

ДЖОШ КАУФМАН

# МВА В ДОМАШНІХ УМОВАХ

**ШПАРГАЛКИ БІЗНЕС-ПРАКТИКА**

3-тє видання

*Переклала з англійської  
Євгенія Кузнєцова*

«НАШ ФОРМАТ» · КИЇВ · 2023

[Почитати опис, рецензію і купити можна на сайті nashformat.ua](https://nashformat.ua)

УДК 339.138(02.062)  
К 30

**Кауфман Джош**

К 30 MBA в домашніх умовах. Шпаргалки бізнес-практика / пер. з англ. Євгенія Кузнєцова. — 3-тє вид. — К. : Наш Формат, 2023. — 416 с.

ISBN 978-617-8115-58-6 (паперове видання)

ISBN 978-617-8115-59-3 (електронне видання)

У світі бізнесу своя мода: мати диплом MBA. Але чи вартий цей пам'ятний папірець двох років аудиторного навчання й 125 тисяч доларів? Джош Кауфман має однозначну відповідь: ні. Щоб стати успішним бізнесменом, не варто витрачати всі сімейні заощадження та брати непосильні кредити. Того, що викладають у найпрестижніших університетах, навчають мудрі книжки та практика. Автор відібрав найефективніші інструменти та концепції, якими користується сам, і виклав їх у «MBA в домашніх умовах». Створення ціннісних пропозицій і тестування товарів та послуг, маркетинг і менеджмент, фінанси й особиста ефективність — усе це комплексно та доступно подається в одній книжці.

УДК 339.138(02.062)

Перекладено за виданням: Josh Kaufman. *The Personal MBA: Master the Art of Business* (New York, Portfolio / Penguin, ISBN 978-1-59184-352-8)

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form. This edition published by arrangement with Portfolio, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC.

Головна редакторка *Ольга Дубчак*. Літературна редакторка *Вікторія Кравчук*. Коректорка *Алла Кравченко*. Верстальниця *Вікторія Шелест*. Технічна редакторка *Ірина Шеніна*. Дизайнер обкладинки *Орест Підлісецький*. Художня редакторка *Ольга Старостіна*.

Надруковано в Україні видавництвом «Наш Формат» на ПрАТ «Білоцерківська книжкова фабрика». Свідоцтво ДК № 5454 від 14.08.2017 р., вул. Леся Курбаса, 4, м. Біла Церква, 09117, (0456) 39 17 40, bc-book@ukr.net, www.bc-book.com.ua. Замовлення № 23-43. Підписано до друку 27.01.2023. Тираж 1000 пр. Термін придатності необмежений. ТОВ «НФ», пров. Алли Горської, 5, м. Київ, Україна, 01032, тел. (044) 222 53 49, pub@nashformat.ua. Свідоцтво ДК № 4722 від 19.05.2014. Висновок Держ. сан.-епідем. експертизи № 12.2.18-1/24128 від 19.10.2020.

*Науково-популярне видання*

ISBN 978-617-8115-58-6 (паперове видання)  
ISBN 978-617-8115-59-3 (електронне видання)

Усі права застережено. All rights reserved  
© Wordly Wisdom Ventures LLC, 2010  
© Кузнєцова Є., пер. з англ., 2018  
© ТОВ «НФ», виключна ліцензія на видання,  
оригінал-макет, 2018

# ЗМІСТ

## *Розділ 1. НАВІЩО ЧИТАТИ ЦЮ КНИЖКУ? .....* 11

Не треба знати все · 12. Досвід не потрібен · 13. Питання, а не відповіді · 14. Ментальні моделі, а не методи · 14. Мій диплом MBA · 16. Прискорений бізнес-курс під власним контролем · 17. Зерно та полова · 19. «MBA в домашніх умовах» стає успішним · 21. Ментальні моделі Мангера · 23. З'єднуючи точки · 25. Для скептиків · 27. Чи варто йти в бізнес-школу? · 28. Три великі проблеми бізнес-шкіл · 28. Ілюзія величч · 29. Ваші мрії та життя · 30. Куди йдуть ваші бакси · 31. Що насправді вам дасть MBA · 33. Звідки взялися бізнес-школи · 34. У пошуках розповсюдження · 36. Гра з вогнем · 37. Немає причин для змін · 39. Єдина користь від бізнес-шкіл · 40. Працюю за борги · 41. Найкращий спосіб · 42. Про що ви дізнаєтесь із цієї книжки · 43. Як користуватися цією книжкою · 44.

## *Розділ 2. СТВОРЕННЯ ЦІННОСТІ .....* 46

П'ять складників будь-якого бізнесу · 47. Рентабельні навички · 48. Залізне правило ринку · 49. Головні людські потреби · 50. Десять способів оцінити ринок · 52. Приховані переваги конкуренції · 54. Правило корисливості · 55. Правило фанатика · 56. Дванадцять стандартних форм цінності · 57. Форма цінності 1: продукт · 58. Форма цінності 2: послуга · 59. Форма цінності 3: спільний ресурс · 60. Форма цінності 4: передплата · 61. Форма цінності 5: перепродаж · 62. Форма цінності 6: оренда · 63. Форма цінності 7: агенція · 64. Форма цінності 8: збір аудиторії · 65. Форма цінності 9: кредит · 66. Форма цінності 10: опціон · 67. Форма цінності 11: страхування · 68. Форма цінності 12: капітал · 70. Споживча цінність · 71. Модульність · 72. Поєднання та роз'єднання · 72. Прототип · 73. Цикл покращень · 75. Швидкість покращення · 76. Відгуки · 77. Альтернативи · 78. Оптимальний вибір · 80. Економічні цінності · 81. Перевірка відносної важливості · 82. Критично важливі припущення · 84. Тіньове тестування · 86. Мінімальна економічно життєздатна пропозиція · 87. Поступове зростання · 89. Польове тестування · 90.

<i>Розділ 3. МАРКЕТИНГ</i> .....	93
Увага · 94. Сприйняття · 95. Непересічність · 96. Імовірний покупець · 97. Кінцевий результат · 99. Кваліфікація · 100. Точка входу на ринок · 101. Досяжність · 103. Бажання · 104. Візуалізація · 105. Фреймінг · 107. Безкоштовно · 108. Дозвіл · 110. Гачок · 111. Заклик до дії · 113. Розповідь · 114. Суперечка · 115. Репутація · 117.	
<i>Розділ 4. ПРОДАЖІ</i> .....	119
Транзакція · 120. Довіра · 121. Спільна мова · 122. Принцип непевності ціноутворення · 123. Чотири методи ціноутворення · 124. Продаж, що ґрунтується на цінності · 127. Продаж, що ґрунтується на знаннях · 128. Найкраща альтернатива · 130. Три універсальні валюти · 131. Три виміри переговорів · 133. Буфер · 135. Обмін · 137. Визнання хиб · 139. Бар'єри на шляху до купівлі · 140. Перекладання ризику · 142. Реактивація · 144.	
<i>Розділ 5. ДОСТАВКА ЦІННОСТІ</i> .....	146
Потік цінності · 147. Канал розповсюдження · 149. Ефект очікування · 150. Передбачуваність · 152. Пропускна спроможність · 154. Копіювання · 155. Множення · 156. Масштаб · 157. Накопичення · 158. Посилення · 159. Бар'єри до конкуренції · 161. Примножувачі сили · 162. Систематизація · 163	
<i>Розділ 6. ФІНАНСИ</i> .....	166
Маржа прибутку · 167. Отримання вартості · 168. Достатність · 170. Чотири способи збільшення доходу · 172. Сила ціноутворення · 174. Сукупна вартість · 175. Допустима ціна залучення клієнта · 176. Поточні витрати · 179. Витрати: фіксовані та змінні · 180. Поступова деградація · 180. Вийти в плюс · 182. Амортизація · 183. Купівельна спроможність · 185. Цикл грошових потоків · 186. Альтернативна вартість · 188. Вартість грошей з урахуванням часового чинника · 189. Компаундинг · 190. Фінансовий важіль (леверидж) · 191. Ієрархія фінансування · 193. Стартап без зовнішніх ресурсів · 197. Рентабельність інвестицій, або Прибуток на інвестиції (ROI) · 198. Незворотні витрати · 200	
<i>Розділ 7. ЛЮДСЬКА СВІДОМІСТЬ</i> .....	202
Синдром печерної людини · 202. Бензобак · 204. Мозок як цибулина · 207. Контроль відчуттів · 209. Показники · 211. Збереження енергії · 213. Керування структурою · 215. Реорганізація · 217. Конфлікт · 219. Розпізнавання закономірностей · 221. Ментальне моделювання · 222. Інтерпретація та реінтерпретація · 224. Мотивація · 226.	

Стримування · 228. Виснаження сили волі · 229. Боязнь втратити · 231. Полон загрози · 233. Межа свідомого сприйняття · 235. Асоціація · 238. Не бачити відсутнє · 239. Контраст · 242. Дефіцит · 244. Новизна · 245

*Розділ 8. РОБОТА НАД СОБОЮ* ..... 248

Моноідеалізм · 248. Штраф за перемикання · 251. Чотири методи виконання · 253. Найважливіші завдання · 255. Цілі · 256. Стан буття · 258. Звички · 260. Праймінг · 261. Рішення · 263. «П'ятикратне чому» · 265. «П'ятикратне як» · 266. Наступна дія · 267. Виведення назовні · 268. Самопізнання · 270. Гіпотетичне моделювання · 272. Закон Паркінсона · 274. Сценарій кінця світу · 275. Схильність переоцінювати себе · 276. Підтверджувальне упередження · 279. Я так і знав! · 280. Ефективне навантаження · 281. Енергетичні цикли · 282. Стрес та відновлення · 284. Тестування · 286. Захоплення незвіданим · 288. Локус контролю · 289. Прив'язаність · 290. Особистісний розвиток та дослідження · 292. Мислення задля зростання · 293

*Розділ 9. РОБОТА З ІНШИМИ* ..... 295

Влада · 295. Відносна перевага · 297. Перевитрати на комунікацію · 299. Важливість · 301. Безпека · 302. Золота трійка · 304. Чому · 305. Намір командира · 306. Апатія очевидця · 307. Нездатність до планування · 309. Поради · 310. Клани · 311. Конвергенція та дивергенція · 313. Соціальні сигнали · 315. Соціальний доказ · 316. Авторитет · 318. Зобов'язання та послідовність · 320. Упередження, викликане заохоченням · 321. Модальне упередження · 323. Ефект Пігмаліона · 324. Помилка атрибуції · 325. Орієнтація на альтернативи · 326. Управління · 328

*Розділ 10. РОЗУМІННЯ СИСТЕМ* ..... 331

Закони Галла · 331. Потік · 333. Склад · 333. Запас · 334. Обмеження · 335. Петля зворотного зв'язку · 337. Автокатализ · 339. Середовище · 340. Відбіркове тестування (відбіркове випробування) · 341. Непевність · 342. Зміна · 344. Взаємозалежність · 345. Ризик контрагента · 347. Ефекти другого порядку · 348. Нормальні аварії · 350

*Розділ 11. АНАЛІЗ СИСТЕМ* ..... 352

Деконструкція · 352. Оцінювання · 354. Ключовий показник ефективності · 355. Непотріб на вході, непотріб на виході · 357. Аналітична чесність · 358. Контекст · 359. Вибірка · 360. Інтервал довіри · 362. Показники · 363. Середнє арифметичне, медіана, мода й розмах · 364. Кореляція та спричинення · 365. Норми · 367. Заміна · 368. Сегментація · 370. Гуманізація · 371

<i>Розділ 12. ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМ</i> .....	373
Оптимізація · 373. Рефакторинг · 374. Надважлива меншість · 376. Зменшення користі · 377. Тертя · 379. Автоматизація · 380. Парадокс автоматизації · 381. Іронія автоматизації · 382. Стандартна операційна процедура · 383. Чекліст · 385. Утримання · 386. Стійкість · 388. Запасний сценарій · 390. Тестування в стресових умовах · 392. Підготовка сценарію · 393. Золота середина · 395. Експериментальне мислення · 396. Не «кінець» · 397	
<i>Подяки</i> .....	400
<i>Додаток 1. Як продовжити вивчати БІЗНЕС</i> .....	402
Продуктивність та ефективність · 402. Людська свідомість · 402. Комунікація · 403. Вплив · 403. Ухвалення рішень · 403. Творчість та інновації · 404. Управління проектами · 404. Пошук можливостей · 404. Підприємництво · 404. Створення цінності та дизайн · 405. Маркетинг · 405. Доставка цінності · 405. Переговори · 406. Управління · 406. Лідерство · 406. Фінанси та облік · 407. Системи · 407. Аналіз · 407. Статистика · 407. Корпоративні навички · 408. Корпоративна стратегія · 408. Консалтинг · 408. Особисті фінанси · 409. Особистісний розвиток · 409	
<i>Додаток 2. 49 ПИТАНЬ ДЛЯ ПОКРАЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ</i> .....	409
Чи оптимально я використовую свій фізичний ресурс? · 410. Чи знаю я, чого хочу? · 411. Чого я боюся? · 411. Чи зосереджені та ясні мої думки? · 411. Чи я впевнений у собі, продуктивний? Чи знаходжу час на відпочинок? · 412. Як мені працювати найкомфортніше? · 412. Що мені справді треба, щоб почуватися щасливим та задоволеним? · 412	
<i>Примітки</i> .....	412

Присвячую мільйонам бізнес-професіоналів  
в усьому світі, які роблять великі й малі кроки,  
щоб покращити людські життя

## Розділ 1

# НАВІЩО ЧИТАТИ ЦЮ КНИЖКУ?

Це саме те, чого всім бракувало... чергової книжки про бізнес!

*Американський митник в аеропорту Нью-Йорка,  
після питання про те, ким я працюю*

Життя тяжке. Життя ще важче, якщо ти тупий.

*Джон Вейн, зірка вестернів*

**Я**кщо ви читаете цю книжку, то, мабуть, хочете зробити щось важливе: започаткувати власну справу, отримати підвищення або створити щось, чого ще не бачив світ. Також, імовірно, кілька речей не дають вам досягти своєї мрії.

Страх бізнесу. Відчуття, що ви «погано розумієтеся на бізнесі» й тому не спромоглися створити власне підприємство чи взяти на себе більше відповідальності на посаді, що маєте. Краще дотримуватися статус-кво, ніж боятися невідомого.

Залякування дипломами. Ідея про те, що «бізнес — це дуже складно», а тому ним мають займатися тільки «експерти». Якщо у вас немає диплома МВА або схожих вартісних регалій, то хто ви такий, щоб казати «Я знаю, що робити»?

Синдром самозванця. Страх того, що ви вже маєте більше того, на що насправді здатні, і дуже скоро вас викриють як цілковитого пройдисвіта. А брехуни нікому не подобаються, правда?

Хороші новини: у кожного є оці безпідставні страхи, які можна швидко подолати. Усе, що для цього треба, — це вивчити кілька простих понять, які змінять ваші уявлення про те, як влаштовано бізнес. Коли ви подолаєте власні страхи, зможете досягнути будь-чого.



Якщо ви підприємець, дизайнер, студент, програміст чи фахівець, котрий хоче опанувати основи здорового бізнесу, ця книжка для вас. Неважливо, хто ви й чим займаєтеся: ви навчитеся дивитися на бізнес по-новому, і це допоможе гаяти менше часу на боротьбу із власними страхами й зосередитися на справді важливих речах.

## НЕ ТРЕБА ЗНАТИ ВСЕ

Методів може бути хоч греблю гати,  
але принципів — небагато. Той, хто зрозуміє  
принципи, може успішно вибрати власні методи.  
Той, хто пробує методи, ігноруючи принципи, точно  
потрапить у халепу.

*Ральф Волдо Емерсон, есеїст і поет*

Одна з прекрасних рис будь-якого навчання — це те, що не треба знати все: потрібно зрозуміти лише кілька критично важливих понять, що мають найбільшу цінність. Щойно у вас буде твердий каркас ключових принципів для подальшої роботи, стане значно простіше йти вперед, спираючись на власні знання.

«МВА в домашніх умовах» — це набір основних концепцій бізнесу для справжньої роботи. Прочитавши цю книжку, ви отримаєте базові знання про бізнес, що дозволять вам втілити власні задуми.

Опанувавши основи, ви зможете досягти найскладніших бізнес-цілей із дивовижною легкістю. Протягом останніх п'яти років я прочитав тисячі книжок про бізнес, інтерв'ював сотні бізнес-фахівців, працював на корпорацію, що була в топ-50 журналу *Fortune*<sup>1</sup>, започаткував власний бізнес та консультувався із власниками бізнесів будь-яких масштабів: від невеликих компаній до міжнародних корпорацій із сотнями тисяч працівників та мільярдними прибутками. Під час цього я зібрав, відфільтрував інформацію та зробив власні висновки в концепціях, які я пояснюю в цій книжці. Розуміння цих основ дасть вам інструменти для прийняття хороших бізнес-рішень. Якщо ви вкложите час та енергію, потрібні для вивчення цих концепцій, ви легко потрапите у верхній один відсо-

ток населення планети, коли йтиметься про знання відповідей на такі питання:

- як насправді працює бізнес;
- як почати свою справу;
- як покращити наявний бізнес;
- як використовувати бізнес-навички для досягнення особистих цілей.

Уявіть, що ця книжка — фільтр. Замість того щоб намагатися увібрати всю інформацію про бізнес (а її дуже багато), нехай ця книжка допоможе вам дізнатися найважливіше, щоб ви могли зосередитися на справді важливому — як утілити власні задуми.

## **ДОСВІД НЕ ПОТРІБЕН**

Люди завжди переоцінюють складність бізнесу.  
Це не ракетні технології: ми обрали одну  
з найпростіших професій у світі.

*Джек Велч, экс-гендиректор General Electric*

Не переймайтеся, якщо ви новачок. На відміну від багатьох інших книжок про бізнес, «МВА в домашніх умовах» не вимагає ні попередніх знань, ні підприємницького досвіду. Найімовірніше, ви ще не очолюєте велику компанію, щоденно ухвалюючи рішення на мільйони доларів. (Але якщо це так, пропонується книжка все одно буде вам корисною!).

Якщо ж у вас усе-таки є досвід у бізнесі, спитайте моїх клієнтів з усього світу, котрі мають дипломи найпрестижніших бізнес-школ, — і впевнитесь, що інформація в цій книжці корисніша і практичніша, ніж усе, що вони вчили, здобуваючи свої дипломи.

Разом з вами ми вивчимо 226 простих концепцій, які допоможуть вам подивитися на бізнес іншими очима. Після прочитання книжки ваше розуміння того, що таке бізнес і як він влаштований, буде набагато ширшим та чіткішим.

## **ПИТАННЯ, А НЕ ВІДПОВІДІ**

Освіта — це не відповідь на питання. Освіта — це засіб відповісти на всі питання.

*Білл Аллін, соціолог та освітній активіст*

Більшість книжок про бізнес намагається навчити вас відповідати на питання, що стосуються прийомів для цього, методів для того. Пропонована книжка інакша. Вона не дасть вам відповідей, а допоможе ставити кращі питання. Знати, що є особливо важливим у кожній справі, — це перший крок до прийняття правильних бізнес-рішень. Що більше ви знаєте про питання, які треба ставити в поточній ситуації, то швидше ви знайдете відповіді для руху вперед.

## **МЕНТАЛЬНІ МОДЕЛІ, А НЕ МЕТОДИ**

Межі моєї мови є межами мого світу.

*Людвіг Вітгенштайн, філософ та логік*

Не треба вчити геть усе, щоб покращити власні бізнесові навички, — опанувавши основи, ви можете досягнути дивовижних результатів. Ці основні бізнес-поняття я називаю ментальними моделями. Вони й утворюють той каркас, на який ви можете спиратися для прийняття правильних рішень.

Ментальні моделі — це концепції, які представляють ваше розуміння того, як усе влаштовано. Уявіть керування машиною: що станеться, якщо ви натиснете на педаль праворуч? Якщо машина загальмує, ви будете здивовані, адже ця педаль має її прискорювати. Оце і є ментальна модель — ідея про те, як насправді все працює.

Ваш мозок автоматично утворює ментальні моделі, помічаючи закономірності у щоденному житті. Проте дуже часто сформульовані вами ментальні моделі не повністю точні, адже ви — лише одна людина, ваші знання та досвід обмежені. Освіта — це спосіб зробити ваші ментальні моделі точнішими через засвоєння знань

та досвіду, накопичених іншими людьми. Хороша освіта допомагає побачити світ під інакшим, «продуктивнішим» кутом.

Наприклад, багато хто думає, що «починати бізнес ризиковано», «щоб започаткувати щось, треба написати масштабний бізнес-план і позичити купу грошей», «у бізнесі важливо те, кого ти знаєш, а не те, що ти знаєш». Кожна із цих фраз — це ментальна модель. Це спосіб описати, як влаштовано світ. Але ці моделі неточні. Робота над помилками у власних ментальних моделях допоможе вам чіткіше бачити те, чим ви займаєтеся, а це своєю чергою допоможе вам ухвалювати кращі рішення.

### **Неточні ментальні моделі**

Починати бізнес ризиковано.

Щоб створити успішний бізнес, перед початком роботи треба написати ідеальний бізнес-план.

Перед тим як починати бізнес, треба знайти багато грошей.

Важливо не те, що ви знаєте, а те, кого ви знаєте.

### **Точні ментальні моделі**

Непевність завжди притаманна бізнесу, та з нею можна працювати, а ризики — мінімізувати.

Бізнес-план — це другорядне. Головне — розуміти основні функції вашого бізнесу. Неважливо, як ретельно ви підготувалися: по дорозі все одно будуть сюрпризи.

Гроші потрібні лише тоді, якщо вони допомагають вам зробити щось, що без них виконати неможливо (наприклад, побудувати фабрику).

Особисті зв'язки важливі, але, якщо ви хочете їх використати якнайкраще, без знань не обійтись.

Багато моїх клієнтів після того, як дізналися про ментальні моделі з цієї книжки, усвідомили, що їхнє уявлення про бізнес і про те, як він улаштований, було неточним — запустити справу було набагато простіше, ніж вони думали. Замість того щоб гаяти дорогоцінний час на переляк та розчарування, вони засвоїли ці концепції, перестали хвилюватись і почали рухатися вперед.

Ця книжка допоможе вам швидко вивчити основні принципи бізнесу, щоб ви могли зосередитися на реальній роботі: створити щось вартісне, привернути увагу, збільшити продажі, обслуговувати більше споживачів, отримати підвищення, заробити більше грошей та врешті змінити світ.

Ви не тільки зможете зроби більше для інших та покращити власне фінансове становище, але й отримаєте більше задоволення в процесі.

## Мій диплом МВА

Я твердо переконаний, що самоосвіта — це єдиний із можливих видів освіти.

*Айзек Азімов*

Люди часто питають, чи є в мене диплом МВА. «Нема, — відповідаю, — але я вчився в бізнес-школі». Коли навчався в Цинциннатському університеті, мені пощастило взяти участь у програмі Карла Лінднера Honors-Plus, яка, власне, є програмою МВА, але на рівні бакалаврату. Програма щедро надавала стипендії, тому я мав унікальну можливість зрозуміти, чого вчать у бізнес-школах, без руйнівного тягаря кредиту на навчання.

Також я легко йшов до корпоративного успіху. Через спільну освітню програму Цинциннатського університету на другому курсі коледжу я опинився на керівній посаді у Procter & Gamble, компанії з топ-50 журналу Fortune. Коли у 2005 році я випустився, мені запропонували стати молодшим бренд-менеджером відділу догляду за домом. Таку посаду зазвичай пропонують випускникам найпрестижніших програм МВА.

На початку останнього семестру в коледжі я дедалі менше думав про навчання й щоразу більше — про майбутнє. Моя нова робота вимагала цілісного розуміння бізнесу, і майже всі мої колеги та керівники мали дипломи найпрестижніших бізнес-шкіл. Я на мить задумався над тим, щоб таки й собі податися. Але нащо мені було гнатися за дорогим дипломом? Щоб отримати роботу, яку вже й так мав? Крім того, мої обов'язки були й так достатньо склад-

ними, щоб ще обтяжувати їх навчанням, записавшись на вечірню освітню програму.

Роздумуючи над варіантами, я згадав пораду, яку мені дав Енді Волтер, мій перший директор у Procter & Gamble: «Якщо для того, щоб гарно працювати й покращувати власні навички, ти витратиш стільки ж часу й енергії, скільки пішло б на диплом MBA, ти не будеш у програті. (В Енді немає диплома з бізнес-адміністрування: він учився на електроінженера в коледжі. Зараз Волтер — один із топ-менеджерів компанії у сфері інформаційних технологій, він веде низку найбільших проєктів Procter & Gamble).

Отже, я вирішив забити на бізнес-школу, але не на бізнес-освіту.

Замість того щоб іти в бізнес-школу, я відмовився від аудиторного навчання й засів за книжки, працюючи над особистим дипломом MBA.

## **ПРИСКОРЕНИЙ БІЗНЕС-КУРС ПІД ВЛАСНИМ КОНТРОЛЕМ**

Багато самоучок значно перевершують докторів, магістрів та бакалаврів більшості славетних університетів.

*Людвіг фон Мізес, австрійський економіст,  
автор книжки «Людська діяльність»*

Я завжди був жадібним до читання, але ще до того, як вирішив дізнатися все можливе про бізнес, переважно читав художню літературу. Я виріс у Нью-Лондоні, маленькому фермерському містечку на півночі Огайо, де люди переважно займались сільським господарством та легкою промисловістю. Моя мама — дитяча бібліотекарка, а батько вчив шестикласників природничих наук, а потім став директором початкової школи. Книжки були великою частиною мого життя, на відміну від бізнесу.

Перш ніж отримати свою першу справжню роботу, я нічого не знав про те, що таке бізнес і як він влаштований, окрім того, що є місця, куди люди щодня ходять заради плати в кінці дня. Я не мав жодного уявлення, що існують такі компанії, як

Procter & Gamble, аж поки не подався на роботу, яка вивела мене у світ корпорацій.

Працювати на Procter & Gamble — це й було моєю освітою. Від масштабу бізнесу, а також рівня складності управління бізнесом такого розмаху мені паморочилось у голові. Протягом перших трьох років у компанії я брав участь в ухваленні рішень щодо всіх етапів бізнес-процесу: створення нових продуктів, пришвидшення виробництва, виділення мільйонів доларів на маркетинг та забезпечення розповсюдження товарів такими торговельними мережами, як Walmart, Target, Kroger та Costco.

Як молодшому бренд-менеджеру мені підпорядковувалися команди з 30–40 працівників Procter & Gamble, підрядників та працівників агенцій. Усі вони мали проекти, плани та пріоритети, що конкурували між собою. Ставки були величезними, а напруженість — шаленою. Ще й досі я не можу не дивуватися з того, скільки людино-днів, мільйонів доларів та страшенно складних процесів треба, щоб пляшка засобу для миття посуду з'явилася на полиці місцевого супермаркету.

Усе: від форми пляшечки до аромату продукту — оптимізується, включно з текстом на картонних коробках, у яких товар привозять до магазину.

Проте я жив не лише думкою про роботу на Procter & Gamble. Мое рішення не йти в бізнес-школу, а натомість зайнятися самоосвітою переросло з побічного проекту в невеличку одержимість. Щодня я проводив годину за годиною, читаючи та досліджуючи, шукаючи нових знань, які допомогли б мені краще зрозуміти, як влаштований світ бізнесу.

Замість того щоб улітку розслабитися та поїхати у відпустку, я прочісував полиці з діловою літературою в місцевих книжкових магазинах, вбираючи все, що міг. До того часу, як у вересні 2005 року я офіційно влаштувався у Procter & Gamble, я прочитав сотні книжок з усіх можливих предметів, які викладають у бізнес-школах, а також із дисциплін, яких там не вчать, як-от психологія, фізика та теорія систем. Першого робочого дня у Procter & Gamble я почувався підготовленим до розробки стратегій із допомогою найкращих дисциплін, які я вивчив. Як виявилось, моя самоос-

віта не була даремною: я добре працював, досягаючи результатів, і мене хвалили. Проте з часом я усвідомив три дуже важливі речі.

Великі компанії повільно рухаються. Хороші ідеї часто вмирали в зародку просто тому, що їх мали затвердити забагато людей.

Просування кар'єрою драбиною шкодить хорошій роботі. Я хотів зосередитися на реальній роботі, на процесах покращення, а не на постійному позиціюванні себе, щоб здобути підвищення. Політика та міжособні війни — неминуча частина щоденного досвіду роботи на велику компанію.

Розчарування веде до вигорання. Я хотів насолоджуватися щоденною роботою, а натомість почувався так, наче щодня продираюся через агресивний натовп. Це почало позначатися на моєму здоров'ї, щасті та стосунках. Що довше я був у корпоративному світі, то більше усвідомлював, що хочу звідти втекти. Я страшенно хотів працювати на себе, як підприємець.

## **ЗЕРНО ТА ПОЛОВА**

Важливо, щоб студенти, навчаючись,  
не втрачали певної хуліганської, босоногої  
зухвалості. Вони тут не для того, щоб молитися  
на відоме, а щоб піддавати його сумніву.

*Джейкоб Броновскі, автор книжки  
«Сходження людини»*

Якщо і є щось, що мені справді вдається, то це виокремити головне з величезних обсягів інформації. У мене синтетичний склад розуму, тож мандри у світі бізнес-літератури швидко стали вправою на пошуки діамантів у пілюці.

Обсяги ділової інформації, що публікуються щодня, вражають. Бібліотека Конгресу налічує приблизно 1,2 мільйона книжок про бізнес. Якщо ви читаєте зі швидкістю 250 слів на хвилину, а середня книжка містить 60 тисяч слів, вам знадобиться близько 528 років цілодобового читання, щоб «подужати» цю колекцію. Якщо ви дозволите собі таку розкіш, як сон і харчування, вам треба буде 822 роки.



Згідно з даними компанії Bowker, що займається присвоєнням книжкових номерів ISBN, у світі щороку публікується понад 11 тисяч бізнес-новинок, збільшуючи й так велетенську кількість книжок, виданих із раннях 1900-х. Amazon.com має більш ніж 630 тисяч найменувань бізнес-видань, не рахуючи аудіо- й електронних книжок чи матеріалів, які публікуються без ISBN.

Звісно, книжки — не єдине доступне джерело інформації про бізнес. Візьмімо, наприклад, журнали та газети: Індекс Вілсона з бізнес-періодики налічує 527 великих періодичних видань. Щороку цей каталог додає понад 96 тисяч найменувань у власну базу даних, що вже містить 1,6 мільйона видань. Ця цифра не охоплює блоги: згідно з даними пошуку по блогах у Google, наразі в інтернеті є понад 110 мільйонів блогів на бізнес-тематику — ця цифра щодня зростає. У нас немає браку бізнес-блогерів: сервіс пошуку блогами Technorati проіндексував понад чотири мільйони авторів, котрі пишуть у мережі на ділову тематику.

Звичайно, продиратися крізь безкрайні нетрі інформації про бізнес — неабиякий виклик. Спочатку я досліджував бізнес радше навамання: просто йшов у книжковий магазин і вибирав те, що видавалося мені цікавим.

Щоб знайти одну чудову книжку, я мав прогорнути десяток текстів, наспіх зіплеваних консультантами, котрі хотіли зробити візитку на триста сторінок, а не справді корисний продукт.

Стало цікаво: скільки з того, що там було (а було там багато), мені справді треба знати? Як відсіяти цінну інформацію від сміття? Мій час та енергія не безкінечні, тож я почав шукати фільтр — щось, що тримало б мене поближче до корисних знань і подалі від половини. Що довше я шукав, то більше розумів, що такого фільтра немає. Отже, я вирішив зробити його сам.

Я почав відстежувати, які ресурси були корисні, а які — ні, а потім постив свої знахідки на власному сайті, щоб зберегти й поділитися з іншими. Це було не більше ніж власний проект: я недавно випустився з коледжу й намагався щось дізнатися. Публікація власних спроб здавалася хорошим інвестуванням часу й енергії.

Проте одного чудового ранку мій сайт став популярним — і моє життя змінилося назавжди.

## «МВА В ДОМАШНІХ УМОВАХ» СТАЄ УСПІШНИМ

Той, хто найкраще описує проблему, найімовірніше,  
її і вирішить.

*Ден Роем, автор книжки «Зворотний бік серветки»*

Крім читання книжок, я ще стежив за кількома сотнями бізнес-блогів. Деякі з найкращих думок про бізнес публікувались в інтернеті за місяці (чи роки) до виходу в друк, а я хотів їх знати, щойно вони з'являлись.

Серед блогерів, за якими я жадібно стежив, був Сет Годін\*. Автор бестселерів («Дозвільний маркетинг», «Пурпурова королева!», «Головний елемент») та один із перших успішних маркетологів, Сет умів грубо окреслювати великі ідеї, щоб кинути виклик читачам, змусивши їх робити більше, краще, позбутися статус-кво та нарешті щось змінити.

Одного ранку Сет прокоментував недавню новину про те, що Гарвард відхилив вступні заявки 119 абітурієнтів, котрі хотіли навчатися в бізнес-школі<sup>2</sup>. Ці люди знайшли якийсь дуже сумнівний спосіб зламати сайт, де містилась інформація про вступ, щоб побачити свої результати до того, як будуть розіслані офіційні листи. Медіа швидко підхопили цю історію, і почалася дискусія, чи ці вступники були від природи схильними брехати, махлювати і красти, чи цього вчать бізнес-школи. Замість того щоб гніватися через погану поведінку абітурієнтів, Сет (що не дивно) мав іншу думку: Гарвард робить цим студентам подарунок. Відхилиючи заявки, Гарвард дає студентам чудову можливість: університет поверне їм 150 тисяч доларів та два роки життя, які вони змарнували б, женучись за безглуздим папірцем. «Мені важко зрозуміти, — писав він, — чим навчання на програмі МВА краще за реальний досвід у поєднанні з читанням 30 чи 40 книжок».

«Чорт забирай, — подумав я, — це саме те, чим я займаюсь!»

---

\* У видавництві «Наш Формат» вийшли книжки Сета Годіна «Пробуй, не зупиняйся», «Пурпурова королева!» й «Усі ми трохи дивакувати». — Тут і далі прим. ред., якщо не вказано іншого.

Протягом наступних двох днів я зробив список книжок та джерел, які мені найбільше знадобились у навчанні<sup>3</sup>, й опублікував його з посиланням на пост Сета. Так кожен, кому стане цікаво, як же зробити те, що запропонував Годін, міг знайти мій список. Я написав коротенького листа Сетові й кинув йому лінк на власний допис. Через дві хвилини Сет написав у своєму блозі пост із посиланням на мій список, і натовпи людей з усього світу почали заходити на мій сайт.

Популярні блоги про особистий розвиток та продуктивність, як, наприклад, [lifehacker.com](http://lifehacker.com), підхопили цю новину, тож вона поширилася в соцмережах, як-от Reddit, Digg та Delicious. За перший тиждень існування сайту тридцять тисяч осіб зазирнули в мій куточок в інтернеті, щоб глянути, чим я тут займаюся. До того ж вони хотіли спілкуватися.

Деякі читачі питали: із чого почати? Інші пропонували чудові книжки, які прочитали вони, допомагаючи мені. Дехто казав, що ідея наївна і я просто марную час. Я ж продовжував читати, вивчати й розвивати «МВА в домашніх умовах» у вільний час, а бізнес-самоосвіта почала ставати дедалі популярнішою.

Текст<sup>4</sup>, який я написав, щоб допомогти новачкам зрозуміти, про що взагалі цей проект, переглянули сотні тисяч людей у всьому світі. І попри те, що минуло вже п'ять років, він усе ще в десятці найвідвідуваніших матеріалів на [changethis.com](http://changethis.com). Список рекомендованих книжок із мого сайту було опубліковано в Businessweek, а щороку, з 2005-го, я оновлюю цей перелік. Тисячі студентів з усього світу, які самі вивчають бізнес, щодня допомагають одне одному рости і вчитися на форумах<sup>5</sup> спільноти «МВА в домашніх умовах». За дивовижно короткий період «МВА в домашніх умовах» перетворився із задуму однієї людини на величезний всесвітній рух, а я пішов з Procter & Gamble, щоб далі розвивати проект та працювати зі своїми клієнтами.

Мені страшенно подобалось очолювати дискусії всесвітньої спільноти «МВА в домашніх умовах», проте я швидко зрозумів, що списку для читання недостатньо. Люди звертаються до книжок на ділову тематику, щоб вирішити конкретні завдання або щоб якось самовдосконалюватися на практиці. Вони шукають рішень, і пере-

лік книжок хоч і корисний, але не може впоратися з такими завданнями.

Книжки самі по собі не такі важливі, як ідеї та знання, які в них містяться, але багато моїх читачів залишали спільноту, тому що просто втомлювалися годинами гортати сторінки в пошуках справді вартісних знань. Багато читачів починали із запалом, але кидали все, подужавши кілька книжок, — надто довго треба було сподіватися на винагороду, а робочі та сімейні справи не чекають.

Щоб їм допомогти, я мав ще дещо зробити.

## МЕНТАЛЬНІ МОДЕЛІ МАН҆ЕРА

На мою думку, незаперечним є те, що людський мозок оперує моделями. Тому ваш мозок працюватиме краще, ніж в інших людей, бо він розумітиме ключові моделі — ті, котрі виконують основну роботу.

*Чарльз Ман҆ер, мільярдер, партнер Воррена Баффета, гендиректор Wesco Financial і заступник голови правління Berkshire Hathaway*

Уперше мені відкрилося майбутнє цієї книжки та спільноти, коли я ознайомився з роботою Чарльза Ман҆ера.

Автор народився в містечку Омаха, штат Небраска, незадовго до Великої депресії. У шкільні роки Чарлі пропускав уроки фізкультури, щоб почитати й задовольнити свою допитливість про те, як влаштований світ. Перший досвід у бізнесі він отримав, працюючи в сімейній продуктовій лавці за два долари на день.

У 1941 році Чарлі закінчив школу. Після двох років навчання на факультеті фізики й математики Мічиганського університету він записався до лав повітряних сил, де отримав підготовку метеоролога. У 1946 році, після армії, Чарлі вступив до Гарвардської юридичної школи, хоча й не мав диплома бакалавра: у ті часи це не було обов'язковим.

У 1948-му він закінчив Гарвардську юридичну школу й наступні 17 років працював адвокатом. У 1965-му пішов з юридичної фірми,

яку сам і заснував, і створив інвестиційну компанію, чії показники на 14 % перевищували ринкові протягом 14 років — неймовірний результат як для людини без бізнес-освіти.

Чарлі Манґер — не зірка, а от Воррен Баффет, його бізнес-партнер, — точно зірка. У 1975 році Баффет та Манґер купили Berkshire Hathaway, занедбане текстильне виробництво, і перетворили його на інвестиційний холдинг. Разом Баффет та Манґер стали мільярдерами.

Баффет казав, що підхід Чарлі, що ґрунтувався на ментальних моделях, був значним складником успіху Berkshire Hathaway та статусу Баффета як найзаможнішого бізнес-власника: «Чарлі може проаналізувати й оцінити будь-яку справу швидше й точніше, ніж будь-яка людина на Землі. Він бачить усі слабкі сторони за шістдесят секунд. Він — ідеальний партнер»<sup>6</sup>. Секрет успіху Чарлі — системний підхід до розуміння, як влаштовано бізнес. Хоч формально він ніколи не вчився бізнесу, його невтомна самоосвіта з низки предметів допомогла сформулювати те, що Манґер називав мережею ментальних моделей, яку застосовував для прийняття бізнесових рішень:

Я довго вірив, що певна система, котру може вивчити будь-хто, працює краще, ніж ті, якими послуговується більшість людей [щоб зрозуміти світ]. Треба мати в голові мережу ментальних моделей. За допомогою цієї системи все складається сприятливо для розширення пізнання.

Оскільки численні фактори формують кожну систему, численні ментальні моделі з різних дисциплін потрібні, щоб зрозуміти цю систему...

Треба зрозуміти істинність ідеї біолога Джуліана Гакслі про те, що «життя — це просто бісова низка зв'язок». Отже, усі моделі потрібні й треба вміти бачити зв'язки та їхні наслідки...<sup>7</sup> Це класно — змогти перехитрити набагато розумніших за тебе людей просто тому, що натренувався бути об'єктивнішим і мультидисциплінарним. До того ж, як свідчить мій досвід, ви отримуєте більше грошей.<sup>8</sup> Ухвалюючи інвестиційні рішення на основі власних глибоких знань про те, як влаштований бізнес і як працюють люди та системи, Баффет та Манґер створили компанію вартістю 195 мільярдів доларів — неймовірний показник, як для омаського метеоролога-юриста без формальної бізнес-освіти.

Дізнавшись про підхід Манґера до бізнес-освіти, я переконався у правильності своєї думки. Ось вона — людина, котра десятки років тому вирішила робити те, чим я займався тепер, і це рішення

прекрасно спрацювало! Метод Манґера, що полягав у визначенні та застосовуванні базових принципів, мені здавався набагато раціональнішим, ніж більшість ділових книжок, які я читав. Я вирішив дізнатись усе можливе про «ментальні моделі», якими по-слуговувався Чарлі під час прийняття рішень.

На жаль, Манґер ніколи не публікував повну колекцію своїх ментальних моделей. Він частково розповідав про них у своїх промовах та есе, навіть оприлюднив перелік найкорисніших, на його думку, психологічних принципів у його недавній біографії «Альманах бідного Чарлі», але не було жодного тексту, де він написав би «все, що вам потрібно знати, аби досягнути успіху в бізнесі».

Якщо я хотів знати основні принципи роботи кожного успішного бізнесмена, мені треба було віднайти їх самотужки. Для цього я мав переглянути власне розуміння бізнесу з нуля.

### **З'єднуючи точки**

У будь-якій справі варто час від часу ставити знак питання біля того, що ви довго вважали істиною.

*Бертран Рассел*

Більшість ділових видань (і бізнес-шкіл) припускають, що студент уже знає, що таке бізнес, як він влаштований та працює, начебто це найочевидніше у світі. Це не так. Бізнес — одна з найскладніших сфер людського досвіду, де перетинається багато дисциплін. Намагання зрозуміти, як він влаштований, може наганяти страх, попри те, що бізнес оточує нас щодня.

Ми так часто зустрічаємося з ним у щоденному житті, що легко почати сприймати бізнес як належне. День за днем він забезпечує нас потрібним швидко, ефективно й без зайвої метушні. Погляньте навкруги: майже кожен предмет матеріального світу було створено та доставлено за допомогою якоїсь сфери бізнесу.

Вони розробляють та надають стільки речей у стільки різних способів, що важко узагальнювати: що спільного в яблучного сидру та авіалінії? Виявляється, досить багато, якщо ви знаєте, з якого боку дивитися.