

РИЧАРД РИВЗ | ДЖОН НЕЛЛ



СЕРЬЕЗНОЕ  
**БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЕ**  
САМОСТОЯТЕЛЬНО

Бизнес. Лучший мировой опыт

Ричард Ривз

**МВА за 80 минут.  
Серьезное бизнес-  
образование самостоятельно**

«ЭКСМО»

2009, 2017

УДК 338.24(075.4)  
ББК 65.290-2

**Ривз Р.**

МВА за 80 минут. Серьезное бизнес-образование самостоятельно  
/ Р. Ривз — «Эксмо», 2009, 2017 — (Бизнес. Лучший мировой  
опыт)

ISBN 978-5-04-113645-1

Получить степень МВА – значит выбросить деньги на ветер, если нет опыта и умения применить свои компетенции на практике. Важно регулярно заниматься самообразованием и сразу внедрять полученную информацию в работу. «МВА за 80 минут» содержит важнейшую выжимку ценных знаний современного бизнес-образования. Эта книга поможет вам оставаться в тренде, повышать свой профессионализм и продвигаться по карьерной лестнице. Авторы постарались сделать материал максимально понятным для широкой аудитории. Все идеи, описанные в книге, они внедрили и протестировали в более чем 100 компаниях. В формате PDF А4 сохранен издательский макет.

УДК 338.24(075.4)  
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-04-113645-1

© Ривз Р., 2009, 2017  
© Эксмо, 2009, 2017

# Содержание

Введение	7
Экологичность	10
Факты	15
Конец ознакомительного фрагмента.	18

**Ричард Ривз, Джон Нелл**  
**МВА за 80 минут: серьезное бизнес-  
образование самостоятельно**

*Эта книга посвящена всем, кто отказывается рассматривать  
бизнес-образование как оксюморон.*

Richard Reeves  
and  
John Knell

THE 80 MINUTE MBA  
Everything You'll Never Learn at Business School



© Richard Reeves and John Knell, 2009, 2017  
© Перевод на русский язык. Плотникова К.Д., 2019  
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2020



ЧЕМ БЫСТРЕЕ,  
ТЕМ ЛУЧШЕ

## Введение

**Мы знаем**, вы очень заняты, чтобы читать тысячи деловых книг, которые публикуются каждый год. Возможно, даже слишком заняты, чтобы посещать курсы профессионального развития или взять год или два, чтобы пройти курс МВА. В любом случае вы можете скептически отнестись к тому, как много вы можете узнать у гуру, профессоров и корпоративных сотрудников.

Лекторы выстраиваются в очередь, чтобы делиться своими советами.

Многие деловые курсы и книги могут, конечно, быть полезными и вдохновляющими. Но чаще всего они представляют собой смесь ослепительно очевидного и дико утопического. За те годы, которые мы консультировали по организационным вопросам, мы осознали ценность простоты. Никаких долгих рассуждений: только ключевые идеи и убийственные факты.

Эта книга содержит основные идеи из курсов МВА. Подобно тому, как создатели Reduced Shakespeare Company представили произведения Шекспира в сокращенном формате, так и мы попытались объединить лучшее в одном небольшом издании, опираясь на одноименный курс, который мы создавали в течение последних десяти лет. Изучение книги «МВА за 80 минут» займет у вас не более часа и двадцати минут. Как и у всех уважающих себя курсов МВА, у нас есть девиз: «Citius est Melius» – «Чем быстрее, тем лучше».

«Мы хорошо провели время, готовя материал», – вспоминает Ноэль Ковард. Он считал, что работа была «больше, чем просто весельем», и мы надеемся, что так будет и дальше. Но мы чрезвычайно серьезно относимся к потенциалу организаций и их лидеров по созданию лучшей работы, с большей экономической ценностью, и укреплению человеческих отношений. Мы можем быть скептиками, но надеемся, что никогда не станем циниками. В любой работе мы руководствуемся оптимизмом. Деловая жизнь может быть и должна быть хорошей.

Нужно иметь в виду, что Мировой финансовый кризис 2008 года оставил большой отпечаток на экономике. Репутация компаний и правительства была разрушена. Доверие общественности к институту власти, бизнесу, СМИ и неправительственным организациям достигло дна во всем мире. В недавнем исследовании доверие к генеральным директорам упало до рекордно низкого уровня в 37 %. Сейчас в рейтинге бизнес-лидеры только на 8 % опережают политических лидеров (29 %) с точки зрения общественного доверия. Для тех, кто занимает руководящие должности, масштаб проблемы очевиден<sup>1</sup>.

Но тем не менее мы оптимисты. Позитивные изменения происходят благодаря детальному анализу и активным действиям. Наша цель – вдохновить вас не только взглянуть на проблемы под другим углом, но и помочь понять, как ваш организационный вклад может все изменить. Вы можете многое сделать. И не будет конца радости, которую можно испытать при создании организаций, способных обогатить жизнь людей качеством предлагаемой работы и создаваемых товаров и услуг.

Таким образом, «МВА за 80 минут» – это не только полезные навыки и опыт, которые вам понадобятся для эффективного руководства и управления организацией, но также это – этика, ценности и мотивы, которые должны стать путеводной звездой для всех, кто стремится к позитивным переменам.

Мы внедрили и протестировали наши идеи почти в 100 организациях, которые за последние девять лет заказывали у нас программу «МВА за 80 минут» для своих сотрудников. Нас часто спрашивают, отказываемся ли мы от традиционных методов МВА. Мы не отказываемся. Известный теоретик Генри Минцберг предложил от них отказаться<sup>2</sup>, но мы с этим не согласны.

В последние годы некоторые программы МВА не помогали решать существующие проблемы. Особый подход к риску и погоня за деньгами, которые предпочитали некоторые выпуск-

ники МВА, возможно, способствовали чрезмерному спаду у многих компаний в период до 2008 года. Рейтинг уже существующих программ МВА показывает, что основные курсы МВА узко ориентированы на аналитические и когнитивные навыки и в лучшем случае обращены на решение реальных проблем бизнеса (так называемый метод тематического исследования), а в худшем – направлены на поощрение высокомерного, эгоистичного карьеризма<sup>3</sup>.

В своей книге «Золотой паспорт» Дафф Макдональд пишет о Гарвардской школе бизнеса: «Гарвардская школа бизнеса наделяет своих выпускников высокомерным представлением о том, что управление – это передаваемый навык, которому можно научиться, как вождению, и что после выпуска специалисты сразу могут устроиться на работу и взять на себя ответственность руководить компанией. Хуже всего то, что это дает им ощущение того, что лидерство – это навык, который можно приобрести за деньги»<sup>4</sup>.

Честная критика? В некоторых случаях да.

Большее влияние на поведение всех нас, включая выпускников МВА и бизнес-лидеров, оказывает состояние экономики и общества. Для нас не удивительно, что критика МВА достигла своего пика в 2008 году. В это время некоторые лидеры компаний были настоящим олицетворением жадности. Как показывают недавние исследования, генеральные директора, которые начинают свою карьеру во время экономического бума, как правило, менее этичны: они применяют более рискованные финансовые стратегии, чем генеральные директора, которые приступили к работе в период рецессии<sup>5</sup>.

Это было тогда, это есть и сейчас. Рецессия может помочь сформировать поколение более этичных и менее эгоистичных лидеров.

Сегодняшние проблемы требуют от бизнес-лидеров нового духа руководства, который будет как экологически, так и финансово устойчивым. Мы уделяем значительную часть времени развитию. Сейчас важно, чтобы бизнес был экономически устойчивым и имел надежную финансовую основу. Необходимо делать упор на рост и развитие компаний, а не на слияние и поглощение, вызванные долговыми обязательствами. Финансовая система разрушена, и ей нужен новый подход и новая моральная философия бизнеса<sup>6</sup>.

Однако есть некоторые вещи, которые не меняются. Во-первых, ни одна уважающая себя деловая книга не обходится без моделей или схем. И мы не настолько смелы, чтобы обходиться без них. Вот, что у нас есть:

*«Торнадо МВА»:*





На самом верху находится **Экологичность**. Эта книга об успехе – как лидера, менеджера, так и организации в целом. Следующее кольцо торнадо – **Лидерство** – это основной компонент любой программы МВА. Оно включает в себя три составляющих: культура, денежные средства и активный диалог. **Культура** – это то, что объединяет организации. **Ресурсы** – финансы, бухгалтерский учет, управление цепочками поставок и экономика. **Диалог** – это про то, как вы коммуницируете с рынком и вашими клиентами. Также существуют мини-модули по стратегии, этике, управлению временем, экономике, статистике и нейромаркетингу.

Мы понимаем, что для некоторых из вас сложно выделить даже 80 минут на прочтение этой книги. Опять же, мы пока ничего не можем с этим поделать: у нас было несколько запросов на «МВА за 60 минут» и «получасовую версию». Мы обещаем, что будем над этим работать. Так что тех, кто не собирается читать дальше, мы благодарим за потраченное время. Если вы еще не купили книгу, можете аккуратно положить ее обратно на полку. Однако, если вы сможете выделить еще семьдесят семь минут, мы обещаем, что вы потратите время не зря.

## Экологичность

*Мы не можем измерить национальный дух по индексу Доу-Джонса или национальные достижения по валовому национальному продукту. Помимо всего, к последнему относятся загрязнение воздуха и машины экстренной медицинской помощи для спасения людей на автомагистралях.*

*Валовой национальный продукт также включает в себя исчезновение красного дерева и гибель озера Супериор. Он растет вместе с производством напалма, ракет и ядерных боеголовок. Он включает в себя телевизионные программы, которые прославляют насилие и бесполезную рекламу.*

**Роберт Кеннеди,**  
**18 марта 1968 года**

*Мы можем и дальше продолжать в том же духе: игнорировать и приуменьшать риски, не нести ответственности за свои действия. Но это приведет к началу игры с будущим наших детей<sup>1</sup>.*

**Майк Бернерс-Ли и Дункан Кларк,**  
**The Burning Question**

**Когда десять лет назад мы начали работать над «МВА за 80 минут»,** лишь немногие специалисты могли похвастаться тем, что уделяют должное внимание экологичности. Это неправильно, мы уверены, что учебные планы МВА в первую очередь должны включать в себя вопросы экологии. В политическом плане экологические проблемы получили политический удар после избрания Дональда Трампа на пост президента США. Но в бизнесе лидеры компаний с каждым днем становятся все более сознательными в отношении окружающей среды и осознают связь между здоровой планетой и хорошей прибылью.

Финансовая система потерпела крах в 2008 году. Наша планета загрязнялась на протяжении десятилетий. Некоторые бизнес-школы только теперь начали это осознавать. Дэвид Шмиттлайн, декан MIT Sloan, говорит: «Это не история 28-летних молодых людей, пытающихся спасти мир. Это история управления катастрофическими изменениями».

Но кто же эти люди, которые меняют мир? Это сознательные бизнесмены, которые осознают важность мировых событий, связанных с изменением климата, и не остаются в стороне. За последние десять лет экологичность была «включена» в корпоративную повестку дня.



Экоактивист, 2007 год: лорд Стюарт Роуз, бывший председатель совета директоров и генеральный директор Marks and Spencer



Экоактивист, 2016 год: Тэмсин Омонд, глава компании Lush (на снимке с Кэролайн Лукас, «зеленым» депутатом, в Брайтонском павильоне)

На фото слева Стюарт Роуз – бывший председатель совета директоров и генеральный директор Marks and Spencer. Роуз не выглядит радикалом. Но его раннее руководство помогло изменить многое за столом заседаний. Его легендарный План А заставил компанию вступить на путь борьбы с изменениями климата. Пятилетний план, включавший в себя 100 этапов, был запущен в 2007 году и позволил к 2012 году приблизить показатель выброса углерода к нулю

(цель, которую компания успешно выполнила), сократив долю своих отходов, поступающих на свалку, до нуля, переключившись со временем на органический хлопок.

«Мы делаем все это, потому что именно этого от нас ждет наша планета, – сказал он на презентации. – Мы называем эту стратегию Планом А, потому что считаем, что это единственный способ вести бизнес. Плана Б не существует».

Мы не знаем, что вы думаете о Marks and Spencer. Наши собственные взгляды на моду, мягко говоря, неоднозначны. Однако давайте будем честны: компания заслуживает уважения за свою приверженность экологичности. Даже несмотря на то что экономический климат оказывает на ритейлера колоссальное давление, его стремление к разумному использованию ресурсов остается неизменным, и в 2017 году ожидается обновление «Плана 2025», основной идеей которого является переход на безотходное производство<sup>2</sup>.

Дружественность к окружающей среде в бизнесе прошла долгий путь после решительного вмешательства Роуза. В настоящее время вопросы экологии в компании стоят на первом месте. Познакомьтесь с Тэмсин Омонд (она проводит кампанию вместе с «зеленым» депутатом Кэролайн Лукас). Омонд является руководителем глобальных кампаний в Lush, известном ритейлере косметики ручной работы (это они создают волны аромата лаванды, через которые вы проходите в своем торговом центре). Прежде чем присоединиться к Lush, она была известным экоактивистом и на страницах в соцсетях называла себя «политическим агитатором»<sup>3</sup>.

Lush с самого начала занимал решительную позицию в отношении этических покупок. Наряду с целым рядом целей по сокращению выбросов углекислого газа они также обязуются проводить кампании по решению экологических проблем. Lush – это компания, которая очень серьезно относится к проблеме загрязнения окружающей среды.

В рамках кампании «Каждая капля имеет значение» в Adidas запустили новую технологию окраски ткани, которая требует на 50 % меньше химикатов и на 50 % меньше энергии и воды. Компания Unilever взяла на себя обязательство к 2030 году вдвое сократить свое воздействие на окружающую среду в результате уменьшения потребления воды и сокращения количества отходов. Кроме того, Google объявил, что с 2017 года все офисы и центры обработки данных будут использовать солнечную и ветровую энергии (для этого требуется, чтобы<sup>6</sup> гигант профинансировал проекты в области электроэнергетики, получаемой экологически чистым методом, чтобы компенсировать его огромные потребности в энергии, которые в 2015 году достигли 5,7 тераватт-часов)<sup>4</sup>.



Успешные бизнесмены, как правило, ориентируются на факты. В мире существует большое количество подтверждений опасности изменения климата, и их достаточно, чтобы заставить любого думающего человека перейти на сторону защиты экологии.

## Факты

Исследования ученых-климатологов, публикуемые в научных журналах, показывают, что изменения климата напрямую связаны с человеческой деятельностью. НАСА подтверждает эти данные.

Услышь это, президент Трамп! НАСА утверждает, что изменения климата напрямую связаны с человеком! Люди отправляют в космос ракеты, фабрики выбрасывают в атмосферу опасные токсины. Где же мы были? Куда же мы смотрим?

Изменение климата, конечно же, является главной проблемой экологии. Но связанные с этим проблемы роста населения и дефицита ресурсов также подпадают под необходимость обеспечения экологически безопасного и рассчитанного на долгосрочную перспективу социально-экономического развития. По последним прогнозам численность населения мира возрастет с 6,7 до 9,2 млрд. В период до 2050 года прирост населения увеличится на 2,5 млрд – это больше, чем общая численность населения мира в 1950 году. Основная часть пригодных для использования земель в Азии уже обрабатывается. Вот почему правительство Китая покупает землю на Филиппинах, в Уганде, Австралии и Мексике. По мере того как запасы нефти истощаются, растут и цены на нефтехимические удобрения, что делает продукты питания более дорогими: по данным ВВС, скачки цен в 2007 году почти на треть сократили культивацию рифтовой долины в Кении.

Мы живем в эру глобального потепления. Мировой климат меняется под влиянием деятельности человека, ставя под угрозу не только наше существование, но и существование всего живого. Мы уже теряем коралловые рифы и горные ледники, поскольку глобальная температура повысилась на 2 °С. Повышение на 3 °С может привести к гибели тропических лесов Амазонки, исчезновению ледяного покрова Гренландии и превращению американского Среднего Запада и южной части Африки в пустыню<sup>5</sup>.

Томас Фридман в своей книге «Жаркий, плоский, многолюдный. Кому нужна «зеленая революция» и как нам реконструировать Америку»<sup>1</sup> пишет так: «Человеческое общество похоже на лягушку, которая барахтается в ведре, поставленном на огонь, где с каждым часом температура воды медленно растет, поэтому лягушка не думает выпрыгивать. Она просто продолжает приспосабливаться, пока не сварится». Ирония заключается в том, что мы, как эта лягушка, принимаем весь огонь на себя.

Уровни углекислого и других газов, нагревающих земной шар, колеблются с течением времени. Вам не нужно быть климатологом, чтобы оценить следующий график, который отражает данные за 400 000 лет, и понять, что в последние годы что-то изменилось. Средняя мировая температура, уровень моря и снежный покров Северного полушария рассказывают нам одну и ту же историю.

Компании, оказывающие отрицательное воздействие на климат, могут вскоре попасть в черный список «токсичных» брендов-работодателей.

Следует признать, что существует огромная неопределенность в отношении того, как быстро рост глобальных температур повлияет на погодные системы, уровень воды в Мировом океане и урожайность. Мы просто не знаем. Но есть риск, что будет намного хуже, чем мы думаем. Атмосфера нагревается и стремится к катастрофической «точке кипения». Наибольшее беспокойство у ученых вызывает таяние льда. Сокращение объемов полярного льда вызы-

---

<sup>1</sup> Т. Фридман. Жаркий, плоский, многолюдный. Кому нужна «зеленая революция» и как нам реконструировать Америку. М.: АСТ, 2011.

вает большую обеспокоенность, потому что ледники и снег действуют как система охлаждения, отражая солнечные лучи.



Тающий лед – это большая проблема. Во-первых, существует растущая опасность того, что, отколовшись, крупные глыбы льда будут дрейфовать в море, поскольку талая вода ослабляет нижнюю часть огромных ледяных щитов Гренландии и Антарктиды. Шельфовый ледник Ларсона, размером с Бали, частично разрушен вследствие глобального потепления. Это самый большой айсберг, из когда-либо зарегистрированных. Большие айсберги приводят к повышению уровня моря.

Во-вторых, таяние вечной мерзлоты в Сибири приводит к выбросу опасных парниковых газов. Восточно-Сибирское море «бурлит метаном». Известно, что под вечной мерзлотой находятся большие запасы газа, она служит «крышкой» для предотвращения выхода газа. Глобальное потепление перевело мерзлый грунт в режим «разморозки». Тундра теперь нагревается в два раза быстрее, чем остальная часть планеты. «Вечная мерзлота – это тихая бомба замедленного действия», – говорит Роберт Спенсер, ученый-эколог из Университета штата Флорида<sup>6</sup>.

В настоящее время все меньше и меньше людей оспаривают научные доказательства антропогенного изменения климата. Даже в США, где в отношении этого царит скептицизм, общественное мнение изменилось: 62 % американцев считают, что последствия глобального потепления уже видны сейчас, 68 % утверждают, что глобальное потепление вызвано деятельностью человека, и 42 % полагают, что глобальное потепление представляет серьезную угрозу их жизни<sup>7</sup>.





Погода непредсказуемо меняется. В Великобритании серьезные наводнения стали ежегодным летним событием. Ураган Сэнди на Восточном побережье США в 2012 году привел к тому, что авторитетный американский журнал Bloomberg Businessweek опубликовал статью под названием «Грядет глобальное потепление, глупцы!».

## **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.