

MIĘDZYNARODOWY BESTSELLER SPRZEDANY
W PONAD 900 TYSIĄCACH EGZEMPLARZY

INDYWIDUALNY PROGRAM MBA

Rozwiń praktyczne
umiejętności biznesowe

JOSH KAUFMAN

**INDYWIDUALNY
PROGRAM
MBA**

MIĘDZYNARODOWY BESTSELLER SPRZEDANY
W PONAD 900 TYSIĄCACH EGZEMPLARZY

INDYWIDUALNY PROGRAM MBA

Rozwiń praktyczne
umiejętności biznesowe

JOSH KAUFMAN

Przekład: Michał Lipa

 biznes

SPIS TREŚCI

Najważniejsze pojęcia	17
Kilka słów do czytelnika	21
Przedmowa do wydania z 2020 roku	23

WPROWADZENIE. PO CO CZYTAĆ TĘ KSIĄŻKĘ?

... 27 ...

Nie musisz wiedzieć wszystkiego	28	Trzy największe problemy	
Nie potrzebujesz doświadczenia	29	ze szkołami biznesu	45
Pytania, nie odpowiedzi	30	Złudzenie wielkości	46
Modele myślowe, nie metody	30	Twoje pieniądze i twoje życie	47
Mój indywidualny program MBA	32	O rozstawaniu się z pieniędzmi	49
Samodzielny, błyskawiczny		Gdzie wylądujesz po studiach MBA?	51
kurs biznesu	33	Skąd się wzięły szkoły biznesu?	53
Ziarno i plewy	35	W poszukiwaniu dystrybucji	56
Indywidualny program MBA		Igranie z ogniem	57
idzie w świat	36	Brak motywacji do zmian	60
Modele myślowe Mungera	39	Jedyna zaleta szkół biznesu	61
Kojarzenie faktów	42	Dług odbiera wybór	63
Dla sceptyków	44	Lepszy sposób	64
Czy powinieneś studiować		Czego się nauczysz z tej książki?	65
w szkole biznesu?	44	Jak korzystać z tej książki?	67

1. KREOWANIE WARTOŚCI

... 69 ...

Pięć elementów każdej firmy	70	Ukryte zalety konkurencji	80
Ekonomicznie wartościowe		Reguła najemnika	81
umiejętności	71	Reguła krzyżowca	82
Żelazne prawo rynku	72	Dwanaście standardowych	
Podstawowe dążenia człowieka	74	form wartości	83
Status społeczny	76	1. Forma wartości: produkt	84
Dziesięć sposobów oceny rynku	78	2. Forma wartości: usługa	85

3. Forma wartości: zasoby współdzielone	86	Pośrednictwo i eliminowanie pośredników	103
4. Forma wartości: abonament	87	Prototyp	104
5. Forma wartości: odsprzedaż	88	Cykl iteracji	106
6. Forma wartości: dzierżawa	90	Szybkość iteracji	107
7. Forma wartości: agencja	91	Informacje zwrotne	108
8. Forma wartości: agregowanie odbiorców	92	Alternatywy	110
9. Forma wartości: pożyczka	93	Wybór optymalnej decyzji	111
10. Forma wartości: opcja	94	Wartości ekonomiczne	113
11. Forma wartości: ubezpieczenie	96	Badanie relatywnego znaczenia	115
12. Forma wartości: kapitał	97	Krytyczne założenia	117
Premia za kłopot	98	Testowanie cienia	119
Wartość postrzegana	100	Minimalnie satysfakcjonująca oferta	120
Modularność	101	Rozwijanie przyrostowe	122
Tworzenie i rozdzielanie pakietów	102	Testowanie w warunkach polowych	123

2. MARKETING

... 127 ...

Uwaga	128	Pragnienie	143
Podatność	129	Wizualizacja	144
Niezwykłość	130	Ramowanie	146
Potencjalny nabywca	132	Gratis	148
Zaabsorbowanie	133	Przyzwolenie	149
Poziomy świadomości	134	Hak	151
Efekt końcowy	136	Wezwanie do działania	153
Demonstracja	137	Narracja	154
Kwalifikacja	138	Kontrowersja	156
Punkt wejścia na rynek	140	Reputacja	157
Dostępność	141		

3. SPRZEDAŻ

... 159 ...

Transakcja	159	Punkty wspólne	161
Zaufanie	160	Zasada niepewności cen	163

SPIS TREŚCI

Cztery metody wyznaczania cen	164	Bufor	179
Szok cenowy	167	Odporność na perswazję	181
Sprzedaż oparta na wartości	169	Wzajemność	183
Sprzedaż oparta na wiedzy	171	Niekorzystne fakty	185
Najlepsza dostępna alternatywa	172	Zmęczenie wyborem	186
Wyłączność	174	Bariery zakupu	187
Trzy uniwersalne waluty	175	Odwracanie ryzyka	190
Trzy wymiary negocjacji	176	Reaktywacja	192

4. DOSTARCZANIE WARTOŚCI

... 195 ...

Strumień wartości	196	Powielanie	209
Kanał dystrybucji	198	Skalowanie	210
Efekt oczekiwań	199	Akumulacja	211
Przewidywalność	201	Wzmocnienie	212
Jakość	203	Bariery konkurencji	214
Przejawy jakości	204	Mnożnik siły	215
Przepustowość	206	Systematyzacja	217
Kopiowanie	207	Selekcja	219

5. FINANSE

... 221 ...

Zysk	222	Wartość życiowa	243
Marża zysku	223	Dopuszczalny koszt pozyskania	244
Zatrzymywanie wartości	225	Koszty ogólne	246
Dostateczna rentowność	226	Koszty stałe i zmienne	247
Wycena	229	Stopniowa degradacja	248
Rachunek przepływów pieniężnych	231	Próg rentowności	250
Rachunek zysków i strat	232	Amortyzacja	251
Bilans	235	Siła nabywcza	253
Wskaźniki finansowe	237	Cykl przepływu pieniądza	254
Analiza kosztów i korzyści	239	Podział obowiązków	256
Cztery metody zwiększania przychodów	240	Ograniczone uprawnienia	258
Zdolność cenowa	241	Koszt utraconych możliwości	260
		Wartość pieniądza w czasie	261

Procent składany	263	Stopa zwrotu z inwestycji	271
Dźwignia finansowa	264	Koszty utracone	273
Hierarchia źródeł finansowania	265	Mechanizmy kontroli wewnętrznej	275
Samowystarczalność	270		

6. LUDZKI UMYSŁ

... 277 ...

Syndrom jaskiniowca	277	Motywacja	302
Wymagania dotyczące wydajności	279	Hamowanie	304
Wielowarstwowy mózg	281	Oznaki statusu	305
Kontrola percepcyjna	284	Defekt statusu	308
Poziom odniesienia	286	Niechęć do straty	310
Oszczędzanie energii	288	Fiksacja na zagrożeniu	312
Struktura przewodnia	291	Ograniczenie zakresu poznawczego	315
Reorganizacja	292	Skojarzenia	318
Konflikt	294	Niewidzenie braków	319
Wykrywanie wzorców	296	Kontrast	323
Symulacja umysłowa	298	Rzadkość	325
Interpretacja i reinterpretacja	300	Nowość	326

7. PRACA ZE SOBĄ

... 329 ...

Akrazja	329	Najbliższe działanie	353
Monoideizm	332	Uzewewnętrznianie	355
Koszt przerzucania uwagi	335	Samouświadomienie	356
Cztery metody kończenia	338	Eksperyment myślowy	358
Najważniejsze zadania	339	Prawo Parkinsona	360
Cele	341	Scenariusz dnia sądnego	362
Stany bycia	343	Skłonność do zawyżonej samooceny ...	363
Nawyki	345	Efekt potwierdzenia	366
Torowanie	346	Efekt pewności wstecznej	367
Decyzja	348	Obciążenie wydajnościowe	369
Pięć razy „dlaczego”	350	Cykle energetyczne	370
Pięć razy „jak”	352	Stres i regeneracja	372

SPIS TREŚCI

Testowanie	375	Osobiste badania i rozwój	387
Aura tajemniczości	377	Ograniczające przekonania	389
Hedonistyczny kierat	379	Błędne inwestycje	391
Błąd porównania	383	Konieczność wyboru	393
Zakres kontroli	384	Złudzenie osiągnięcia	
Przywiązanie	386	ostatecznego celu	395

8. PRACA Z INNYMI

... 397 ...

Władza	398	Konwergencja i dywergencja	420
Przewaga komparatywna	399	Społeczny dowód słuszności	422
Brzemie komunikacji	401	Autorytet	423
Ważność	404	Zobowiązanie i konsekwencja	426
Bezpieczeństwo	405	Tendencyjność spowodowana	
Złota triada	407	czynnikami motywacyjnymi	428
Powód	408	Błąd modalny	430
Intencja dowódcy	409	Błąd atrybucji	431
Zasłużony szacunek	410	Błąd czytania w myślach	432
Apatia obserwatora	412	Wyznaczanie granic	433
Złudzenie planowania	414	Zasada życzliwości	435
Funkcja wymuszająca	415	Orientacja na opcje	436
Polecenia	416	Zarządzanie	438
Łączenie się w klany	418	Zatrudnianie oparte na wynikach	441

9. ROZUMIENIE SYSTEMÓW

... 445 ...

Prawo Galla	445	Entropia	457
Przepływ	447	Niepewność	458
Zapas	448	Zmiana	460
Nadwyżka	449	Współzależność	461
Ograniczenie	450	Ryzyko kontrahenta	463
Sprzężenie zwrotne	452	Efekty drugiego rzędu	464
Autokataliza	453	Efekty zewnętrzne	466
Środowisko	455	Normalne wypadki	469
Test selekcji	456		

10. ANALIZOWANIE SYSTEMÓW

... 471 ...

Dekonstrukcja	471	Próbkowanie	483
Pomiary	473	Margines błędu	485
Kluczowe wskaźniki wydajności	475	Wskaźnik	486
Śmieci na wejściu, śmieci na wyjściu	477	Wartość typowa	488
Tolerancja	478	Korelacja i związek przyczynowy	489
Wariancja	479	Normy	491
Uczciwość analityczna	481	Aproksymanta	492
Kontekst	482	Segmentacja	494
		Humanizacja	495

11. DOSKONALENIE SYSTEMÓW

... 497 ...

Efekt interwencji	497	Lista kontrolna	513
Optymalizacja	499	Koszt procesu	515
Refaktoryzacja	500	Zaprzestanie	516
Decydująca mniejszość	501	Odporność	518
Malejące przychody krańcowe	503	Zabezpieczenia	520
Obciążenie progresywne	505	Testowanie warunków skrajnych	523
Tarcie	506	Planowanie scenariuszowe	524
Automatyzacja	508	Eksploracja/Eksploatacja	526
Paradoks automatyzacji	509	Cykl trwałego wzrostu	528
Ironia automatyzacji	511	Droga środka	530
Standardowa procedura operacyjna	512	Mentalność eksperymentatora	531
To nie koniec			533
Podziękowania			537
Dodatek A. Jak kontynuować własne studia biznesowe			539
Dodatek B. Czterdzieści dziewięć pytań pozwalających poprawić osiągane wyniki			540
O autorze			543

KILKA SŁÓW DO CZYTELNIKA

Klarowność języka rodzi klarowność myśli, zaś klarowność myśli to najważniejsza korzyść płynąca z edukacji.

Richard Mitchell, *The Graves of Academe*

Wiele osób zakłada, że aby nauczyć się prowadzenia biznesu albo popchnąć do przodu swoją karierę, trzeba odbyć studia biznesowe. To nieprawda. Zdecydowana większość współczesnych ludzi interesu opiera się w swojej działalności jedynie na zdrowym rozsądku, prostej arytmetyce i znajomości kilku ważnych pojęć i zasad.

Indywidualny program MBA to podstawowa książka biznesowa, zawierająca najistotniejszą wiedzę z tej dziedziny. Jej celem jest przedstawienie w jasny i zrozumiały sposób najważniejszych pojęć ze świata biznesu w możliwie jak najmniej czasochłonnej formie.

Każda koncepcja została omówiona prostym językiem. Związki między pojęciami podkreślono w celu łatwiejszego ich wychwycenia. Po zapoznaniu się z najistotniejszymi kwestiami możesz się skupić na rozwijaniu własnej kariery, mając pewność, że zajmujesz się w pierwszej kolejności najważniejszymi sprawami.

Większość książek mających stanowić alternatywę dla studiów MBA stara się odtwarzać program nauczania uczelni cieszących się najlepszą opinią. W przypadku *Indywidualnego programu MBA* jest inaczej. Moim celem jest ułatwienie czytelnikom dogłębnego zrozumienia działalności biznesowej od podstaw, bez względu na wyjściowy poziom wiedzy lub doświadczenia w tym zakresie.

Twój czas jest cenny. Podjąłem duży wysiłek, aby pomieścić obszerną i różnorodną tematykę w tomie o umiarkowanej objętości, nadającym się do przeczytania w kilka godzin. Jeżeli twoja sytuacja uzasadnia dalsze zgłębianie konkretnych zagadnień, będziesz wiedział, czego szukać i od czego zacząć.

Wiedza o tym, od czego zacząć działanie w często spotykanych sytuacjach biznesowych, zawsze jest wartościowa, bez względu na to, czy dopiero zaczynasz karierę zawodową, jesteś przedsiębiorcą, utalentowanym handlowcem, czy dyrektorem przedsiębiorstwa mającym kilkadziesiąt lat doświadczenia. Znajomość uniwersalnego języka rozmyślań o tym, co możemy zaobserwować w najbliższym otoczeniu, otwiera drzwi do ważnych odkryć, niezależnie od tego, w jaki sposób zarabiasz na życie.

Niniejsze wydanie książki, przejrane i zaktualizowane, zawiera wiele nowych pojęć, dzięki czemu podstawowe zagadnienia są omówione jeszcze bardziej wyczerpująco. Drobne poprawki redakcyjne w stosunku do poprzednich dwóch wydań przyczyniły się zaś do zwiększenia klarowności tekstu.

Jeżeli połączysz lekturę tej książki z praktycznym doświadczeniem, będziesz czerpał z tego korzyści przez resztę życia. Mam nadzieję, że dzięki niej zarobisz więcej pieniędzy, osiągniesz więcej i będziesz przy tym dobrze się bawił.

Przedmowa

DO WYDANIA Z 2020 ROKU

To cudownie, kiedy coś, co sprawdza się w teorii, działa również w praktyce. Piętnaście lat temu zacząłem pracę nad *Indywidualnym programem MBA*, traktując to jako projekt poboczny. Chciałem wzbogacić swoją wiedzę biznesową i rozwinąć umiejętności w prosty, skuteczny i niezbyt kosztowny sposób. Kiedy zaczynałem, moim celem była kariera w dużej, międzynarodowej korporacji. Nie zamierzałem pisać książki, a już na pewno nie podejrzewałem, że moje dociekania okażą się przydatne dla setek tysięcy osób na całym świecie, przy okazji odmieniając zupełnie bieg mojego życia.

Indywidualny program MBA umożliwił ludziom z różnych środowisk – od osób stawiających pierwsze kroki na ścieżce kariery po doświadczonych profesjonalistów, menedżerów i przedsiębiorców – dokładniejsze i praktyczniejsze zrozumienie, czym jest firma, jak działa, w jaki sposób można ją założyć od podstaw i jak usprawnić działające już przedsiębiorstwo.

Kiedy dorosły człowiek postanawia zająć się na poważnie swoją edukacją biznesową, zaczyna się rozglądać za odpowiednimi studiami MBA. Inwestycja w zdobycie *dypłomu* szkoły biznesu często jednak okazuje się mało opłacalna, podczas gdy *umiejętności* biznesowe zawsze są przydatne – bez względu na to, w jaki sposób podejdziemy do ich rozwijania.

Do największych przyjemności autora książki należy odbieranie wiadomości od czytelników, którzy w jakiś sposób skorzystali na lekturze. W ciągu dziesięciu lat, które upłynęły od czasu ukazania się *Indywidualnego programu MBA*, miałem kontakt z tysiącami czytelników, którzy dzięki wiedzy zaczerpniętej z tej książki stworzyli rentowne firmy, uzy-

skali ważny awans albo w istotny sposób poprawili swoje życie osobiste i zawodowe.

Dirk z Berlina postanowił na własną rękę nauczyć się prowadzenia biznesu zamiast zapisywać się na kosztowne studia:

Dzięki *Indywidualnemu programowi MBA* uniknąłem błędu, który mógł mnie kosztować 150 tysięcy dolarów, i w zupełnie nowy sposób spojrzałem na swoją edukację. W 2014 roku nie byłem zadowolony z przebiegu mojej kariery w korporacji i poważnie rozważałem podjęcie studiów MBA na jednym z najlepszych uniwersytetów w Europie. Dwa dni przed terminem złożenia pracy kwalifikacyjnej i wniesienia pierwszej raty chesnego przeczytałem *Indywidualny program MBA* i... zmieniłem zdanie. Zamiast zaciągać olbrzymi dług, usiadłem do samodzielnej nauki, żeby dopiąć swego: zająć się pracą ze startupami. Jeździłem po kraju, uczestniczyłem w konferencjach i brałem udział w szkoleniach, jednocześnie czytając wszystko, co tylko wpadło mi w ręce. Ponosząc koszty stanowiące ułamek chesnego za studia MBA, nawiązałem odpowiednie kontakty i nauczyłem się wszystkiego, czego potrzebowałem, żeby zacząć wymarzoną karierę. Od pięciu lat z powodzeniem prowadzę własną firmę. W tym czasie moimi klientami było ponad trzysta startupów.

Michael, który mieszka w Wielkiej Brytanii, dzięki lekturze mojej książki przyspieszył swoją karierę w korporacji:

Kończyłem uniwersytet w przekonaniu, że jestem przygotowany do pracy zawodowej i... okazało się, że nie jestem. *Indywidualny program MBA* uważam za doskonały punkt wyjścia do ciągłego uczenia się. Od ponad dwóch lat czytam tę książkę przynajmniej raz w miesiącu. Dziś mam dwadzieścia sześć lat i kieruję zespołami marketingowymi i produktowymi w jednej z największych firm na świecie. Jestem najmłodszą osobą, jaka kiedykolwiek zajmowała w tej firmie stanowisko kierownicze. Ostatnio podarowałem *Indywidualny program MBA* świeżo upieczonemu absolwentowi, który dołączył do mojego zespołu. Przeczytał tę książkę od deski do deski kilka razy. Teraz bardzo często spotykam się w zespole z opiniami, że ten człowiek jest „nad wiek mądry” i „umie zadawać odpowiednie pytania”. Dzięki, Josh.

Czytelnik o inicjałach M.R. korzysta z mojej książki podczas zarządzania setkami pracowników, którzy świadczą bardzo ważne usługi milionom mieszkańców Sri Lanki:

Kupiłem *Indywidualny program MBA* na straganie w Malezji trzy lata temu. Nie mam dyplomu MBA, ale stosuję w praktyce techniki zarządzania opisane w książce. Twoje spostrzeżenia na temat systemów przydają mi się podczas zarządzania zapasami wartymi 20 milionów dolarów i dbania o płynny obrót materiałami. Co więcej, kierowałem zespołem opracowującym system pomocy dla klientów, z którego korzysta obecnie 6,2 miliona osób. Poza tym zidentyfikowaliśmy ponad 2000 procesów, które uwzględnimy w nowym komputerowym systemie zarządzania przedsiębiorstwem. Gratuluję i dziękuję za ciężką pracę, którą wykonałeś dla dobra milionów menedżerów na całym świecie.

Elizabeth z Minneapolis stosuje wiedzę zaczerpniętą z książki w życiu osobistym:

Nigdy nie sądziłam, że zdołam nabrać takiej mądrości bez wyższego wykształcenia. Pokazałeś mi, jak rozwijać swoją wiedzę i stosować ją w praktyce, a także nauczyłeś mnie, jak odnieść sukces w niemal wszystkim, w co się zaangażuję na poważnie. Jestem mentorką czworga dzieci i chętnie przekazuję im Twoje dziedzictwo. Jestem Ci bardzo wdzięczna za Twoją pracę.

Powyższe historie nie są wyjątkowe: setki tysięcy osób na całym świecie rozwijają swoje kariery, poprawiają jakość życia i czynią świat lepszym miejscem, wykorzystując koncepcje zawarte w *Indywidualnym programie MBA*.

Zaszczycem jest dla mnie możliwość udostępnienia czytelnikom tego kompendium wiedzy, które będzie im służyło przez całe życie. Opanowanie omówionych w nim pojęć umożliwi łatwiejsze wykonywanie pracy na najwyższym poziomie, podejmowanie dobrych decyzji oraz pełne wykorzystanie posiadanych umiejętności, talentów i dostępnych możliwości – bez względu na to, jak zarabiasz na życie (lub jak chciałbyś zarabiać).

Dziękuję za sięgnięcie po to rozszerzone, zaktualizowane wydanie rocznicowe *Indywidualnego programu MBA*, które ukazuje się dziesięć lat po opublikowaniu pierwszej edycji. Mam nadzieję, że książka okaże się pomocna we wszelkich dążeniach. Życzę Ci sukcesów na każdym polu.

Josh Kaufman
Fort Collins, Colorado, USA
Wrzesień 2020

Wprowadzenie

PO CO CZYTAĆ TĘ KSIĄŻKĘ?

Właśnie na to czeka świat – na kolejny poradnik biznesowy!

agent celny na Lotnisku im. Johna F. Kennedy'ego w Nowym Jorku,
po usłyszeniu odpowiedzi na pytanie o mój zawód

Życie jest ciężkie. Tym bardziej jeśli jesteś głupi.

John Wayne, gwiazdor westernów

S koro czytasz tę książkę, prawdopodobnie chcesz, żeby wydarzyło się coś ważnego: pragniesz założyć firmę, dostać awans albo stworzyć coś nowego. Możliwe również, że przed realizacją marzeń powstrzymuje cię przynajmniej jeden z poniższych czynników:

- *Lęk przed zaangażowaniem się w biznes* – uczucie, że „nie wiesz wystarczająco dużo o biznesie” i dlatego nigdy nie zdołasz założyć firmy ani awansować na stanowisko wymagające większej odpowiedzialności. Lepiej utrzymywać status quo niż zmierzyć się z lękiem przed nieznanym.
- *Obawa przed „brakiem papierów”* – przekonanie, że biznes to skomplikowana sprawa i powinni się nim zajmować tylko odpowiednio wyszkoleni eksperci. Jeżeli nie masz dyplomu MBA lub podobnego uzyskanego dużym kosztem certyfikatu, jak możesz twierdzić, że wiesz, co robisz?
- *Syndrom oszusta* – obawa, że zabrnąłeś już tak daleko, że lada chwila ktoś zdemaskuje cię jako totalnego oszusta. Nikt nie lubi krętaczy, prawda?

Mam dla ciebie dobrą wiadomość: większość osób podziela te obawy i są one zupełnie normalne. Nie pozwól, żeby powstrzymały cię przed dą-

żeniem do tego, co jest dla ciebie ważne. Firmy tworzą, prowadzą i rozwijają zwykli ludzie, tacy jak ty. Nie potrzeba do tego żadnej tajemnej wiedzy ani magii. Musisz tylko poznać kilka prostych pojęć, które zmienią sposób twojego myślenia o działaniu przedsiębiorstw i pozwolą ci zidentyfikować najbardziej obiecujące możliwości.

Jeżeli jesteś przedsiębiorcą, studentem, handlowcem, menedżerem albo specjalistą pragnącym opanować podstawy rzetelnej działalności biznesowej, ta książka jest dla ciebie. Bez względu na to, kim jesteś i co próbujesz osiągnąć, już wkrótce odkryjesz nowy, bardzo przydatny sposób patrzenia na biznes, dzięki któremu będziesz spędzał mniej czasu na zwalczaniu własnych obaw, a więcej na robieniu rzeczy naprawdę ważnych.

NIE MUSISZ WIEDZIEĆ WSZYSTKIEGO

*Metod może być milion i więcej, ale zasad jest tylko kilka.
Człowiek znający zasady może skutecznie dobierać metody.
Ten, kto próbuje metod, ignorując zasady, pakuje się w kłopoty.*

Harrington Emerson, konsultant ds. zarządzania i ekspert od efektywności¹

Jedną z najważniejszych prawidłowości dotyczących uczenia się czegokolwiek jest ta, że *nie musisz wiedzieć wszystkiego* – musisz tylko zrozumieć niedużą liczbę najważniejszych, najbardziej wartościowych pojęć. Kiedy zbudujesz solidną bazę podstawowych zasad, na których będziesz mógł się oprzeć, dalsze gromadzenie wiedzy i dokonywanie postępów będzie znacznie łatwiejsze.

Indywidualny program MBA zawiera zestaw podstawowych pojęć ze świata biznesu, których możesz użyć, aby zrealizować swoje zamierzenia. Dzięki zrozumieniu tych fundamentalnych zasad zyskasz zestaw narzędzi pozwalających podejmować dobre decyzje. Jeżeli zainwestujesz czas i ener-

¹ W pierwszych dwóch wydaniach ten epigraf przypisano błędnie Ralphowi Waldo Emersonowi. Dziękuję Garsonowi O'Toole'owi z bloga *Quote Investigator* za wyszukanie prawdziwego źródła. („The Man Who Tries Methods, Ignoring Principles, Is Sure to Have Trouble”, 17 lipca 2015, <https://quoteinvestigator.com/2015/07/17/methods/>).

gię w opanowanie omówionych koncepcji, wejdiesz do elitarnego grona jednego procenta ludzkiej populacji, który wie:

- jak działają przedsiębiorstwa;
- jak założyć własną firmę;
- jak udoskonalić istniejącą firmę;
- jak osiągać osobiste cele za pomocą umiejętności ze świata biznesu.

Traktuj tę książkę jak filtr. Zamiast próbować przyswajać wszystkie dostępne informacje na temat świata biznesu – a jest ich naprawdę dużo – naucz się tego, co ma największe znaczenie, a potem skup się na tym, co naprawdę ważne: na skutecznym działaniu.

NIE POTRZEBUJESZ DOŚWIADCZENIA

Ludziom zawsze się wydaje, że biznes jest bardziej skomplikowany, niż w rzeczywistości jest. To nie fizyka jądrowa – tak naprawdę uprawiamy jeden z najprostszych zawodów świata.

Jack Welch, były dyrektor generalny firmy General Electric

Nawet jeśli jesteś zupełnym żółtodziobem, nie przejmuj się. Inaczej niż w przypadku większości pozostałych książek biznesowych lektura tej nie wymaga posiadania uprzedniej wiedzy na temat biznesu ani doświadczenia w tym zakresie. Nie zakładam, że jesteś dyrektorem generalnym dużego przedsiębiorstwa, który codziennie podejmuje decyzje warte wiele milionów dolarów – ale nawet jeżeli nim jesteś, ta książka nadal będzie przydatna.

Jeżeli jednak masz doświadczenie biznesowe, na podstawie relacji wielu moich klientów i czytelników z całego świata mogę stwierdzić, że informacje zawarte w tej książce okażą się bardziej wartościowe i przydatne niż większość tego, czego nauczyłeś się podczas studiów biznesowych.

Zgłębijmy razem 271 prostych pojęć, które pomogą ci myśleć o biznesie w nowy, przydatny sposób. Dzięki tej książce lepiej i dokładniej zrozumiesz to, czym w istocie są firmy i co robią te, które odnoszą sukcesy.

PYTANIA, NIE ODPOWIEDZI

*Edukacja nie jest odpowiedzią na pytanie.
Edukacja to klucz do odpowiedzi na wszystkie pytania.*

Bill Allin, socjolog i aktywista edukacyjny

Przeznaczeniem większości książek biznesowych jest udzielanie kolejnych odpowiedzi – prezentowanie technik i metod robienia różnych rzeczy. Ta książka jest inna. Nie znajdziesz w niej odpowiedzi, lecz nauczysz się, jak zadawać lepsze pytania. Pierwszym krokiem ku podejmowaniu lepszych decyzji biznesowych jest zrozumienie, co jest ważne w działalności gospodarczej każdego rodzaju. Im więcej dowiesz się na temat tego, jakie istotne pytania należy zadawać w sytuacji, w której się znajdujesz, tym szybciej poznasz odpowiedzi na nie i ruszysz naprzód.

MODELE MYŚLOWE, NIE METODY

Granice mojego języka wyznaczają granice mojego świata.

Ludwig Wittgenstein, filozof i logik

Nie musisz uczyć się wszystkiego, co ludzkość wie o biznesie, żeby rozwinąć swoje umiejętności – opanowanie podstaw będzie wystarczająco dużym krokiem naprzód. Nazywam te podstawowe koncepcje „modelami myślowymi”. Razem tworzą one solidny schemat pojęciowy, na którym możesz się oprzeć, podejmując dobre decyzje.

Modele myślowe pokazują, w jaki sposób rozumiemy działanie czegoś w naszym świecie. Pomyśl o prowadzeniu samochodu. Czego się spodziewasz, naciskając prawy pedał? Jeżeli samochód zwolni, bardzo się zdziwisz, ponieważ po prawej stronie zawsze znajduje się pedał gazu. Dokładność twojego myślowego modelu świata determinuje twoje oczekiwania, decyzje i zachowania, a na dłuższą metę również osiągnięte przez ciebie wyniki.

Ludzki mózg tworzy modele myślowe, dostrzegając schematy w naszych codziennych doświadczeniach. Bardzo często jednak modele, które stworzymy samodzielnie, są niedokładne, pojedynczy człowiek dysponuje bowiem ograniczoną wiedzą i doświadczeniami. Edukacja pozwala doprecyzować modele myślowe poprzez uwewnętrznienie wiedzy i doświadczenia zgromadzonych przez innych ludzi w toku ich życia. Dobra edukacja umożliwia nauczenie się patrzenia na świat w nowy, bardziej produktywny sposób. Na przykład wiele osób wierzy, że rozpoczynanie własnej działalności jest bardzo ryzykowne, że trzeba mieć dokładny biznesplan i pożyczyć mnóstwo pieniędzy, a poza tym i tak nie liczy się wiedza, lecz znajomości. Każde z tych przekonań jest modelem myślowym, ale nie są one zbyt dokładne. Korygowanie swoich modeli myślowych umożliwia myślenie o tym, co robimy, w bardziej przejrzysty, pełniejszy sposób, a to skutkuje lepszymi decyzjami.

Po opanowaniu modeli myślowych opisanych w tej książce wielu moich czytelników zdało sobie sprawę, że ich wyobrażenia na temat tego, czym są firmy i jak działają, są nieprecyzyjne, a rozkręcenie własnej działalności okazało się znacznie łatwiejsze, niż sądzili. Zamiast trwonić cenny czas i energię w poczuciu strachu i niepewności, nauczyli się tych modeli myślowych i zyskali wystarczająco dużą swobodę, by przestać się martwić i ruszyć naprzód.

NIEDOKŁADNE MODELE MYŚLOWE	DOKŁADNE MODELE MYŚLOWE
Rozpoczynanie własnej działalności jest bardzo ryzykowne.	Niepewność jest nieodłączną częścią biznesu, ale da się nią zarządzać, a ryzyko można zminimalizować.
Aby założyć firmę i odnieść sukces, trzeba najpierw napisać doskonały biznesplan.	Spisany na papierze plan jest pochodną dobrego zrozumienia najważniejszych funkcji twojej firmy, a i tak bez względu na to, jak dobrze się przygotujesz, zawsze trafisz na jakieś niespodzianki.
Zanim się zacznie działalność, trzeba zgromadzić ogromny kapitał.	Pozyskiwanie kapitału jest konieczne tylko wtedy, kiedy umożliwia osiągnięcie czegoś, co inaczej nie byłoby możliwe (na przykład zbudowanie fabryki).
Nie liczy się wiedza, tylko znajomości.	Relacje są ważne, ale bez odpowiedniej wiedzy nie da się ich dobrze wykorzystać.

Dzięki tej książce opanujesz podstawowe zasady biznesu, a to pozwoli ci inwestować czas i energię w naprawdę pożyteczne działania: tworzenie czegoś wartościowego, przyciąganie uwagi, zawieranie większej liczby transakcji sprzedaży, obsługiwanie większej liczby klientów, zabieganie o awans, zarabianie większej ilości pieniędzy, zmienianie świata. Nie dość, że zrobisz coś wartościowego dla innych i poprawisz swoją kondycję finansową, to jeszcze sprawi ci to dużo radości.

MÓJ INDYWIDUALNY PROGRAM MBA

Mocno wierzę w to, że samokształcenie jest tak naprawdę jedynym sposobem zdobywania wiedzy.

Isaac Asimov, były profesor biochemii na Uniwersytecie Bostońskim oraz autor ponad pięciuset książek

W tym podrozdziale opisuję historię Indywidualnego programu MBA jako mojego życiowego przedsięwzięcia. Jego kontekst może cię zainteresować, ale podstawowa wartość tej książki jest niezależna od moich osobistych doświadczeń. Jeżeli chcesz od razu zacząć zgłębiać tajniki biznesu, przejdź do strony 65.

└ udzie często mnie pytają, czy mam dyplom MBA. Odpowiadam, że nie, choć przez pewien czas studiowałem w szkole biznesu.

Będąc studentem Uniwersytetu Cincinnati, miałem to szczęście, że udało mi się zakwalifikować do udziału w programie Carl H. Lindner Honors-PLUS, przypominającym studia MBA na poziomie licencjackim. Dzięki uzyskaniu stypendium mogłem posiąść wiedzę wykładaną w szkołach biznesu, nie biorąc na siebie przytłaczającego ciężaru długu.

Miałem też okazję podążyć szybką ścieżką kariery korporacyjnej. Dzięki uczestnictwu w programie stażowym Uniwersytetu Cincinnati już na drugim roku nauki w college'u objąłem stanowisko kierownicze w firmie z listy Fortune 500 – w Procter & Gamble. Po ukończeniu studiów w 2005 roku miałem już w kieszeni ofertę objęcia stanowiska zastępcy

menedżera marki w dziale P&G Home Care, zarezerwowanego zwykle dla absolwentów studiów MBA na najbardziej prestiżowych uczelniach.

Na ostatnim semestrze w college'u coraz mniej skupiałem się na bieżącej nauce, a coraz bardziej na przyszłości. Praca, którą miałem podjąć, wymagała dobrej znajomości biznesu, a moi przyszli koledzy i przełożeni mieli dyplomy MBA najlepszych szkół. Rozważałem pójście na takie studia, ale zabieganie o kosztowny dyplom po to, żeby zapewnić sobie zatrudnienie, które i tak miałem już zagwarantowane, wydawało mi się niezbyt sensowne. Poza tym obowiązki zawodowe miały być na tyle wymagające, że nie chciałem dodawać sobie ciężkiej pracy na studiach zaocznych.

Kiedy rozważałem różne opcje, dobrej rady udzielił mi Andy Walter, mój pierwszy dyrektor w P&G. Powiedział: „Jeżeli poświęcisz na sumienną pracę i rozwijanie swoich umiejętności tyle samo czasu i energii, ile musiałbyś przeznaczyć na studia MBA, osiągniesz dokładnie to samo”. (Andy nie miał dyplomu MBA – był absolwentem elektroinżynierii. Przeszedł na emeryturę ze stanowiska dyrektora P&G ds. informatycznych, na którym nadzorował realizację najważniejszych projektów firmy).

W końcu postanowiłem zrezygnować ze szkoły biznesu, ale nie z *edukacji* biznesowej. Zamiast zapisywać się na studia MBA, sięgnąłem po książki i stworzyłem mój własny, osobisty program MBA.

SAMODZIELNY, BŁYSKAWICZNY KURS BIZNESU

*Wielu samouków przewyższa wiedzą doktorów, magistrów i bakalarzy
wyształconych na najlepszych uniwersytetach.*

Ludwig von Mises, austriacki ekonomista i autor książki *Ludzkie działanie*

Zawsze byłem zapalonym czytelnikiem, ale zanim postanowiłem nauczyć się wszystkiego, czego tylko mogłem, o biznesie, czytałem głównie beletrystykę. Dorastałem w niedużej miejscowości New London na północy Ohio, gdzie w gospodarce dominowały rolnictwo i przemysł lekki. Moja mama była bibliotekarką, a tata nauczycielem przedmiotów ścisłych w szkole podstawowej. Później został też jej dyrektorem. Książki

zawsze były istotnym elementem mojego życia, natomiast nigdy nie miałem styczności z biznesem.

Zanim podjąłem pierwszą poważną pracę, nie wiedziałem prawie nic o tym, czym są firmy i jak funkcjonują – poza tym, że ludzie chodzą tam codziennie, żeby zarobić na życie. Nie miałem nawet pojęcia o istnieniu takich przedsiębiorstw jak Procter & Gamble, dopóki nie złożyłem podania w tej firmie i nie wszedłem do świata korporacji.

Praca w P&G sama w sobie była dobrą szkołą. Wielkość i zakres działalności tego przedsiębiorstwa oraz stopień złożoności procesów zarządzania tak dużą organizacją były dla mnie przytłaczające. W ciągu pierwszych trzech lat w firmie brałem udział w podejmowaniu decyzji dotyczących niemal wszystkich aspektów procesu biznesowego: tworzenia nowych produktów, podziału wielomilionowego budżetu marketingowego oraz zapewniania dystrybucji za pośrednictwem największych sieci detalicznych, takich jak Walmart, Target, Kroger i Costco.

Jako zastępca menedżera marki kierowałem zespołami liczącymi po 30–40 pracowników P&G, podwykonawców i pracowników agencji, z których każdy miał własne projekty, plany i priorytety. Stawka była duża, a presja przytłaczająca. Do dzisiaj nie mogę się nadziwić, ile tysięcy roboczogodzin, milionów dolarów i setek złożonych procesów potrzeba, żeby wyprodukować i umieścić na półce w supermarkecie butelkę płynu do mycia naczyń. Wszystko jest zoptymalizowane – zaczynając od kształtu butelki, przez zapach produktu, kończąc na kartonowych opakowaniach zbiorczych, w których mydło trafia do sklepu.

Praca w P&G nie była moim jedynym zajęciem. Samokształcenie, na które zdecydowałem się kosztem rezygnacji ze studiów biznesowych, z pobocznego projektu przekształciło się w małą obsesję. Codziennie spędzałem długie godziny na czytaniu i poszukiwaniu kolejnych okrucich wiedzy, które pomogłyby mi zrozumieć, jak działa świat biznesu.

Zamiast poświęcić lato po ukończeniu studiów na relaks i wypoczynek, całymi dniami buszowałem po regałach z literaturą ekonomiczną w lokalnej księgarni, starając się przyswoić jak największą ilość wiedzy. Do czasu rozpoczęcia pracy w P&G we wrześniu 2005 roku zdążyłem przeczytać książki dotyczące wszystkich dyscyplin wykładanych na studiach MBA, a także tych, których zwykle nie omawia się zbyt szczegóło-

wo w szkołach biznesu, takich jak psychologia, fizyka i teoria systemów. Pierwszego dnia w firmie czułem się dobrze przygotowany do pracy.

Samokształcenie okazało się bardzo przydatne – wykonywałem wartościową pracę, działałem i co roku byłem dobrze oceniany. W miarę upływu czasu zdałem sobie jednak sprawę, że:

1. *Duże firmy działają powoli.* Dobre pomysły często przepadały tylko dlatego, że musiały uzyskać akceptację zbyt dużej liczby ludzi.
2. *Wspinanie się po szczeblach korporacyjnej kariery przeszkadza w dobrej robocie.* Chciałem się skupiać na sensownym działaniu i poprawianiu różnych rzeczy, a nie na pisaniu notatek, przesiadywaniu na zebraniach i zabieganiu o awans. Polityka i wojny podjazdowe są nieodłączną częścią codziennej pracy w dużym przedsiębiorstwie.
3. *Frustracja prowadzi do wypalenia.* Chciałem cieszyć się codzienną pracą, ale zamiast tego miałem poczucie, że jestem wciąż przez wszystkich krytykowany i poniewierany. Zaczęło to wpływać na moje zdrowie, poczucie szczęścia i relacje z bliskimi. Im dłużej tkwiłem w korporacji, tym bardziej chciałem z niej uciec. Chciałem sam decydować o tym, z kim i nad czym pracuję oraz jakie mam priorytety. Uznałem, że na dłuższą metę najlepsza dla mnie będzie rola przedsiębiorcy.

ZIARNO I PLEWY

To ważne, żeby studenci podchodzili do studiowanej dziedziny z pewnym dystansem i nonszalancją; nie mają czcić wykładanej im wiedzy, lecz ją kwestionować.

Jacob Bronowski, autor i narrator serialu popularnonaukowego *Powstawanie człowieka*

Jeżeli jestem w czymś dobry, to w przesiewaniu ogromnych ilości informacji i wybieraniu najważniejszych spośród nich. Mimo to przekonanie się przez potężną ilość dostępnych informacji biznesowych było tytanicznym zadaniem: co roku ukazują się tysiące nowych książek na ten temat, a prasa branżowa i specjalistyczne serwisy internetowe codziennie publikują nowe doniesienia. Niektóre spośród tych informacji są przydatne, ale większość nie.

Początkowo moje dociekania były dość przypadkowe – szedłem do księgarni i wybierałem pozycje, które wydawały mi się interesujące. Odnalezienie jednej wartościowej książki wymagało przebrnięcia przez dziesięć kiepskich, których autorzy bardziej dbali o stworzenie trzystustronicowej wizytówki niż udostępnienie czytelnikom przydatnych informacji.

Zacząłem się zastanawiać, jak dużą część tego, co zawiera dostępna literatura – a jest tej wiedzy naprawdę sporo – *rzeczywiście* muszę opłacać. Jak mógłbym oddzielić wartościowe informacje od bzdur? Dysponowałem ograniczoną ilością czasu i energii, więc zacząłem szukać filtra: czegoś, co nakierowałoby mnie na ziarno użytecznej wiedzy i pozwoliło unikać plew. Im dłużej szukałem, tym bardziej zdawałem sobie sprawę, że taki filtr nie istnieje. Postanowiłem więc stworzyć go sam.

Zacząłem analizować, które źródła wiedzy są wartościowe, a które nie, i publikować wyniki moich dociekań na stronie internetowej – zarówno w celu ich zarchiwizowania dla siebie, jak i udostępnienia każdemu, kto mógłby być nimi zainteresowany. To przedsięwzięcie miało wyłącznie osobisty charakter. Byłem świeżo upieczonym absolwentem studiów i starałem się z całych sił nauczyć się czegoś pożytecznego, a dzielenie się z innymi ludźmi swoimi odkryciami wydawało mi się dobrym sposobem wykorzystania mojego czasu i energii.

Pewnego pamiętnego poranka projekt „Indywidualny program MBA” zyskał jednak wymiar publiczny i przestał być przedsięwzięciem realizowanym wyłącznie na mój prywatny użytek.

INDYWIDUALNY PROGRAM MBA IDZIE W ŚWIAT

*Ten, kto potrafi najlepiej opisać problem,
ma największe szanse na jego rozwiązanie.*

Dan Roam, autor książki *Narysuj swoje myśli*

Nie tylko czytałem mnóstwo książek, ale też śledziłem setki biznesowych blogów. Niektóre spośród najciekawszych koncepcji biznesowych pojawiały się w internecie całe miesiące (lub lata) przed opubliko-

waniem ich w druku, a ja chciałem się z nimi zapoznawać, kiedy tylko stawały się dostępne.

Jednym z obserwowanych przeze mnie blogerów był Seth Godin. Ten autor bestsellerów (takich jak *Marketing za przyzwoleniem*, *Fioletowa krowa* i *Najmocniejsze ogniwo*), a zarazem jeden z pierwszych specjalistów od marketingu w internecie, którzy odnieśli duży sukces, specjalizuje się w formułowaniu śmiałych idei i pomysłów, które mają zachęcić ludzi do tego, aby robili więcej, starali się bardziej, kwestionowali status quo i wywierali korzystny wpływ na otoczenie.

Pewnego ranka Seth opublikował swój komentarz do sensacyjnej informacji: Uniwersytet Harvarda unieważnił decyzję o przyjęciu 119 osób na studia MBA². Ci niedoszli studenci zdołali włamać się na stronę uczelni służącą do rekrutacji i sprawdzić, czy zostali przyjęci, zanim zostało to oficjalnie ogłoszone. Wiadomość wywołała medialną gorączkę i zapoczątkowała dyskusję o tym, czy studenci MBA mają wrodzone predyspozycje do kłamania, oszukiwania i dopuszczania się kradzieży, czy też cechy te rozwijają się u nich pod wpływem studiów w szkole biznesu.

Zamiast wyrazić swoje oburzenie niewłaściwym zachowaniem kandydatów, Seth spojrzął na całą sprawę z innego punktu widzenia i stwierdził, że Harvard zrobił tym ludziom *prezent*. Odmawiając im przyjęcia, uniwersytet pozwolił im zaoszczędzić 150 tysięcy dolarów i dwa lata życia, które musieliby poświęcić na zabieganie o kawałek papieru. „Trudno mi zrozumieć – napisał – dlaczego [zdobywanie dyplomu MBA] miało być lepszym sposobem na zagospodarowanie czasu i pieniędzy niż gromadzenie doświadczenia praktycznego połączone z uważną lekturą 30–40 starannie wybranych książek”.

W ten nieoczekiwany sposób potwierdziły się moje przypuszczenia. Zaraz potem zabrałem się do pracy z jeszcze większym zapałem.

W ciągu następnych dwóch dni stworzyłem listę książek i innych źródeł wiedzy, które uznałem za najbardziej przydatne podczas moich dociekań, po czym opublikowałem ją na mojej stronie internetowej³

² Seth Godin, *Good News and Bad News* [online], Seth's Blog (blog), 14 marca 2005, https://seths.blog/2005/03/good_news_and_b/ [dostęp: 31 stycznia 2021].

³ Josh Kaufman, *The Personal MBA Recommended Reading List: The 99 Best Business Books* [online], The Personal MBA, <https://personalmba.com/best-business-books/> [dostęp: 31 stycznia 2021].

wraz z linkiem do artykułu Setha, tak aby każda osoba pragnąca skorzystać z jego sugestii mogła znaleźć mój wykaz. Następnie wysłałem Sethowi e-mail z podziękowaniami i linkiem do mojego posta.

Dwie minuty później na blogu Setha ukazał się post z linkiem do sporządzonej przeze mnie listy i moją stroną internetową zaczęły odwiedzać tłumy czytelników z całego świata.

Temat podchwycili autorzy blogów i stron poświęconych rozwojowi osobistemu i produktywności, takich jak Lifesthacker, a następnie media społecznościowe i blogerzy zajmujący się najróżniejszą tematyką. W pierwszym tygodniu publicznego istnienia projektu „Indywidualny program MBA” aż trzydzieści tysięcy ludzi odwiedziło mój prywatny zakładkę internetu, żeby się przekonać, czym się zajmuję. Jeszcze lepsze było to, że zaczęli opowiadać innym o moim przedsięwzięciu.

Niektórzy czytelnicy pytali, od czego powinni zacząć. Inni polecali świetne książki, które przeczytali, pomagając mi w moich dociekaniach. Kilka osób stwierdziło, że całe to przedsięwzięcie jest naiwne, a ja tylko marnuję czas. Ja tymczasem w wolnych chwilach wciąż czytałem, dociekałem i rozwijałem projekt „Indywidualny program MBA”, a zjawisko samokształcenia biznesowego zaczynało przybierać na sile.

Bardzo szybko projekt ten przekształcił się z jednoosobowego przedsięwzięcia realizowanego w wolnym czasie w globalny fenomen. Strona *personalmba.com* odnotowała miliony odwiedzin od czasu jej upublicznienia w 2005 roku, a o moim przedsięwzięciu pisały „New York Times”, „Wall Street Journal”, „Bloomberg Businessweek”, „Financial Times”, „Time”, „Fortune”, „Fast Company” i inne poważne tytuły prasowe oraz niezależne serwisy internetowe. Pod koniec 2008 roku odszedłem z P&G, żeby skupić się na dalszych dociekaniach, pisaniu i rozwijaniu „Indywidualnego programu MBA” w pełnym wymiarze czasu.

Choć zainteresowanie moją listą lektur cieszyło mnie, szybko zdałem sobie sprawę, że sam wykaz książek to za mało. Ludzie sięgają po literaturę biznesową, żeby rozwiązać określony problem albo zdobyć wiedzę na konkretny temat. Szukają rozwiązań, a lista tytułów do tego nie wystarczy, nawet jeśli zawiera wartościowe pozycje. Same książki nie są bowiem tak ważne jak idee i wiedza, które zawierają, a wielu moich czytelników poddawało się, ponieważ odnalezienie tego, czego potrzebowali,

wymagało cierpliwego przewracania kartek przez wiele godzin. Wielu czytelników przystępowało do tego z entuzjazmem, ale rezygnowało po przeczytaniu kilku książek, gdyż na owoce trzeba było zbyt długo czekać, a życie zawodowe i rodzinne pozbawiało wielu z nich szans na dokończenie samokształcenia.

Musiałem się bardziej przyłożyć, żeby im pomóc.

MODELE MYŚLOWE MUNGERA

Wydaje mi się niezaprzeczną prawdą, że ludzki mózg operuje modelami. Sztuka polega na tym, żeby zrozumieć najbardziej fundamentalne modele – te, które są najbardziej przydatne – i sprawić, żeby nasz mózg pracował lepiej niż mózgi innych ludzi.

Charles T. Munger, miliarder, partner biznesowy Warrena Buffetta, były dyrektor generalny firmy Wesco Financial i wiceprezes Berkshire Hathaway

Pierwsze wyobrażenie na temat przyszłości projektu „Indywidualny program MBA” zyskałem wtedy, kiedy odkryłem prace Charliego Mungera.

Charlie urodził się w mieście Omaha w Nebrasce tuż przed wielkim kryzysem. Jako młody chłopak zaniedbywał zajęcia sportowe w liceum, poświęcając czas na czytanie i zaspokajanie niepoohamowanej ciekawości świata. Do jego pierwszych doświadczeń biznesowych zaliczała się praca w rodzinnym sklepie spożywczym za 2 dolary dziennie.

W 1941 roku Charlie ukończył szkołę średnią, następnie przez dwa lata studiował matematykę i fizykę na Uniwersytecie Michigan, po czym zaciągnął się do lotnictwa i przeszedł przeszkolenie meteorologiczne. W 1946 roku, tuż po odejściu z armii, dostał się na Wydział Prawa Uniwersytetu Harvarda, choć nie miał dyplomu licencjata. Nie był on jednak wówczas wymagany.

Charlie ukończył prawo na Harvardzie w 1948 roku i przez następne 17 lat był adwokatem. W 1965 roku odszedł z kancelarii, którą sam stworzył, aby założyć spółkę inwestycyjną, która przez następnych 14 lat

osiągała zyski o 19,8 procent wyższe niż średnia rynkowa – to zdumiewający wynik, biorąc pod uwagę jego zupełny brak formalnego wykształcenia ekonomicznego⁴.

Charlie Munger nie jest osobą powszechnie znaną, ale większość ludzi słyszała o jego wspólniku Warrenie Buffetcie. W 1978 roku Munger połączył siły z Buffettem w spółce Berkshire Hathaway, która z podupadającego producenta tekstyliów przekształciła się pod ich kierunkiem w holding inwestycyjny. Razem zarobili miliardy.

Według Buffetta prezentowane przez Mungera podejście do biznesu oparte na modelach myślowych jest głównym czynnikiem sukcesu Berkshire Hathaway oraz źródłem pozycji samego Buffetta jako najbogatszego biznesmena na świecie. Jak sam mówi, „Charlie potrafi przeanalizować i ocenić każdą propozycję biznesową szybciej i dokładniej niż ktokolwiek inny. Umie dostrzec każdą poważniejszą słabość w ciągu sześćdziesięciu sekund. Jest wspólnikiem idealnym⁵”.

Sekret sukcesu Charliego polega na umiejętności systematycznego rozszyfrowywania tego, jak działają firmy. Choć nie studiował ekonomii, jego nieustanne samokształcenie w różnych dziedzinach umożliwiło mu skonstruowanie czegoś, co sam nazywa „siatką modeli myślowych”, za pomocą której podejmuje decyzje biznesowe:

Długo wierzyłem w to, że pewien określony system – którego opanowanie nie powinno stanowić problemu dla inteligentnego człowieka – sprawdza się znacznie lepiej niż systemy stosowane przez większość ludzi [w celu zrozumienia świata]. Musisz tylko mieć w głowie odpowiednią siatkę modeli myślowych. Dzięki zastosowaniu tego systemu poszczególne elementy układanki stopniowo dopasowują się do siebie, zwiększając zdolności poznawcze.

Tak jak na kształt każdego systemu wpływają różne czynniki, tak w celu zrozumienia tego systemu niezbędne są modele myślowe zaczerpnięte z różnych dyscyplin. [...] Trzeba zdawać sobie sprawę z doniosłości prawdy wypowiedzianej przez słynnego biologa Juliana Huxleya, według którego

⁴ Warren Buffett, *The Superinvestors of Graham-and-Doddsville* [online], Hermes, 17 maja 1984, <https://www8.gsb.columbia.edu/articles/columbia-business/superinvestors> [dostęp: 31 stycznia 2021].

⁵ Janet Lowe, *Damn Right: Behind the Scenes with Berkshire Hathaway Billionaire Charlie Munger*, John Wiley & Sons, Hoboken 2003, s. 75.

„życie to po prostu jedno przekłete pokrewieństwo po drugim”. Trzeba więc dysponować wszystkimi niezbędnymi modelami i dostrzegać pokrewieństwa między nimi oraz skutki tych pokrewieństw⁶.

To nieźła zabawa, kiedy możesz myśleć sprawniej niż ludzie, którzy są od ciebie znacznie inteligentniejsi, ponieważ nauczyłeś się być bardziej obiektywny i multidyscyplinarny. Poza tym można na tym dobrze zarobić, o czym mogę zaświadczyć na podstawie własnego doświadczenia⁷.

Opierając swoje decyzje inwestycyjne na rozległej wiedzy na temat funkcjonowania przedsiębiorstw oraz działania systemów, Buffett i Munger zbudowali firmę wartą ponad 500 miliardów dolarów. To niesłychany sukces dla człowieka z Omaha, który przekwalifikował się z meteorologa na prawnika i zajął się biznesem, nie posiadając formalnego wykształcenia ekonomicznego.

Odkrycie podejścia Mungera do edukacji biznesowej było dla mnie objawieniem. Oto trafiłem na człowieka, który kilkadziesiąt lat przede mną postanowił zrobić to, co ja teraz robiłem, a wyniki jego działalności przeszły najśmielsze oczekiwania. Jego metoda identyfikowania i stosowania fundamentalnych zasad wydawała mi się sensowniejsza niż większość książek biznesowych, które czytałem. Postanowiłem więc nauczyć się wszystkiego, czego tylko mogłem, na temat modeli myślowych, za pomocą których Charlie Munger podejmował decyzje.

Charlie nigdy nie opublikował żadnego zbioru swoich modeli myślowych. Dawał pewne wskazówki podczas wygłaszanych przemówień i w publikowanych artykułach, a nawet podzielił się z czytelnikami swoimi zasadami psychologicznymi w wydanej w 2005 roku biografii pod tytułem *Poor Charlie's Almanack*, ale nie powstał żaden zwarty tekst zawierający wszystko, co według Charliego „trzeba wiedzieć, żeby odnieść sukces w biznesie”.

Jeżeli chciałem poznać podstawowe zasady postępowania odnoszącego sukcesy człowieka biznesu, musiałem sam je odkryć. W tym celu musiałem zupełnie zmienić swój sposób rozumienia biznesu.

⁶ *Outstanding Investor Digest*, Outstanding Investor Digest, Inc., New York, 29 grudnia 1997.

⁷ Peter D. Kaufman (red.), *Poor Charlie's Almanack: The Wit and Wisdom of Charles T. Munger*, wyd. III, The Donning Company Publishers, Virginia Beach 2005, s. 64.

Aby nauczyć się prowadzenia firmy albo pozyskać nowe kompetencje zawodowe, nie trzeba kończyć specjalistycznych studiów biznesowych. Zdecydowana większość współczesnych ludzi biznesu opiera się w swojej działalności jedynie na zdrowym rozsądku, prostej arytmetyce i znajomości kilku ważnych zasad. Josh Kaufman za główny cel postawił sobie przedstawienie w jasny i zrozumiały sposób najważniejszych pojęć ze świata biznesu w możliwie jak najmniej czasochłonnej formie.

Jego książka *Indywidualny program MBA* to kompleksowy i przejrzysty przegląd wszystkich ważnych tematów biznesowych – takich jak przedsiębiorczość, rozwój produktu, marketing, sprzedaż, negocjacje, księgowość, finanse, produktywność, komunikacja, przywództwo, projektowanie systemów, analiza i zarządzanie operacyjne – a wszystko to zawarte w jednym tomie.

Znajdziesz w niej 271 prostych pojęć, nowoczesne koncepcje i konkretne narzędzia, dzięki którym nauczysz się myśleć o biznesie w nowy, przydatny sposób. Wśród najważniejszych zagadnień znajdziesz m.in.:

- **Pięć elementów każdej firmy.** Możesz zrozumieć i ulepszyć każdą firmę, dużą lub małą, koncentrując się na pięciu podstawowych kwestiach. Czy wiesz, na jakich obszarach danej organizacji trzeba się przede wszystkim skupić?
- **Dwanaście form wartości.** Produkty i usługi to tylko dwa z dwunastu sposobów kreowania wartości dla klientów. Jakie są pozostałe?
- **Cztery metody zwiększania przychodów.** Istnieją tylko cztery sposoby, aby firma mogła zarobić więcej pieniędzy. Czy je znasz?

Połącz lekturę tej książki ze swoim praktycznym doświadczeniem i już dziś zacznij efektywniej pracować, podejmować dobre decyzje i wykorzystywać w pełni swoje umiejętności, zdolności i dostępne okazje – bez względu na to, w jaki sposób zarabiasz (lub chciałbyś zarabiać) na życie. Z pomocą tej książki założysz rentowną firmę, uzyskasz ważny awans albo w istotny sposób poprawisz swoje życie osobiste i zawodowe.

Patroni medialni:

SZEF
SPRZEDAŻY

MY
COMPANY
POLSKA

HR
personel
& zarządzanie

hrpolska.

MARKETER+

FOCUS
coaching

ISBN 978-83-8087-788-7



9 788380 877887

MT19027
Cena 74,90 zł