бизнес, кажется привлекательной, однако Барнум замечает: «Деньги ни на что не годятся, если вы на собственном

опыте не узнали им цену». Джон Джекоб Астор говорил, что ему было гораздо сложнее заработать свою первую тысячу долларов, чем впоследствии накопить миллионы. То, чему человек учится в процессе приобретения богатства с нуля – самоотдаче, трудолюбию, упорству и терпению, – бесценно. Даже во времена Барнума наиболее успешными были те бизнесмены, кто своим успехом был обязан лишь самим себе. Это остается неизменным и в наше время. Сохраняйте независимость от чужих денег, особенно если это касается наследства, не ждите, когда же они свалятся на вас с небес. Такие «легкие деньги» станут для вас препятствием на пути к процветанию.

### **Если вы делаете что-то хорошее, расскажите об этом людям**

Разумеется, великий шоумен всех времен не мог обойти стороной рекламу. Как бы то ни было, то, о чем он пишет, весьма логично:

*«Если вы произвели нечто, что наверняка понравится покупателям, порадует их и принесет им ощущение, что они потратили свои деньги с пользой, вы должны рассказать им об этом. Обязательно сделайте ту или иную рекламу своего продукта, ведь очевидно, что, если о нем никто не будет знать, вы не сможете его продать».*

### **Избегайте того, что ассоциируется с неудачей**

Барнум вторит принципу семьи Ротшильдов – никогда не общайтесь с неудачниками и не бывайте в местах, которые приносят неудачу. Если человек неудачлив, тому всегда есть причина, даже если он умен и честен; она может быть неочевидна, однако она точно есть.

### **Читайте хорошую прессу**

Те, кто не читает газет, говорит Барнум, «оторваны от человечества». Даже во времена Барнума прогресс не стоял на месте, ежедневно происходили какие-нибудь технические изменения, и в каждой индустрии появлялось что-то новое. Чтобы преуспеть в какой-либо области, вы должны быть в курсе того, что в ней происходит.

### **В заключение**

Хотя примеры в данной книге соответствуют стилю американского автора XIX века и сводятся к упоминанию богатых и знаменитых современников, «Искусство делать деньги» является невероятно актуальной книгой и обязательна к прочтению для каждого, кто стремится добиться большего, используя свои таланты и все благоприятные обстоятельства.

Что-то из мыслей автора может показаться очевидным, но повторение всегда идет на пользу, особенно если мы говорим об идее личностной реализации как основы процветания. Обладая честностью и хорошей репутацией, можно создать отличное предприятие, которое принесет благо всем, имеющим к нему отношение; а потеряв доверие, можно в мгновение ока лишиться и всего своего состояния. Барнум и сам сталкивался за свою карьеру как со взлетами, так и с падениями, однако он никогда не произносил фразу, которую так часто ему приписывают: «Каждую минуту рождается неудачник» (так говорил его конкурент). Если бы таков в действительности был его подход он согласно своим же собственным правилам никогда бы не стал ни богатым, ни знаменитым. Неудивительно, что в своей книге Барнум дважды

упоминает семью Ротшильдов, которые разбогатели не только за счет своих преимуществ, но и благодаря доверию окружающих.

«Искусство делать деньги» – небольшая книга, так как изначально это была речь, которую Барнум готовил для своего выступления. Она находится в свободном доступе, и ее можно бесплатно скачать из интернета.

## Финеас Тейлор Барнум

Финеас Тейлор Барнум родился в Бетеле, штат Коннектикут, в 1810 году и был старшим из пятерых детей. Его отец управлял гостиницей и магазином. Барнум рано проявил свои деловые качества и в 12 лет неплохо зарабатывал продажей лотерейных билетов. Когда ему исполнилось 15, его отец скончался, и следующие несколько лет Барнум пробовал себя в разных амплуа. Одним из его первых предприятий стала газета Herald of Freedom, получившая несколько исков по обвинению в клевете.

В 1834 году Барнум переехал в Нью-Йорк, где распознал свое призвание в шоу-бизнесе. Он открыл популярное шоу, звездой которого стала бывшая рабыня-негритянка Джойс Хет. Утверждалось, что ей 161 год и когда-то она была няней Джорджа Вашингтона. В 1841-м Барнум приобрел музей, позже ставший известным как Американский музей Барнума, который привлекал и просвещал миллионы посетителей. Экспозиции музея были посвящены естественной истории, антиквариату и причудам природы, среди которых были живой карлик генерал Том-Там и русалка с острова Фиджи. В 1865 году музей сгорел. Через три года Барнум открыл новый музей, однако и он был уничтожен пожаром.

В возрасте 60 лет Барнум занялся цирковым бизнесом. Его «Передвижной грандиозный музей, зверинец, ярмарка и цирк», известный также как «Величайшее шоу на Земле», начал колесить по Америке. Помещения шоу занимали более двух гектаров. Барнум прославился также тем, что добился приезда в страну прославленной шведской оперной певицы Женни Линд. Несмотря на то что за выступление он платил ей тысячу долларов, великий шоумен смог хорошо заработать на ее гастролях.

В зрелые годы Барнум занялся политикой. В 1865-м он стал избранным членом законодательного собрания штата Коннектикут, а затем, отслужив два срока и безуспешно попытавшись получить место в Конгрессе, стал в 1875 году мэром Бриджпорта, штат Коннектикут. Барнум скончался в 1891 году.

Барнум написал несколько книг, в том числе «The Life of P. T. Barnum: Written by Himself»<sup>4</sup> (1854, впоследствии появились новые редакции), «The Humbugs of the World»<sup>5</sup> (1865) и «Struggles and Triumphs»<sup>6</sup> (1869). Свою автобиографию Барнум намеренно сделал общедоступной, и к концу XIX века по количеству напечатанных копий она уступала лишь «Новому Завету».

---

<sup>4</sup> «The life of P. T. Barnum: written by himself» (англ.) – «Жизнь Ф.Т. Барнума, описанная им самим» (прим. пер.).

<sup>5</sup> «The humbugs of the world» (англ.) – «Великий надуватель» (прим. пер.).

<sup>6</sup> «Struggles and triumphs» (англ.) – «Взлеты и падения» (прим. пер.).

## «Теряя невинность»

1998

*«Вы должны стараться создать нечто оригинальное, нечто, что будет выделяться на фоне аналогов, нечто полезное и долговечное. А главное, вы должны стремиться создать то, чем сможете гордиться. Это всегда было философией моего бизнеса. Я могу со всей ответственностью заявить, что никогда ничем не занимался только ради денег».*

*«Да, я бизнесмен, ведь я основываю компании и управляю ими в целях получения прибыли, но когда начинаю планировать наперед, пытаюсь придумать новый продукт или компанию, я становлюсь мечтателем».*

### Краткое содержание

Не бойтесь быть другим. Начав новое дело, вступив в новую отрасль, стремитесь взорвать ее, создав нечто новое и ценное.

### В том же ключе

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

К. Хилтон «Будьте моим гостем»

Г. Шульц «Влейте в нее свое сердце»

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

### Ричард Брэнсон

Все знают, кто такой Ричард Брэнсон – предприниматель, основатель корпорации Virgin<sup>7</sup>, искатель приключений, пересекавший океаны на воздушном шаре, и филантроп, удостоенный рыцарского звания.

О Брэнсоне мы знаем в основном по обрывкам новостей из газет и телевидения, однако о реальной личности, которая стоит за этим образом, может рассказать лишь хорошая автобиография. Многие бизнесмены рассказывают о том, как «сделали это», в своих мемуарах. «Теряя невинность» – одна из лучших книг этого жанра. Это связано не только с тем, что Брэнсон располагал поистине богатым материалом для создания книги (он постоянно ведет записи и за 25 лет скопил немало личных дневников, которые и легли в основу его автобиографии), но и с тем, что он не поет себе дифирамбы. Чтение «Теряя невинность» станет прекрасным опытом для начинающего предпринимателя. Основной посыл книги – быть другим не препятствие, напротив, это необходимое условие для достижения успеха в бизнесе.

### «Ты либо сядешь в тюрьму, либо станешь миллионером»: 1

Брэнсон родился в 1950 году в семье, где дети и взрослые считались равными и родители учили своих детей полагаться на собственные силы. Хотя его семья относилась к верхушке

---

<sup>7</sup> Virgin (англ.) – «невинность» (прим. пер.).

среднего класса, большим количеством денег они похвастаться не могли, и мать Брэнсона все время старалась обеспечить семье дополнительный доход, занимаясь различной работой на дому.

В частной школе Стоу, которую посещал Брэнсон, его считали несколько заторможенным и ленивым. Он действительно страдал от дислексии и признается, что в возрасте 8 лет так и не научился читать, а математика и естественные науки были его постоянным кошмаром. На выпускном директор школы сказал ему: «Ты либо сядешь в тюрьму, либо станешь миллионером».

Первым успехом Брэнсона в качестве предпринимателя стал популярный по всей стране журнал для студентов, в котором печатались интервью с Миком Джаггером и Джоном Ленноном. Брэнсон пишет, что занимался этим не ради денег, просто это было весело. На самом деле журнал и не приносил денег, тем не менее он продолжал существовать за счет рекламных объявлений и поддержки друзей Брэнсона.

Друзья Брэнсона боготворили музыку, и ему пришла идея продавать пластинки дешевле, посылая их по почте, и также распространять наименее популярные записи, которые сложно отыскать в магазинах на центральной улице. Бизнес Брэнсона процветал, пока случившаяся забастовка работников почты не показала ему, насколько уязвимо его дело. Так Брэнсон занялся поиском помещения для магазина.

## **«Ты либо сядешь в тюрьму, либо станешь миллионером»: 2**

Первый магазин Virgin открылся в 1971 году и превратился в точку сбора для молодых людей. Это был первый магазин, специализировавшийся исключительно на молодежной культуре. Вскоре по всей Британии начали открываться магазины под именем Virgin.

С первых дней бизнес Брэнсона отличался своеобразием. Своим делом он управлял не из офисного центра, а из подвалов, церковных склепов, плавучих домов, а в работе ему помогали разномастные спутники, лишь немногие из которых получали стандартную в Virgin заработную плату – 20 фунтов в неделю. Брэнсон никогда не следовал запрету на ведение бизнеса с друзьями: первые 15 лет руководством Virgin занимались в основном люди, с которыми Брэнсон вырос. Несмотря на неизбежные конфликты и разрыв, такая неожиданная управленческая стратегия оказалась удивительно эффективной.

В эру свободной любви и моря наркотиков кто-то все же должен был по утрам отправляться на работу и заботиться об оплате счетов и выплате зарплаты. Брэнсон выделялся и, в отличие от многих из своего близкого круга, не позволял себе лишнего, предпочитая «проводить время весело, но не теряя головы». За имиджем босоногого длинноволосого хиппи скрывался серьезный бизнесмен, намеревавшийся изменить мир.

Несмотря на то что сеть магазинов Virgin расширялась, из-за разного рода издержек компания теряла слишком много денег. Неожиданно Брэнсону пришло в голову решение, которое чуть не стоило ему карьеры. Он начал покупать пластинки оптом, заявляя, что якобы намеривается перепродать их в Бельгии, и таким образом мог не платить непомерную внутреннюю торговую пошлину. Брэнсон успел лишь три раза переправить свой товар, предназначенный несуществующим покупателям, через Ла-Манш, вернуть его обратно и разместить на полках своих магазинов, прежде чем о его деятельности узнала налогово-таможенная служба Ее Величества. Чтобы избежать тюрьмы, ему пришлось выплатить штраф, в трехкратном размере превышавший торговую пошлину (60 000 фунтов, огромная сумма по меркам 1971-го). Кое-как Брэнсону удалось собрать необходимую сумму. Этот опыт стал для него очень важным уроком. Он решил больше никогда не использовать нелегальные методы. Брэнсону был 21 год, и он быстро вырос.

## Слава и успех в музыкальной индустрии

Брэнсон был вдохновлен идеей создания собственного звукозаписывающего лейбла, чьи пластинки он мог бы продавать в своих магазинах. Брэнсон купил старый особняк в Оксфордшире и начал постепенно переделывать его в звукозаписывающую студию.

Первый контракт, который подписала Virgin, был весьма неожиданным. Их клиентом стал Майк Олдфилд, несколько месяцев записывавший альбом инструментальной музыки с колокольчиками. Для студии, заявившей о себе как о рок-лейбле, это был поистине странный выбор. Тем не менее затея окупилась сполна. Альбом Олдфилда «Tubular Bells» стал хитом продаж 1970-х и обеспечил студии средства для дальнейшего развития. Позже Virgin работала с Sex Pistols, Culture Club, Филом Коллинзом, The Human League и другими звездами, а в 1980-х стала самым значимым звукозаписывающим лейблом. Брэнсон осуществил свою мечту о вертикально интегрированной музыкальной компании, в рамках которой магазины, включая знаменитые центры Virgin Megastores, продвигали пластинки групп, имевших контракт с Virgin Music.

## Слава и успех в авиабизнесе

Брэнсон всегда был сосредоточен на музыкальной индустрии и совершенно не задумывался об авиабизнесе. Однако, получив предложение создать трансатлантическую авиакомпанию – конкурента British Airways, он не мог не поддаться искушению. Вопреки рекомендациям своих советников, Брэнсон позвонил в офис Boeing в Сиэтле и договорился о годовой аренде боинга-747, чтобы «просто посмотреть», выгорит ли эта затея. Вскоре авиакомпания Virgin Atlantic появилась на свет и вознамерилась занять нишу, освобожденную Laker Airways, которую British Airways вытеснила с рынка.

Взлететь Virgin Atlantic так и не удалось. Во время первого полета стая птиц залетела в незастрахованный двигатель самолета, и его ремонт обошелся компании в 600 000 фунтов. После этого Virgin Atlantic оказалась на грани банкротства, и лишь значительные вливания денег из других проектов Virgin смогли удержать ее на плаву. Между 1984 и 1990 годами Virgin Atlantic оставалась весьма скромной авиакомпанией, в распоряжении которой имелось всего несколько самолетов.

Основным препятствием на пути ее развития стали цены на топливо, взлетевшие во время первой войны в Персидском заливе, а также резкое снижение пассажиропотока после событий 11 сентября 2001 года. Также Virgin Atlantic приходилось постоянно защищать себя от «грязных трюков» British Airways, стремившейся избавиться от своего конкурента любыми способами. Авиакомпания поглощала все больше средств, и вскоре Брэнсон оказался перед нелегким выбором – продать Virgin Music и сохранить Virgin Atlantic, либо потерять авиакомпанию, тем самым подорвав репутацию Virgin и оставив без работы тысячи людей.

Вновь не послушав совета семьи и друзей, Брэнсон решил продать Virgin Music, которой он и его команда отдали 20 лет своей жизни. Это решение было совершенно опустошающим, тем более студия как раз подписала контракт с The Rolling Stones и находилась на вершине своей славы. Брэнсон «потерял свою невинность», однако сделка принесла ему 560 миллионов фунтов – миллиард долларов США – и свободу от кредиторов. Теперь Брэнсон мог полностью самостоятельно определять направления для развития корпорации Virgin. Его доля, полученная от продажи лейбла, как он сам признается, сделала его богаче, чем в самых смелых мечтах.

## В стиле Брэнсона

Брэнсон утверждает, что, кто бы что ни говорил, рецепта успешного бизнеса, который можно было бы применить в любой сфере, не существует. Тем не менее начинающим предпринимателям из любой области будет весьма полезно познакомиться с управленческим стилем Брэнсона.

В книге Брэнсон не говорит о необходимости выдающихся интеллектуальных способностей. Секрет своего успеха он видит в:

– способности масштабно мыслить и идти на здравый риск: «В жизни мне интересна возможность ставить перед собой огромные, практически нереальные цели, а затем пытаться их достичь»;

- умении расслабляться и не переживать из-за неопределенности;
- желании доказать, что люди ошибаются;
- вере в свои силы.

Основной стимул для Брэнсона заняться новым делом или выйти на новый рынок – то, что это будет весело. Он стремится перевернуть индустрию и создать нечто совершенно новое. К сожалению, зачастую ему в результате приходится воевать против акул данной индустрии.

Во время противостояния с British Airways ходило множество слухов о том, что Virgin Atlantic вот-вот разорится. В какой-то момент долг компании составлял 55 миллионов фунтов, и Брэнсону стоило невероятных усилий сохранять ее на плаву. Он замечает, что «в какой-то момент мне казалось, что всю оставшуюся жизнь я проведу, уговаривая банки увеличить мой кредит». Virgin всегда инвестировала полученную прибыль в развитие своего бизнеса и не имела подушки безопасности, которую обычно создают для себя корпорации. Поэтому угроза банкротства постоянно маячила на ее горизонте. Подписывая каждый новый контракт, Брэнсон практически ставил на кон все свое дело, и лишь в середине 1990-х Virgin смогла немного выдохнуть.

Рассуждая об этих нелегких годах, Брэнсон дает совет всем бизнесменам, испытывающим сильное финансовое давление: «Как бы ни обстояли дела, не забывайте мыслить шире». Каждый раз, оказываясь в тяжелом положении, когда все советовали ему отступить и перестраховаться, Брэнсон шел на риск.

Из книги вы также узнаете, что:

– Брэнсон старается принимать решение в отношении какого-либо человека или бизнес-предложения «в течение 30 секунд». Хотя хороший бизнес-план имеет значение, прежде всего он слушает свою интуицию.

– Брэнсон не умеет хорошо говорить, особенно на публике, и признает, что для обстоятельного ответа ему часто требуется время. «Остается надеяться, что неспешному ответу люди доверяют больше, чем скорому и бойкому».

– Брэнсон ненавидит критиковать своих сотрудников, а самым сложным в своей работе считает необходимость увольнять кого-либо. Он всегда старается найти того, кто сделает это вместо него.

– Брэнсон признается, что многие из его успешных идей на самом деле ему не принадлежат. Даже название «Virgin» придумал не он. Несмотря на имидж компании, созданной гением-одиночкой (который свойственен всем подобным компаниям), Virgin появилась и добилась успеха благодаря группе талантливых профессионалов и советников.

– У корпорации Virgin нет штаб-квартиры. Она покупает дома в Британии и США и превращает их в офисы для своих сотрудников. Брэнсон смог проводить со своими двумя детьми очень много времени благодаря тому, что работал из дома. Практически до своего сорокалетия Брэнсон со своей женой Джоан жили в плавучем доме в Лондоне.

## В заключение

Значительная часть книги посвящена попыткам Брэнсона поставить мировой рекорд в путешествиях на воздушном шаре и лодочном спорте. Что может толкнуть на подобные авантюры (из-за которых он несколько раз чуть не погиб) человека, у которого есть все – успешный бизнес, деньги и счастливая семья? На этот вопрос Брэнсон отвечает просто: этот опыт украсил его существование, заставлял его чувствовать себя живым.

Одним из самых интересных приключений стал духовный поиск, к которому он обратился в канун своего сорокалетия. Неужели он так и будет остаток жизни создавать новые компании? Разве нет чего-то большего? Какое-то время Брэнсон подумывал о том, чтобы продать весь свой бизнес и начать изучать историю в университете. Сегодня, однако, огромную часть своих сил он вкладывает в благотворительность. Среди его интересов в этой сфере – изменение климата, борьба со СПИДом, защита дикой природы Африки и поддержка молодых предпринимателей.

И тем не менее именно благодаря своим компаниям Брэнсон менял жизни людей к лучшему, будь то появление бюджетных авиаперевозок, мобильных телефонов или дешевых кредитных карт. Virgin Galactic, возможно, станет одной из первых компаний, которая предложит путешествия в космос для всех. Это направление удовлетворяет всем критериям Брэнсона – это весело, увлекательно, и на этом можно сделать хорошие деньги.

## «Евангелие богатства»

1899

*«Таким образом, долг богатого человека, во-первых, – являться примером скромности; он должен избегать надменности и хвастовства. По мере своих возможностей он должен удовлетворять справедливые нужды тех, кто зависит от него, и считать все, полученное в результате этого, данным ему во временное пользование ради мудрого управления... таким образом, чтобы общество могло получить от этого максимально возможную пользу... и заботиться о других так, как они не могут позаботиться о себе».*

*«Тот, кто умирает с кучей денег, умирает в позоре».*

### Краткое содержание

Создатель богатства имеет моральные обязательства перед другими и должен обогащать их жизни, как это только возможно.

### В том же ключе

Ф. Т. Барнум «Искусство делать деньги»

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

### Эндрю Карнеги

Что станет с вашим капиталом после вашей смерти? Забота о том, как распорядиться своими миллионами, возможно, и относится к разряду приятных хлопот, но тем не менее это хлопоты.

В 1901 году Эндрю Карнеги продал свою долю в сталепромышленном бизнесе финансисту Джону Моргану за 225 миллионов долларов, став самым богатым человеком своего времени. Родившийся в Шотландии в семье ткача Карнеги являет собой пример типичной истории успеха эмигранта, перебравшегося в Соединенные Штаты.

Семья Карнеги обосновалась в Питсбурге, колыбели американской индустриальной революции, и с юных лет Эндрю работал в зарождавшихся тогда телекоммуникационной и железнодорожной отраслях. Позже, став флагманом промышленности, Карнеги не раз подвергался критике за то, что мало платил своим работникам и увеличивал рабочие часы (в результате знаменитая забастовка 1892 года на его заводе в Хомстеде окончилась смертью десяти человек). В то же время он разделял европейский дух стремления к «общественному благу» и вторую половину своей жизни посвятил тому, чтобы потратить свои деньги с наибольшей пользой для людей.

Дед Карнеги основал небольшую библиотеку в Данфермлине, где родился Эндрю, во времена, когда в этом городе не было ни одной библиотеки.

Позже, разбогатев, Карнеги естественным образом стал вкладывать огромное количество средств в библиотечное дело.

В 1868 году Карнеги, которому в то время было 33 года, написал меморандум для самого себя в комнате отеля St Nicholas в Нью-Йорке.

Начинался меморандум с провозглашения следующей цели: «Ежегодный доход в 33–50 тысяч долларов США!» Он построил свой бизнес так, чтобы получать больше этой суммы, а излишек тратил на благотворительность.

Как и Бенджамин Франклин, Карнеги, не имея хорошего образования, знал, что «лидерами становятся те, кто много читает», а богатство создается благодаря глубоким знаниям и умению думать. Когда на деньги Карнеги была построена первая библиотека, у него попросили разрешения поместить над входом его герб. Герба у Карнеги не было, и вместо этого он предложил разместить над входом дощечку с изображением солнца и надписью: «Да будет свет!» «Евангелие богатства» получило такое название после появления в Великобритании.

**ОДНА-ЕДИНСТВЕННАЯ ИДЕЯ, ЗАСЕВШАЯ В ГОЛОВЕ, ПРИНЕСЕТ  
ВАМ БОЛЬШЕ ПОЛЬЗЫ, ЧЕМ НАБОР ПОНЯТИЙ И СПИСОК  
ПРИМЕРОВ, ЗАПИСАННЫХ В БЛОКНОТ.**

### **Свобода, неравенство и богатство**

Карнеги начинает свое эссе с обозначения огромного неравенства в доходах, характерного для современного общества. Далее он озвучивает обычный для своего времени взгляд, согласно которому такое неравенство соответствует естественному миропорядку, ибо демонстрирует очевидную правоту принципа «выживает сильнейший», и способствует продвижению наиболее достойных. Карнеги признает, что удача также играет свою роль в судьбе человека, тем не менее в свободном обществе естественным образом процветают именно те, кто обладает наибольшими амбициями и способностями, а остальные неизбежно отстают. Богатство можно создать, лишь обладая здоровым индивидуализмом и свободой творить и действовать. Любой житель свободной страны вправе как делать миллионы, так и голодать.

Все это, по мнению Карнеги, есть данность. В то же время перед капиталистическим строем стоит серьезный вопрос: раз положение вещей в мире таково, что основные блага сосредотачиваются в руках небольшого количества человек, как им следует поступать с излишком? Хотя можно сказать, что некоторые люди «удачно родились» и преуспевают прежде всего благодаря своему происхождению, в целом все то процветание, которое человек создает, занимаясь бизнесом, было бы невозможно без участия в этом общества. В этой связи, замечает Карнеги, по своей сути огромные состояния принадлежат всему обществу, которое и помогло их создать.

### **Что делать с деньгами**

Разумеется, говорит Карнеги, «на тот свет вы их с собой не возьмете», и далее предлагает богатым людям несколько вариантов, как поступить со своим состоянием. Можно:

- оставить все своей семье;
- завещать обществу;
- разделить свои деньги и при жизни отдать их на разные цели.

В чем суть, спрашивает Карнеги, оставлять все свое состояние семье? История свидетельствует о том, что большие деньги чаще становятся для наследников тяжким бременем, нежели благом. Иногда наследники оказываются хорошими управляющими, способными удачно распорядиться полученными средствами. Но в большинстве случаев дети богатых родителей, не имеющие нужды упорно трудиться, ведут весьма посредственное существование и спускают деньги на ветер. Совершенно естественно, замечает Карнеги, обеспечить свою жену и дочерей, однако необходимо хорошо подумать, прежде чем завещать состояние сыновьям.

Он говорит о том, что желание оставить богатство семье обычно продиктовано вовсе не заботой о детях, а семейной гордостью. Однако какое вам будет дело до гордости, когда вы будете мертвы? Гораздо лучше, считает Карнеги, потратить свои деньги при жизни, проявляя при этом фантазию и усердие, которые помогли вам их заработать. Не стоит идти проторенной дорогой и попросту отдать все благотворительным организациям. Карнеги призывает состоятельных людей к активной самостоятельной работе, направленной на то, чтобы их деньги принесли пользу обществу.

## **Куда потратить деньги**

Согласно Карнеги, напрямую отдать свое состояние нуждающимся – значит растратить его впустую. Скорее всего, в этом случае ваши деньги уйдут на развлечения и ненужные вещи. Карнеги твердо уверен, что «ни одна личность и ни один народ не получают пользы от милостыни». Ресурсы следует давать только тем, кто может помочь себе сам, а также вкладывать в значимые общественные проекты, финансирование которых не может обеспечить государство.

В другом, связанном эссе Карнеги перечислил те области, которые нуждаются в покровительстве бизнесменов. Это высшие учебные заведения, библиотеки, парки, музеи и галереи, больницы, концертные залы, бассейны и церковь. Он отмечает, что богатство, в том случае если оно «сосредотачивается в руках немногих людей, способно стать гораздо более мощной силой в борьбе за процветание человечества, чем если бы оно было понемногу распределено между всеми». Люди сами по себе едва ли могут считаться надежными управленцами в вопросах распределения денег. Но если создать специальные организации и механизмы, деньги будут тратиться с умом. Карнеги был известен тем, что финансировал библиотеки (около 5000 по всему миру) и миротворческие организации (он всеми силами старался предотвратить Первую мировую войну).

В Нью-Йорке уже существовали созданные на благотворительные средства библиотеки Астора и Ленкса, позже объединенные (благодаря средствам С. Дж. Тильдена) в знаменитую Нью-Йоркскую публичную библиотеку. В своем эссе Карнеги с почтением упоминает о Тильдене, Купере, Пратте, Стэнфорде (чьим именем назван основанный на его деньги Стэнфордский университет) и семье Вандербильт, члены которой финансировали строительство нескольких университетов, названных в их честь.

## **В заключение**

Богатые люди во все времена стремились обойти библейское утверждение, что «скорее верблюд пройдет сквозь игольное ушко, чем богатый войдет в Царство Божие». Карнеги не оспаривает эту мысль, вскользь отмечая, что сделать это «богатому человеку действительно сложно». Он считает свое собственное Евангелие созвучным словам Иисуса, так как оно признает, что тот, кто умирает, оставаясь богатым, умирает «в позоре».

Некоторые считают патерналистской позицию Карнеги, согласно которой огромные деньги, с умом отданные на благое дело, приносят обществу больше пользы, чем миллионы «небольших сумм», розданных многим. В то же время он искренне верил, что индивид – в том числе и он сам – не способен оказать значительное влияние на прогресс человечества в целом.

Король программного обеспечения Билл Гейтс и инвестор Уоррен Баффет, двое самых богатых людей нашего времени, говорили о значимости для них «Евангелия богатства». Их объединенные состояния являются самым большим на данный момент благотворительным фондом (назван в честь Билла и Мелинды Гейтс), который ежегодно вкладывает миллиарды долларов в различные значимые проекты, в основном связанные со здравоохранением и образованием. Миллиардер Чак Фини, создатель всемирной сети Duty Free, был также вдохновлен

эссе Карнеги и основал собственный благотворительный фонд. Карнеги задал своей работой современный стандарт распоряжения деньгами, и это даже больший вклад в процветание человечества, чем миллионы жизней, ставшие лучше благодаря его библиотекам.

## Эндрю Карнеги

Карнеги родился в 1835 году в Шотландии и провел свое детство в Данфермлине, в окружении большого семейства. Его отец перевез семью в США, когда Эндрю было около 13. Вскоре он получил свою первую работу на ткацкой фабрике, а затем устроился телеграфистом и позже клерком на железную дорогу. Карьера Карнеги в Пенсильванской железнодорожной компании быстро пошла в гору. Однако вскоре он занялся металлургической промышленностью.

Во время Гражданской войны Карнеги был назначен руководителем военной железной дороги и Союза телеграфных линий на востоке. Он был республиканцем и выступал против рабства, так что для него это был удачный способ помочь делу.

Продав свою империю стали, Карнеги провел оставшиеся годы в своем любимом замке Скибо в Шотландии. Он умер в Ленноксе, штат Массачусетс, в 1919 году. В том же году скончались Г. К. Фрик, Г. Дж. Хайнц и У. Вулворт. Больше всего денег Карнеги отдал на строительство библиотек в США и Британии, а также он много жертвовал университетам. Он основал Фонд Карнеги за международный мир.

Карнеги являлся плодотворным писателем, среди его работ – «Торжество демократии» (1886), «Кругосветное путешествие» (1884), «The Empire of Business»<sup>8</sup> (1902), «James Watt» (1905) и «Problems of Today»<sup>9</sup> (1907). Его жизнь вдохновила Наполеона Хилла на исследование успешных американских бизнесменов, которое легло в основу его книг «Law of Success»<sup>10</sup> (1928) и «Думай и богатей» (1937).

---

<sup>8</sup> «The empire of business» (англ.) – «Империю бизнеса» (прим. пер.).

<sup>9</sup> «Problems of today» (англ.) – «Современные проблемы» (прим. пер.).

<sup>10</sup> «Law of success» (англ.) – «Закон бизнеса» (прим. пер.).

## «Видимая рука»

1977

*«Ни историки, ни экономисты не смогли понять предпосылки роста современного бизнеса. Они изучали предпринимателей, создавших современный бизнес, больше с морально-этической, нежели аналитической позиции. Они были больше озабочены тем, считать ли бизнесменов эксплуататорами (магнатамиразбойниками) или творцами (промышленными деятелями). Историков поражают финансисты, на некоторый срок посвящавшие себя развитию транспортной системы, коммуникаций, а также некоторых индустриальных предприятий, в результате чего создавалось впечатление, будто они единолично контролировали основные секторы экономики. В то же время они практически не обращали внимания на менеджеров, которые, взяв на себя новую основную функцию экономики, играли в ней куда более значимую роль, чем магнатыразбойники, промышленные деятели и финансисты».*

### Краткое содержание

Наша цивилизация является скорее управленческой, нежели капиталистической.

### В том же ключе

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

А. Слоун «Мои годы в General Motors»

Ф. У. Тейлор «Принципы научного менеджмента»

### Альфред Чандлер

В книге «Видимая рука. Управленческая революция в американском бизнесе», получившей в 1978 году Пулитцеровскую премию, Альфред Чандлер описывает переход американского бизнеса от миллиона маленьких семейных предприятий к веку крупных корпораций. Об этом мог написать любой историк экономики, но главная задумка Чандлера – показать, что современный способ ведения бизнеса занял место ярмарки «благодаря умелому координированию экономической деятельности и распределению ресурсов». Другими словами, согласно его известному изречению, *видимая* рука менеджмента пришла на смену тому, что Адам Смит именовал *невидимой* рукой рынка. Рынок, разумеется, по-прежнему создавал потребность в товарах и услугах, однако ее обеспечение в большей степени стало делом крупных предприятий с современной иерархической структурой, которые не только контролировали производство и продажу, но и, заглядывая вперед, стремились сформировать будущее рынка товаров и услуг. Так зародился век «управленческого капитализма»; огромные корпорации, управляемые профессиональными менеджерами, стали отличительной чертой американской политической экономики, а также всех развитых экономик мира.

## **Трансформация модели бизнеса**

Основной характеристикой современного предприятия Чандлер называет наличие «множества отдельных операционных центров», которые «управляются занимающими определенные должности сотрудниками или нанятыми специально менеджерами». Теоретически каждый операционный центр может существовать как отдельное предприятие. Как не похожа это структура на то, что представлял собой традиционный магазин, завод или банк, расположенный обычно в одном месте, предлагавший один определенный продукт или услугу и полностью управляемый одной семьей или одним хозяином. Если раньше руководителями были исключительно хозяева, то теперь существует целый класс профессиональных управленцев, чаще всего не имеющих доли в бизнесе, в чьи обязанности входит организация работы тысяч сотрудников. Когда-то менеджеру банка приходилось при переезде искать новое место в другом банке, а сегодня он может перевестись в другой отдел внутри своей компании.

Маленький семейный бизнес был вынужден то и дело сокращать объем производства или инвестиций в зависимости от уровня цен и переменчивого настроения рынка, от которого его ничего не защищало. В отличие от него новые крупные фирмы создавались как игроки для нескольких рынков всего региона или даже целой страны. Имея значительное влияние на крупные рынки и зачастую доминируя в какой-то сфере, они оказывались в меньшей зависимости от происходящих на рынке изменений. Благодаря своему размеру корпорации смогли интегрировать и сделать внутренними те функции, которые маленьким компаниям приходилось выполнять на рынке.

Особенно удивляет скорость, с которой произошли все эти перемены. Чуть более ста лет, с 1820-х по 1940-е, ушло у американской экономики на то, чтобы из аграрной превратиться в индустриальную, урбанистическую. Картина американского бизнеса изменилась навсегда. Экономисты долго не могли приспособиться к этому, так как экономическая наука основывалась на убеждении, что производством и продажей товаров и услуг на рынке управляют небольшие фирмы, а такие корпорации, как Du Pont, General Motors, Sears и Roebuck, рассредоточенные географически и совмещавшие в себе множество разных функций, ставили вопрос о том, как все-таки экономика работает на самом деле. Когда крупные менеджерские компании только начали появляться, экономисты критиковали их, называя порождением жадности и стремления к монополизации власти. Считалось, что своим появлением подобные компании уничтожают святое правило честной борьбы и вредят невидимой руке рынка, тем самым мешая эффективному распределению ресурсов. Между тем историкам корпорации были вовсе неинтересны. Они предпочитали наблюдать за отдельными индивидами и рассуждать о том, являются ли они «грабителями или же промышленными деятелями, то есть плохими или хорошими людьми». Чандлер приходит к выводу, что и экономисты, и историки пропустили огромную перемену, потрясшую мир политической экономики, – становление менеджмента.

## **Управленческая революция**

Одной из причин успеха и популярности современной модели бизнеса, по мнению Чандлера, является то, что ее структура управления делает возможным долгий срок службы. Если традиционные небольшие предприятия часто разорялись после смерти владельца, новые крупные фирмы не зависели от отдельных конкретных лиц. «Люди приходили и уходили. А компания и ее офисы продолжали работать». В то же время менеджеры стремились делать верные с точки зрения долгосрочной перспективы шаги, так как их карьера зависела от процветания компании. Действительно, отмечает Чандлер, менеджеры были очень похожи на хозяев (кото-

рым требовалась стабильная прибыль, чтобы иметь средства к существованию) и старались продлить игру, предпочитая будущий успех сиюминутным бонусам.

Еще одна значимая разница между корпорациями и семейными предприятиями заключалась в том, что в первых люди получали должность согласно своим способностям и опыту, тогда как для вторых важнее были семейные связи и состояние. До Первой мировой войны, сообщает Чандлер, семья Дюпон сама управляла своим делом. После нее компанией руководили профессиональные менеджеры, и лишь те представители семьи, кто имел инженерное образование и опыт работы в других компаниях, допускались к руководству.

Корпорации, вкладываясь в своих сотрудников, создавали ценность своих рабочих мест. Едва ли работа в небольшой семейной фирме могла обеспечить сотруднику тот же уровень развития управленческих навыков, так что талантливых молодых людей естественным образом начала привлекать новая модель бизнеса. Появились учебные заведения, обучающие руководству, и менеджмент стал профессией. Стандарты росли, и современные менеджерские компании, использовавшие для распределения ресурсов научные обоснования, быстро вытеснили с рынка компании, полностью контролируемые старым мудрым отцом семейства, и те, чье существование было обусловлено крайней жадностью финансистов.

### **Почему это случилось именно в США**

Британская индустриальная революция, говорит Чандлер, хотя и изменила мир, была в большей степени технологической, нежели управленческой. Бизнес состоятельных семей здесь зачастую поддерживался крупными банками, и они нанимали грамотных управляющих, однако менеджмент как класс в крупных масштабах возник именно в Штатах между 1820-ми и 1940-ми годами. Чандлер объясняет, что Америка стала родиной управленческого капитализма благодаря размерам своей территории и особенностям внутреннего рынка. Уже в 1900 году американский рынок был вдвое крупнее британского, а к 1920-му – втрое. Помимо этого, он рос гораздо быстрее, чем рынки большинства европейских стран, и был однороднее (так как разница в доходах здесь была меньше, чем в Европе, а социальный класс не имел столь значимой роли). Наконец, США являлись более молодым социальным и политическим конструктом, в связи с чем они не имели строгих форм ведения бизнеса, и новые идеи в области производства, продаж, рекламы и управления быстрее приживались здесь, как и технологические инновации.

Улучшение взаимодействия означало снижение затрат и увеличение продуктивности, соответственно более высокий доход по сравнению с традиционным способом ведения бизнеса. Крупным компаниям удалось значительно сократить затраты, сделав внутренними множество операций. Фабриканту было выгоднее платить зарплату постоянным сотрудникам, чем то и дело нанимать и увольнять сезонных рабочих; четкое структурное деление компании на отделы – продаж, рекламы, транспортировки – позволило сократить расходы на получение маркетинговой информации; а сделав поставщиков частью своей корпорации, можно было не волноваться за качество сырья. Отчетливая связь между вложениями и производством означала более продуктивное использование завода, оборудования и наемного труда.

Значительную роль в американской управленческой революции сыграли новые технологии, увеличившие масштабы производства товара одного вида и одновременно постоянно расширявшие рынок его сбыта. Чандлер утверждает, что новые технологии и новые рынки практически *требовали* новых форм ведения бизнеса. Быстрый прирост населения и расселение жителей Америки по всей ее территории сделали необходимым, во-первых, увеличение объемов производства, а во-вторых, координированных действий руководства для того, чтобы товары и услуги могли появиться во всех регионах страны. Рост доходов на душу населения означал, что люди могли позволить себе новые продукты массового потребления и хоро-

шего качества – одежду, ткани, обувь, седла, продукты питания, кондитерские изделия, табак, мебель, лекарства, украшения и столовую утварь. Благодаря расширению производства и экономии, которую обеспечивал такой масштаб, доходы крупных промышленных предприятий, большинство из которых вложились в новые линейки продуктов и производственные мощности, взлетели. Так закрутился невероятный круговорот роста населения, роста доходов и снижения цен на потребительские товары. Эти тенденции только усилили позиции крупных корпоративных игроков.

### **ЭФФЕКТИВНОСТЬ НЕ ЯВЛЯЕТСЯ СИНОНИМОМ УПОРНОЙ РАБОТЫ, УМА ИЛИ ОБРАЗОВАННОСТИ. ОНА СВЯЗАНА С ОБРАЗОМ МЫШЛЕНИЯ И ОПРЕДЕЛЕННЫМ НАБОРОМ МЕТОДОВ.**

Вероятно, наибольшее благо, которое принесли расширяющиеся рынки, связано с координированностью управления. Разумеется, компании со множеством филиалов требовалось налаженное взаимодействие, чтобы успешно руководить региональными офисами, контролировать железнодорожные перевозки, перемещать грузы и людей на дальние расстояния. Без грамотного управления такая компания несла убытки.

Киты промышленного бизнеса вроде Standard Oil и Ford создавали собственные торговые и транспортные сети и с успехом руководили всеми жизненными этапами своих товаров, от получения сырья до продажи готового продукта клиенту. Взаимодействие требовалось и для управления национальной телеграфной системой. Когда телефон начал заменять телеграф, система управления этой новой технологией уже существовала. Крупные компании и торговые сети вскоре вытеснили комиссионеров из транспортировки и маркетинга. Несмотря на законы, принятые в разных штатах для защиты розничных торговцев, сетевые магазины и универмаги активно развивались, и вскоре фамилии Уонамейкер, Кресги (позже универмаг K-Mart), Штраус (Macy's) и Вулворт стали названиями крупных сетей. Розничные сети, совершающие столь масштабные операции, сами превратились в рынок, приобретая товары напрямую у производителей. В финансовом мире размер также стал иметь значение. Банк, открывший множество офисов и отделений, мог более интенсивно использовать операции, выполняемые централизованным головным офисом.

В отличие от традиционного бизнеса, новые железнодорожные, сталепромышленные, энергетические, торговые и финансовые корпорации по своей природе были направлены на стимулирование роста, сочетая развитие централизованного управления с предоставлением филиалам достаточной свободы для развития на местах. Чем больше становились такие компании, тем более продуктивными и процветающими они были, обеспечивая безопасность работающему на них классу руководителей среднего и высшего звена.

## **Правление менеджеров**

По мере роста предприятие сталкивалось с необходимостью сохранения своей целостности и борьбы с конкурентами за рынок. Если усилия менеджеров направляются на защиту, можно представить, чем это обернется для клиентов и всей страны – например, из-за существования в XIX веке запутанной системы частных железных дорог пассажирам приходилось покупать множество разных билетов, менять поезда и так далее. Standard Oil, подарившая обществу стандарты для транспортного топлива и масла для освещения, вложила немало усилий в попытки избавиться от конкурентов.

Чандлер отмечает, что общество и правительство активно вставляли палки в колеса крупных концернов, так как их появление, казалось, противоречило базовым американским ценностям, провозглашавшим свободу и равенство возможностей – особенно для мелких собственников, фабрикантов и фермеров. Новый класс управленцев, оказывавших столь сильное

влияние на современный образ жизни, отчитывался лишь перед своими начальниками и акционерами, а не перед обществом и политиками; в результате гнев общества вылился в появление противодействовавших им законов. Тем не менее едва ли можно было каким-либо образом остановить рост корпоративного бизнеса в Америке и по всему миру. Увеличение численности населения и потребности в товарах и услугах сделало «технологии менеджмента» значимыми технологиями, способными решить эту проблему.

Стабильный рост и относительное процветание внутреннего рынка Соединенных Штатов превратили развитие технологий массового производства в необходимость, в то время как менее крупные рынки Европы и Японии позволяли традиционным методам продаж, производства и управления меняться медленнее. Даже когда семейные фирмы стали объединяться для того, чтобы защитить рынки и поставщиков, их устройство было скорее федеративным, нежели централизованным, и не требовало армии профессиональных менеджеров. Нанимая управленцев, семья и финансисты по-прежнему сохраняли контроль над своей компанией.

После Второй мировой войны, когда рынки многих стран начали расти вместе с увеличением благосостояния населения, различия между Европой и Японией с одной стороны и Америкой с другой стали исчезать. Управленческий капитализм стал маяком для любой страны, желавшей иметь сильную экономику, в результате чего повсюду, пишет Чандлер, «стала развиваться инфраструктура для профессионального менеджмента – ассоциации, специализированные журналы, учебные заведения и консультанты».

## **В заключение**

Чандлер напоминает нам о том, что одним из важных факторов в истории современного бизнеса стала более сильная и значимая роль правительства. После ударов, нанесенных Великой депрессией и Второй мировой войной, а также интеллектуальной революции, произошедшей благодаря кейнсианству<sup>11</sup>, общество ожидало от правительства активных действий по увеличению занятости населения и сохранению спроса при существующем уровне цен посредством грамотных государственных трат и кредитно-денежной политики. Частный сектор, при всей своей мощи, не имел возможности регулировать спрос и полагался на правительство в отношении предотвращения нового кризиса. Оказалось, что массовому производству и экономике массового потребления не обойтись без сильного правительства, способного обеспечить им стабильность и устойчивость.

Это утверждение подтверждает мнение, что наш строй не совсем капиталистический, а скорее управленческий. Цены и рынки предоставляют ключевую информацию о том, где ресурсы распределены лучше всего, как и говорил об этом Адам Смит, однако, учитывая современные масштабы потребления, а также разнообразие существующих товаров и услуг, требуется хорошая координация усилий, для того чтобы накормить, одеть и развлечь нас. Едва ли ее можно было обеспечить в отсутствие крупных корпораций и тысячной армии их менеджеров, работающих в рамках нормативно-правовой среды, которая защищает их интересы и обеспечивает соблюдение установленных договоренностей и прав на интеллектуальную собственность, являющуюся результатом огромных вложений в науку, дизайн и технологии. Как заметил Йозеф Шумпетер, чем крупнее общество и экономика, тем больше процессов в них автоматизировано, организовано и интегрировано. Жители процветающих стран зачастую не осознают разницы между управляющим корпорацией и богатым мелким собственником, а в бедных странах люди, напротив, желают более мудрого и эффективного руководства, которое могут обеспечить профессиональные менеджеры крупных компаний.

---

<sup>11</sup> Популярное на Западе макроэкономическое течение, сложившееся вокруг научной работы Дж. М. Кейса и занимавшее господствующее положение в экономической мысли 1930-60-х годов.

## Альфред Чандлер

Чандлер родился в 1918 году в Делавэре. Учился в Гарвардском университете, где в 1952 году защитился и стал кандидатом исторических наук. Он преподавал в Массачусетском технологическом институте, Университете Джонса Хопкинса и затем в Гарварде. В 1970 году стал преподавателем Гарвардской школы бизнеса. Чандлер скончался в 2007-м.

Чандлер много писал о бизнес-стратегии и истории бизнеса. Особенно его интересовали ранние годы железнодорожной индустрии, химическая и фармакологическая промышленность, электронные потребительские товары и компьютерная отрасль. В своей знаменитой книге «Strategy and Structure»<sup>12</sup> (1962) Чандлер утверждал, что структура компании должна соответствовать ее стратегии. Он написал биографию Пьера Дюпона, одного из основателей Standard and Poor's. Также он помогал редактировать письма и статьи 26-го президента США Теодора Рузвельта и 34-го президента Дуайта Эйзенхауера. «Видимая рука», созданная благодаря гранту Фонда Слоуна, получила не только Пулитцеровскую премию, но и премию Бэнкрофта, присуждаемую Колумбийским университетом.

Чандлер не являлся кровным родственником Дюпонов, однако свое второе имя – Дюпон – он получил потому, что его прабабушка воспитывалась семейством Дюпон после смерти своих родителей. Один из прадедов Чандлера был инженером, который в числе других помогал превратить компанию Дюпонов Du Pont de Nemours Chemical Company в корпорацию Du Pont.

---

<sup>12</sup> «Strategy and structure» (англ.) – «Стратегия и структура» (прим. пер.).

## «Титан. Жизнь сэра Джона Д. Рокфеллера»

1998

*«В любой суматохе Рокфеллер всегда стремился сохранить самообладание; так было и в этот раз: когда все его коллеги пришли в полнейшее замешательство, его охватило странное спокойствие... Как истинный революционер, он видел себя инструментом высшей цели, наделенным видением и верой. Он знал, что вначале его действия встретят сопротивление и будут не поняты близорукой толпой, однако он был уверен, что сила и правда его идей в результате принесут им победу».*

*«Некто вроде Дж. Д. Рокфеллера должен был появиться в Америке, и его молчаливость, собранность и удивительное отсутствие вульгарного тщеславия, сентиментальности и склоности принесли огромное благо миру. Его холодная настойчивость и беспощадность внушали некое подобие ужаса, однако, несмотря ни на что, он являлся движущей и созидательной силой».*

Г. Уэллс «Труд, богатство и счастье рода человеческого»

### Краткое содержание

Интересам общества лучше всего отвечают монополисты-гиганты, обеспечивающие своим клиентам лучшее качество по более низким ценам.

### В том же ключе

Э. Карнеги «Евангелие богатства»

А. Чандлер «Видимая рука»

У. Айзексон «Стив Джобс»

П. Тиль «От нуля к единице»

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

### Рон Черноу

Рон Черноу не пришел в восторг от предложения своего издателя написать биографию Дж. Д. Рокфеллера. До сих пор биографы описывали Рокфеллера «в лучшем случае как талантливого робота, а в худшем – как злобную машину», и Черноу совершенно не хотел тратить несколько лет на изучение жизни человека, который, несмотря на все свое богатство, являлся совершенно неинтересной личностью.

Однажды, исследуя архив Рокфеллера в Нью-Йорке, Черноу обнаружил его несколько неопубликованных интервью и понял, что перед ним человек весьма многогранный и неоднозначный, чья жизнь «отмечена молчанием, тайной и недосказанностью». Согласившись написать первую с 1950-х полноценную биографию Рокфеллера, Черноу намеривался проникнуть в глубь общепринятого насмешливого образа старика-скряги, сложившегося в поздние годы Рокфеллера, и представить миру ненасытного монополиста, которым тот был в молодости. «Эта картина жадности и коварства поразит даже самых искушенных исследователей Позоло-

ченного века<sup>13</sup>», – написал Черноу, а затем перечислил все существующие жизнеописания Дж. Д. Рокфеллера.

Все же Черноу не собирался писать агрессивную книгу-обвинение, какие выпустили журналист Ида Тарбелл или изучавший деятельность Standard Oil Генри Ллойд. То, о чем никогда не говорили, но что делало Рокфеллера таким интересным объектом для исследования, – это, как замечает Черноу, тот факт, «что хорошего в нем было не меньше, чем плохого». В тот момент, когда критика Рокфеллера достигла наивысшей точки, он уже обратился к благотворительности и отдал человечеству больше денег, чем кто-либо в истории.

## Удача и благоразумие

Джону Дэвисону Рокфеллеру повезло родиться в 1839 году. Как и Эндрю Карнеги (1835), Джей Гульд (1836) и Джон Морган (1837), он достиг совершеннолетия во времена расцвета промышленности, пришедшие вслед за Гражданской войной. Этот момент казался временем безграничных возможностей. Рокфеллер рос в очень набожной атмосфере в штате Нью-Йорке, однако его отец Уильям, харизматичный и предприимчивый человек, заставил семью переезжать несколько раз во время детства и отрочества Джона. Уильям часто отсутствовал, так что Джону пришлось стать хозяином в доме и с ранних лет помогать своей матери Элизе. В конце концов Уильям оставил свою семью у сестры в Кливленде, штат Огайо, а сам закрутил роман с другой женщиной и вскоре женился на ней. Черноу называет Уильяма «двоеженцем и торговцем подделками». Он ездил по стране, продавая запатентованные лекарства. До самой смерти отца Джон тратил огромные усилия на то, чтобы покрывать его выходки. И все же Огайо со своими нефтяными месторождениями оказалось для Джона весьма удачным местом, чтобы войти во взрослую жизнь.

Хотя Джон и не хватал звезд с неба, он имел математические склонности, а одноклассники прозвали его Дьяконом за серьезный вид и высокую нравственность. Первой работой Рокфеллера стала должность помощника бухгалтера в торговой фирме в Кливленде, но очень скоро он открыл собственную контору, занимавшуюся продажей продуктов питания и зерна. В 1863 году Рокфеллер начал инвестировать в зарождавшийся нефтяной бизнес. В тот период любой, кто имел небольшой начальный капитал, мог начать очищать сырую нефть и производить керосин для нужд домохозяйств всей Америки.

В возрасте всего 25 лет Рокфеллер имел контрольный пакет акций самой большой нефтяной компании Кливленда и женился на представительнице обеспеченного семейства Селестине Спелман. Ее родные не были рады этому союзу, так как Рокфеллер не занимал соответствующего им положения в обществе, однако жених был настойчив. Черноу отмечает, что «в любви, как и в бизнесе, Рокфеллер проявлял больше терпения и воли, чем другие люди».

Партнеров Рокфеллера часто раздражала его чрезмерная экономность (унаследованная от матери), сочетавшаяся с расточительностью (унаследованной от отца). Эта «прижимистость в отношении деталей и стремление к безудержному поглощению, – пишет Черноу, – смелость в планировании и осторожность в действиях... стала формулой успеха, которую он использовал на протяжении всей своей жизни». Его партнеры хотели перестраховаться, а Рокфеллер без сожалений брал в банках такие ссуды, которые только мог получить, для расширения своего бизнеса, так как был полностью уверен в своих намерениях.

---

<sup>13</sup> Позолоченный век (the Gilded Age) – последняя четверть XIX века в США (прим. пер.).

## **Всегда есть куда стремиться**

Во времена Рокфеллера нефтяной бизнес был совершенно новой областью, лишенной правил и ограничений. Все стремились сорвать куш, и шальные деньги шли рука об руку с борделями, попойками, азартными играми и прожиганием жизни. С самого начала Рокфеллер поставил себе цель урегулировать этот хаос, рационализировать его и превратить в уважаемую отрасль промышленности. Он намеривался «взять в свою железную хватку этот презирающий законы, безбожный бизнес».

За беспокойное любопытство и тягу к знаниям Рокфеллера в нефтяных кругах называли Губкой. По мнению Черноу, от всех Рокфеллера отличало то, что он не только заботился о своих делах, но и планомерно развивал всю индустрию в целом, пробивая ей место в современной экономике. Ради этого он продумывал долгосрочные стратегии и заключал важные союзы, благодаря чему ему удавалось доминировать в нефтяной сфере. «Однажды Standard Oil очистит всю нефть и продаст все баррели», – заявил он кливлендским бизнесменам.

Рокфеллер методично скупил одну за другой 20 или 30 компаний, работавших с нефтью в Кливленде, и создал фиктивную фирму, которая обеспечивала негласное взаимодействие между небольшой группой основных добытчиков нефти и железной дорогой. Во времена, когда в железнодорожной и нефтяной отраслях шли «кровавые» войны из-за цен, а затраты на избыточные мощности росли, Рокфеллер видел лишь один способ обеспечить нефтяной промышленности процветание и будущее – создать синдикат. Вместе со своим бизнес-партнером Генри Флаглером он сумел добиться от железнодорожных операторов Erie и New York Central льготных тарифов для перевозки своей нефти на Восточное побережье. Перевозчики были готовы снизить тарифы, так как это означало для них постоянное и стабильное сотрудничество с крупным предпринимателем, что, в свою очередь, уменьшило их издержки, увеличило доходы и помогло в борьбе с их основным конкурентом, Пенсильванской железной дорогой. Благодаря столь удачному сотрудничеству Standard Oil зацементировала свои позиции на нефтяном рынке, став ведущей нефтяной компанией США, ведь, разумеется, все дело заключалось в балансе прибыли и издержек. Рокфеллер никогда не считал этот шаг преступлением, для него это было попросту логично. Почему бы перевозчикам не сделать скидку компании, которая является их крупнейшим клиентом? Рокфеллер стремился сделать из нефтяной промышленности огромную, эффективную, высокотехнологичную отрасль, главенствующую роль в которой должна занимать его компания, и он не мог достичь поставленной цели, играя по общепринятым правилам.

Пожалуй, он оказался прав. Объединение индустрии под предводительством Standard Oil позволило благодаря огромным инвестициям компании в исследования и развитие повысить и сделать стабильным качество выпускаемой продукции и вместе с этим сократить цены за счет уменьшения затрат на очистку нефти. По мнению Рокфеллера, лишь избавившись от конкуренции, он смог инвестировать в качество и эффективность; единственной возможной средой для инноваций была монополия, таким образом, он оказал обществу услугу.

## **Слишком успешный**

По мере роста компании Рокфеллера пришлось задуматься о двух возможных сценариях развития событий, каждый из которых казался проигрышным. Во-первых, могли обнаружиться новые месторождения нефти, и тогда рынок будет переполнен ею, так что цены значительно снизятся. Во-вторых, новых месторождений может не оказаться, а существующие рано или поздно иссякнут. В любом случае все затраты компании на науку и инфраструктуру обернутся

пустой тратой денег. Тем не менее, когда управляющие Рокфеллера рассуждали об этих сценариях, он лишь говорил: «На все воля Господа».

К 1891 году в его владении находились обширные территории, на которых добывалось сырье, и в результате под контролем Рокфеллера оказалась не только очистка нефти, но и четверть ее добычи в Америке. Компания росла как на дрожжах, а вместе с ней росла и критика. Этика индивидуализма, характерная для американского бизнеса, была подорвана темными намерениями огромных корпораций вроде Standard Oil. Многие из нападок общественности были справедливы. Рокфеллер позаботился о том, чтобы политика не помешала его амбициозным планам: хотя официальные пожертвования компании в пользу политических партий были скромными, она не гнушалась тайно покупать нужных политиков, чтобы они лоббировали ее интересы.

Черноу замечает, что восхождение Standard Oil на олимп американского бизнеса и его оккупация преподали общественности хороший урок: оставленные на произвол судьбы нерегулируемые рынки могут стать абсолютно *несвободными*. Рынок не является естественным образованием, необходимы законы для того, чтобы он мог оставаться независимым и не оказался монополизирован. Сегодня это кажется естественным, однако на заре американского капитализма, когда почти не существовало правил и налогов, это казалось откровением. Рокфеллер недооценил силу малого бизнеса и не смог остановить введение антимонопольного регулирования. В 1892 году ему пришлось реорганизовать свою корпорацию, разделив ее на 20 самостоятельных компаний. Тем не менее сила антимонопольного закона была невелика, а власть Standard Oil, чья штаб-квартира теперь располагалась на 26-й улице в Нью-Йорке, осталась прежней. Во время экономического кризиса 1890-х популистские антикапиталистические движения превратили Рокфеллера в икону зла. Его компания богатела независимо от этого, так как необходимость в масле для освещения и горюче-смазочных материалах оставалась неизменной. В ней скопилось столько наличности, что банки Уолл-стрит ей больше не требовались, и она сама стала неким подобием банка, финансируя собственное развитие, став настолько огромной, что ни одна другая компания не могла сравниться с ней, и снижая цены на свою продукцию до такого уровня, который никто не мог побить.

**БОГАТСТВО И ПРОЦВЕТАНИЕ ВСЕГДА НАЧИНАЮТСЯ С ИДЕИ,  
ТЕМ НЕ МЕНЕЕ САМА ПО СЕБЕ ИДЕЯ СТОИТ ДЕШЕВО.**

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.