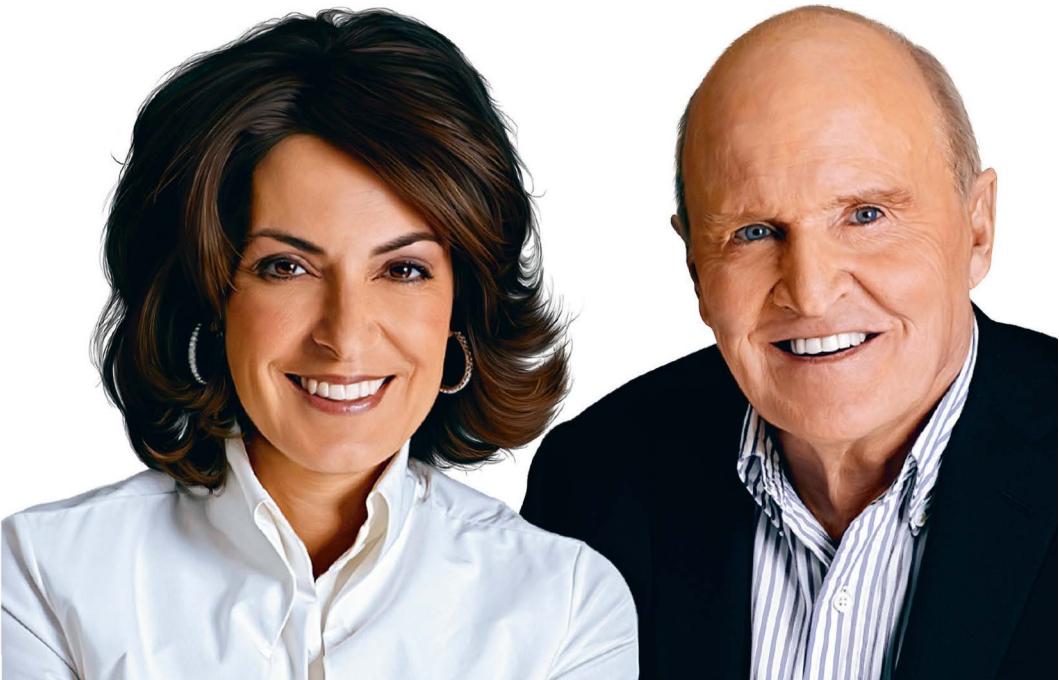


Джек Уэлч
Сюзи Уэлч

Вместо МВА

Полезные советы
от легендарных менеджеров



Jack Welsh, Suzy Welch

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Оглавление

Введение	9
ЧАСТЬ I. ОБ ИГРЕ	15
Глава 1. Избавьтесь от возни.....	17
Глава 2. Пережить удар и стать лучше.....	37
Глава 3. Вам нужно расти.....	55
Глава 4. Глобализация — сложная штука	72
Глава 5. Боитесь финансов? Больше не будете!	86
Глава 6. Что с маркетингом?.....	100
Глава 7. Кризис-менеджмент: добро пожаловать на арену Колизея	119
ЧАСТЬ II. О КОМАНДЕ	127
Глава 8. Лидерство 2.0	129
Глава 9. Создание вау-команды.....	145
ЧАСТЬ III. О ВАС	177
Глава 11. Что мне делать с моей жизнью?.....	179
Глава 12. Выход из тупика.....	194
Глава 13. Ничего не кончилось, пока не кончилось.....	211
Благодарности	221
Об авторах	224
Указатель	225

Введение

Здравствуйте, мы вас поздравляем! У вас это есть!

Нет, мы не про книгу. Хотя и счастливы, что вы ее купили.

Поздравляем вас с пониманием того, что никто не делает бизнес в одиночку.

Бизнес — исключительно командный вид спорта. И неважно, какого размера ваша компания — 5, 5000 или 150 000 человек. Неважно, чем вы занимаетесь — льете сталь в Гэри или пишете программы в Пало-Альто. Неважен ваш опыт — вышли вы три дня назад на первую в своей жизни работу и сидите в общем офисе без окна в 10 000 световых лет от эпицентра событий или заправляете всей «лавочкой» из углового кабинета на сорок четвертом этаже корпоративной штаб-квартиры.

Бизнес — это не «я». Бизнес — это «мы».

Это значит: «Я принимаю все советы, идеи и помощь, какие могу».

Вот с чем мы вас поздравляем. Раз вы читаете «Вместо МВА», понятно, что в этом вы с нами схожи. В бизнесе вы учитесь постоянно. Он слишком стремителен, многогранен, непредсказуем, технологичен, человечен, глобален, локален, слишком *разный*, чтобы кто-то мог сказать: «Везде был, всё видел». Даже мы еще учимся, хотя у нас на двоих 81 год работы в бизнесе, из них последние десять лет — самые впечатляющие.

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Да, последние десять лет научили нас очень многому, и вот почему. После выхода нашей предыдущей книги *Winning* (2005 год)* мы отправились в путь, и началось десятилетие выступлений, переписки, обучения и консультирования, которое дало нам возможность увидеть изнутри много компаний, столкнувшихся с рыночными и управленческими проблемами. Мы работали с предпринимателем из Китая, строившим компанию для того, чтобы связывать иностранных заказчиков с местными производителями; чилийским виноделом, решившим изменить семейный стиль управления бизнесом; молодым аэрокосмическим стартапом в Фениксе, руководители которого размышляли о том, как и когда сделать компанию публичной. Опыт работы с этими и многими другими проектами — окно в мир повседневных забот и шансов современного бизнеса. А во время выступлений мы общаемся с миллионами людей, в основном в формате ответов на вопросы, и можем понять, о чем на самом деле думают — и беспокоятся — предприниматели. Добавьте опыт частных инвестиций и консультирования CEO, который Джек получил с 2002 года, оценивая, направляя и помогая расти десяткам компаний самых разных отраслей — от здравоохранения до водоочистки и службы онлайн-знакомств. И наконец, мы успешно запустили собственную онлайн-программу МВА в рамках Института управления Джека Уэлча при Университете Стрэйера, на которой сейчас обучаются 900 студентов. Их богатейший и разнообразнейший опыт, полученный в разных странах, расширил и углубил наше понимание современного бизнеса, позволив взглянуть на него под новым, неожиданным углом.

Если мы и знали что-то о бизнесе, когда писали *Winning*, то сейчас однозначно знаем больше. Это очень важно. Бизнес

* Издана на русском языке: Уэлч Дж., Уэлч С. Ответы на 74 ключевых вопроса о современном бизнесе. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2007.

меняется, и нам очень повезло: мы живем в эпоху перемен. Речь не о том, что за последние десять лет мы узнали то, что перечеркивает принципы и методы, описанные ранее. Скорее, наоборот. То, чему мы научились с 2005 года, расширило, обновило и дополнило их, где-то совсем чуть-чуть, где-то радикально.

Сейчас время радикальных перемен. *Удивительное время*. Конечно, заниматься бизнесом стало сложнее, чем раньше. Экономика не растет так, как прежде, — мягко говоря; правительства повсюду всё назойлинее; глобальная конкуренция обостряется с каждым кварталом; технологии продолжают развиваться быстрее, быстрее и быстрее.

Но мы живем в эпоху блестящих инноваций. И дело не только в классных новых товарах и технологиях, которые появляются не успеешь глазом моргнуть, но и в том, как решают стоящие перед ними задачи и компании, и люди. В 1925 году президент США Келвин Кулидж сказал: «Главное дело американского народа — бизнес». Сегодня, почти столетие спустя, мы можем перефразировать его: «Главное дело мира — бизнес». Практически все и везде что-то делают, продают, создают, строят. Мы живем в эпоху повсеместного предпринимательства, личного и профессионального, в организациях — маленьких и огромных, в экономике — старой и новой.

Хватит ошибок. Точнее, хватит учиться на своих ошибках.

Лучше просто учиться и посмотреть, что будет с вашей организацией, командой, карьерой. Воодушевление. Рост. Успех.

Мы хотим, чтобы наша новая книга внесла свой вклад в ваше обучение. Причем заметный: очень современный, полезный, практический.

Эту книгу можно использовать как дополнение к традиционной или дистанционной программе МВА. Но она

[<< Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>](http://kniga.biz.ua)

подойдет всем, кого в этих программах в первую очередь интересуют практические идеи и методы, к применению которых можно приступить немедленно. Возможно, вы окончили бизнес-школу, но ваш диплом пылится на полке. Или только-только начали постигать законы бизнеса. Впервые устроились на работу. Впервые стали руководителем. Впервые возглавили неправительственную организацию. Впервые стали CEO — и первым сотрудником — собственного старта. (За дело!)

В общем, эта книга для тех, кто не хочет заниматься бизнесом в одиночку.

Получается, она содержит *всё*, что вам нужно знать о бизнесе? Нет, конечно. Мы настоятельно советуем вам использовать все доступные источники: советы коллег, телевизионные передачи, интернет, газеты, конференции, подкасты и, естественно, другие книги. Найдите достойных уважения экспертов в своей области и следите за ними. Найдите экспертов в своей области, с которыми вы не со-гласны, и следите за ними тоже.

Мы не ставили перед собой цель сделать из вас универсального специалиста. Наша задача — описать современный бизнес по ведению бизнеса, помочь вам понять в общих чертах, что он сегодня собой представляет и каковы правила игры, независимо от того, в какой отрасли вы работаете или надеетесь поработать.

Поэтому первая часть называется «Об игре». В ней описывается, как должны быть организованы и действовать компании, независимо от их размера и типа, чтобы одерживать победы на рынке: как добиваться одинакового понимания миссии и правил, создавать не теряющую актуальности стратегию, восстанавливаться после ударов конкурентов, обеспечивать рост даже в неблагоприятных условиях и поощрять инновационное мышление у всех, а не только у умников

из отдела исследований и разработок. Мы поговорим о правильном отношении к маркетингу и финансам — двум областям, вызывающим так много шума, и ярости, и тревог (явно незаслуженно, кстати). И наконец, здесь пойдет речь о том, как вести себя в условиях кризиса — одной из самых реальных составляющих реального бизнеса сегодня. В конце концов, пристального внимания публики теперь не удастся избежать почти никому.

Вторая часть называется «О команде». В ней описана наша новая модель лидерства, состоящая всего из двух императивов. Оба очень трудно внедрить, но они совершенно необходимы. И, как показывает наш опыт, они приводят к очень серьезной трансформации компаний. Здесь говорится о том, как создавать то, что мы называем «вау-командой», в том числе о подводных камнях и мелях подбора сотрудников, а также мотивации, развитии и удержании лучших. Очень полезна последняя глава этой части, посвященная управлению «гениями», то есть людьми, чью работу вы не можете выполнить сами. Они все чаще встречаются в нашем мире высоких технологий, высокого интеллекта и высоких достижений. Здесь же говорится об организации взаимодействия с людьми, которые не сидят с вами в одном офисе. По некоторым оценкам, удаленно трудятся уже 20 процентов профессионалов, и число таких людей растет. Легче и эффективнее их работа не становится, но мы рассмотрим методы, которые помогут решить проблему.

Последняя часть книги называется «О вас» и посвящена управлению карьерой. Первая глава поможет ответить на вопрос «Что мне делать с моей жизнью?» Вторая — решить, как вырваться из карьерного тупика. В последней говорится о том, что вам нужно делать после официального завершения карьеры. Наверное, вас не удивит, что ответ «выйти на пенсию» — неправильный.

Мы понимаем, что тема управления карьерой обычно не входит в типичную программу MBA. Но наша книга отражает мысли и тревоги людей, занимающихся бизнесом. То, что не дает им (и, возможно, вам тоже) уснуть по ночам. С чем они просыпаются утром.

Ведите бизнес с умом, правильно и с радостью. Ведите его так, чтобы он рос и улучшал жизни людей. Ведите его вместе с командой. Не в одиночку.

Повторимся: бизнес — командная игра.

Спасибо, что взяли нас в свою команду.