



*Андрей Парабеллум*

# **10 лучших книг по успеху в бизнесе**

Тренинги стоимостью \$500 в подарок каждому читателю

Андрей Парабеллум

**10 лучших книг по успеху  
в бизнесе. Тренинги  
стоимостью \$500 в подарок  
каждому читателю**

«Издательские решения»

## **Парабеллум А.**

10 лучших книг по успеху в бизнесе. Тренинги стоимостью \$500 в подарок каждому читателю / А. Парабеллум — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-44-901891-5

Эта книга — плод выборки 10, на наш взгляд, лучших книг из сотен и даже тысяч книг по этой теме. После тщательного отбора каждая из выбранных книг была внимательно перечитана и законспектирована. Сначала из каждой книги были выписаны основные мысли. Потом художественным языком каждая из них была развернута не более, чем на 1 страницу текста. И потом конспекты лучших 10 книг попали отдельно в этот сборник, который вы держите в своих руках.[www.knigavden.ru](http://www.knigavden.ru)

ISBN 978-5-44-901891-5

© Парабеллум А.  
© Издательские решения

## Содержание

Введение в серию «10 лучших книг по...»	7
Подарок	8
Список книг в этой серии	9
София Аморузо #GIRLBOSS	10
Кому стоит прочесть эту книгу?	11
Об авторе	12
Из книги вы узнаете	13
Раскройте особенности своей личности и природные таланты, и позвольте им привести вас к успеху	14
Выбирайте нетрадиционные пути и пробуйте необычные занятия, чтобы узнать, что вас по-настоящему вдохновляет	15
Чтобы добиться успеха, станьте экспертом в своем деле.	16
Набирайтесь опыта и пробуйте всё новое	17
Попросите, и вы это получите; творите и нарушайте правила, но не преступайте закон	17
Вы не можете контролировать мнение других о вас, поэтому игнорируйте его. Оставайтесь позитивным и фокусируйтесь на своих целях	18
Распределите свои силы, объединив предпринимательскую жилку с творческим началом	19
Найдите инвесторов-единомышленников и сотрудников, которые будут поддерживать ваши мечты, а не подрывать их	20
В бизнесе и в жизни нет ничего круче уверенности. Носите ее с гордостью	21
Практический совет	22
Натали Берг и Брайан Робертс «Walmart: Ключевые принципы и практические уроки крупнейшего в мире ритейлера»	23
Кому стоит прочитать книгу?	24
Об авторах	25
Узнайте, как Walmart стал лидером на рынке, и что может угрожать его первенству	26
Walmart обеспечивает свои низкие цены благодаря огромному масштабу и вниманию к эффективности	27
Walmart воспользовался тем, что ритейлеры игнорировали сельскую местность, и этим обеспечил свою удачу	28
Walmart устранил потребность в посредниках и развил близкие отношения сотрудничества с прямыми поставщиками	29
Ультрасовременные технологии позволили Walmart успешно управлять своей империей логистики	30
Анализ данных в реальном времени помогает Walmart не только заполнять полки, но и учитывать будущие потребности в поставках	31
Чтобы реализовать весь свой потенциал, Walmart должен дотянуться до большего количества покупателей, как местных, так и приезжих	32

Amazon, цены которого даже еще ниже, а выбор больше, возможно, победит Walmart в его собственной игре	33
Практический совет	35
Джон Брукс «Бизнес-приключения»	36
Кому стоит прочесть эту книгу?	37
Об авторе	38
Окунитесь в самые влиятельные экономические и финансовые события прошлого столетия	39
Как показал крах 1962 года, инвесторы – люди нерациональные, а фондовый рынок – вещь непредсказуемая	40
История Ford Edsel – отличный пример неудачного запуска	41
Федеральная система подоходного налога должна вернуться к своему состоянию на 1913 год	42
Инсайдерскую торговлю наконец-то удалось обуздать после случая в Техасском заливе 1959 года	43
История компании Хегох – успех, который исчез так же быстро, как и возник	44
Как Нью-йоркская фондовая биржа спасла брокерскую компанию, чтобы избежать финансового кризиса	45
Руководители могут списать свои аморальные или преступные действия на «ошибки коммуникации»	46
Конец ознакомительного фрагмента.	48

# **10 лучших книг по успеху в бизнесе Тренинги стоимостью \$500 в подарок каждому читателю**

**Андрей Парабеллум**

© Андрей Парабеллум, 2018

ISBN 978-5-4490-1891-5

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

## **Введение в серию «10 лучших книг по...»**

Эта книга у вас в руках появилась неслучайно.

Это – плод выборки 10 на мой взгляд лучших книг из сотен и даже тысяч книг по этой теме.

После тщательного отбора каждая из выбранных книг была внимательно перечитана и законспектирована.

Сначала из каждой книги были выписаны основные мысли.

Потом художественным языком каждая из них была развернута не более, чем на 1 страницу текста для того, чтобы дать вам расширенное понимание каждой из самых ценных идей книги.

Далее каждый конспект был оформлен и подитожен с отдельным вниманием к деталям.

И далее уже конспекты лучших 10 книг попали отдельно в этот сборник, который вы держите в своих руках.

Пролистайте его по диагонали. Прочитайте его полностью. Читайте его кусочками с любого места. Включайте сокращение или наоборот – наслаждайтесь им медленно и очень вдумчиво.

Делайте пометки на полях. Подчеркивайте самое интересное. Выписывайте идеи на внедрение.

Этот сборник ваш. Используйте его.

И приходите за новыми идеями на [www.knigavden.ru/free](http://www.knigavden.ru/free). Вас ждут сотни таких сокровищ.

С уважением к вашему книжному вкусу,

Андрей Парабеллум

Проект конспектов лучших бестселлеров «Книга в день»

[www.knigavden.ru](http://www.knigavden.ru)

## Подарок

Для читателей этой книги я подготовил специальный подарок: набор моих аудио-тренингов на общую сумму в 500+ долларов:

**Ваша личная ссылка:** [www.andreyparabellum.ru/free](http://www.andreyparabellum.ru/free)

Тренинги, которые Вы можете пройти по этой ссылке:

### **Прокачка Личной Эффективности и Финансов:**

тренинг «**Как научиться учиться**», который объяснит Вам самые быстрые и результативные методики обучения;

тренинг «**Самодисциплина 1**», который заставит Вас прокачать свою личность множеством способов и внедрит нужные Вам привычки за 3 непростых недели;

тренинг «**Взрывное скорочтение**», который научит Вас читать деловую литературу в 2—4 раза быстрее;

тренинг «**Умнобедный 1**», который покажет Вам, как выбраться из ловушки умного безденежья.

### **Прокачка Вашего Инфобизнеса:**

тренинг «**Инфобизнес Live**», который покажет Вам все самые прибыльные модели заработка денег в Инфобизнесе;

тренинг «**Инфобизнес с нуля**», который поможет Вам запустить Ваш новый проект, систематизировать его и вывести его на первую прибыль;

конференция «**Контент маркетинг**», которая научит Вас генерировать потрясающе интересный контент, делиться им со своими читателями, слушателями и зрителями в интернете и быстрыми темпами наращивать свою клиентскую базу.

### **Прокачка Вашего Бизнеса:**

тренинг «**Трансформация бизнеса**» (12 модулей), который поможет Вам оптимизировать и систематизировать Ваш бизнес.

### **Зачем я это делаю?**

Я искренне верю, что когда Вы начнете внедрять хотя бы малую часть той информации, которую Вы услышите, Ваша жизнь начнет меняться к лучшему.

И Вы в свою очередь поможете кому-то еще.

И так эта эстафета добра будет идти по планете, делая нашу жизнь все лучше и лучше...

## **Список книг в этой серии**

- 10 лучших книг по финансам
- 10 лучших книг по успеху в бизнесе
- 10 лучших книг по стартапам
- 10 лучших книг по психологии
- 10 лучших книг по продажам и маркетингу
- 10 лучших книг по построению карьеры
- 10 лучших книг по менеджменту
- 10 лучших книг по личной эффективности
- 10 лучших книг по лидерству
- 10 лучших книг по инфобизнесу
- 10 лучших книг по интернет бизнесу
- 10 лучших книг по бизнесу

## София Аморузо #GIRLBOSS

В своей книге *#GIRLBOSS* София Аморузо рассказывает свою историю перевоплощения от выпускницы высшей школы до гендиректора мультимиллионной модной империи. Будь то открытие бизнеса с нуля, создание мощного сообщества или правильный выбор инвесторов,, Аморузо рассказывает, что значит быть женщиной в современном бизнесе.

## **Кому стоит прочесть эту книгу?**

- Женщинам, желающим занять лидерские позиции в предпринимательстве
- Всем, кто ищет способ раскрытия природного таланта
- Владельцам малого бизнеса, которых интересует нетрадиционный путь развития бизнеса

## Об авторе

София Аморузо – основательница *NastyGal*, успешного коммерческого сайта женской одежды, обуви и аксессуаров.

### **Вы узнаете, как найти свою страсть и позволить ей привести вас к успеху**

Вы видели топ-менеджера, который после окончания школы тратил годы на лазание по помойкам, магазинные кражи и заурядную работу, чтобы хоть как-то платить по счетам?

Перед вами именно такая оторва – автор книги София Аморузо, которая смогла использовать свой яркий опыт, чтобы основать самую успешную модную компанию за последние десять лет.

В книге *#GIRLBOSS* Аморузо рассказывает, как она превратила хобби создания старинной одежды в мультимиллионный бизнес. Из книги вы узнаете, как она использовала свою креативность и бизнес чутье для создания всемирного движения, объединяющего молодых женщин.

## **Из книги вы узнаете**

- Каким предпринимательским навыкам может научить автостоп;
- Почему вы должны забыть все, что учили в школе, чтобы состояться;
- Почему работа в крупной сети книжных магазинов может сделать из вас лучшего в мире босса.

## **Раскройте особенности своей личности и природные таланты, и позвольте им привести вас к успеху**

Когда вы были детьми, родители говорили вам, что плохая успеваемость в школе обернется для вас провалом во взрослой жизни?

Это не так.

Одни люди учатся в школе хорошо, другие – плохо. При этом отличные оценки не определяют, добьетесь ли вы успеха в жизни.

Не стоит забывать, что в мире живут совершенно разные люди, и у каждого есть свои таланты. Успех возможен лишь при условии, что вы сможете определить то, в чем вы действительно хороши, и умело использовать это качество в своей карьере.

Как только вы определите свой особый талант, вы почувствуете возможность сфокусироваться на том, что доставляет вам удовольствие, и в чем вы разбираетесь. Так вы сможете развить свои способности до совершенства и параллельно с этим добиться успеха.

Вот история Софии Аморузо. Она умело выторговывала скидки на вожеленную старинную одежду, а затем перепродавала модели с большой прибылью. Она создала предприятие на основе хобби, которое стало таким волнующим и увлекательным, что в итоге превратилось в ее собственную империю одежды.

Автор просто оставалась собой и делала то, что ей нравилось; это и привело ее к успеху. Но она смогла найти свой путь, потому что осознала свои таланты и слабые места.

Осознание и принятие себя имеет огромное значение, потому что, как было упомянуто ранее, все люди разные. Есть экстраверты и интроверты, и каждый должен найти свой мир, который ему подходит.

Экстраверты расцветают путем общения с другими людьми. Этот тип личности подходит для работы на Уолл Стрит, например, где необходимо пробиваться, чтобы осуществлять продажи. Но такая обстановка для интроверта кажется кошмаром.

В случае Аморузо, ее внутренний интроверт расцвел благодаря социальным сетям. Она строила клиентскую сеть онлайн, где могла контактировать с поклонниками в размеренной, неагрессивной манере.

## **Выбирайте нетрадиционные пути и пробуйте необычные занятия, чтобы узнать, что вас по-настоящему вдохновляет**

Если вы хотите достигнуть величия, важно понять, что даже при самой сильной мотивации путь к успеху не будет прямым.

В реальности, попытки идти по прямому пути будут только вас ограничивать, так как вы упустите новые, неожиданные возможности.

Представьте целеустремленного астронавта, который провел несколько лет, полностью погрузившись в учебники. Во время первого тестового полета в условиях невесомости он обнаруживает, что его сильно укачивает. Хотя он и потратил полжизни на обучение, чтобы стать астронавтом, его чрезмерная целеустремленность помешала ему найти правильный путь, который по-настоящему подходил бы его способностям.

Поэтому лучше пойти по серпантину и быть готовым поработать в необычных местах. Некоторые люди пытаются этого избежать, но вы сами увидите, что сможете научиться чему-то новому, только используя подвернувшиеся возможности.

Несмотря на антикапиталистические убеждения, Аморузо однажды устроилась на работу в крупную книжную сеть. Она начала работать с плохим настроением и массой предубеждений, но в конце концов, получила навыки обслуживания клиентов, которые помогли ей впоследствии организовать собственный бизнес.

Нетрадиционный путь таит в себе много неожиданных преимуществ. Но есть и другая сторона монеты – провалы.

Неудача может произойти с кем угодно – поэтому не бойтесь их, а делайте из них выводы! Возможно, что неудачи в чем-то сигнализируют о том, что вы занимаетесь не тем делом, что оно не поддерживает в вас внутреннюю страсть. Если страсть есть, то дело спорится.

Это и открыла Аморузо. Перед запуском собственного бизнеса она испытала множество неудач, перепробовала десятки работ, с которых ее увольняли, или которые она сама бросала. Тогда она думала, что у нее ничего не получается из-за лени.

Но правда была в том, что эти вакансии ей просто не подходили.

Но когда она начала заниматься коллекционированием одежды и перепродажей своих творений на eBay, Аморузо могла работать часами дни напролет, даже не следя за временем.

## **Чтобы добиться успеха, станьте экспертом в своем деле. Набирайтесь опыта и пробуйте всё новое**

Когда вы поймете, что вам нравится делать, как вы добьетесь в этом успеха?

Сначала нужно стать экспертом в своей области и научиться всему, чему можете научиться. Если вы в бизнесе, лучший способ стать экспертом – больше практиковаться.

Для Аморузо это значило построение собственной компании с нуля.

В самом начале она все делала сама: покупала одежду, паковала и отправляла ее клиентам. Таким образом, она знала весь процесс от начала и до конца.

Когда одежда не продавалась, она применяла маркетинговый подход, изменяя тексты или фотографии на сайте. Благодаря своей гибкости, она получила ценный опыт и знания обо всем, чего хотели клиенты.

В течение нескольких лет Аморузо выступала стилистом всех фотосетов своей одежды. Участвуя в этом процессе, она делала намного больше, чем просто продавала одежду: она предлагала молодым женщинам захватывающий, вдохновляющий взгляд на моду.

Она делала это с помощью выбора подходящих, классно выглядящих моделей, затем одевала их в причудливом стиле, который клиенты полюбили и захотели копировать. В конечном итоге, покупатели не просто привязались к ее продукту, но и друг к другу, создав мощное сообщество.

Такой подход дал ее молодому бизнесу главное преимущество над винтажными магазинами на eBay, большинству которых не хватало ярких фотографий и маркетинговых идей. Когда она переехала с eBay на собственный сайт, ее сообщество последовало за ней.

И на том их лояльность не закончилась. Ее покупатели полюбили *NastyGal* настолько, что они делились ссылкой с друзьями. Сарафанный маркетинг помог Аморузо расширить клиентскую базу.

Много работая и накапливая опыт, автор развила экспертный взгляд на то, что хотели клиенты. Но больше всего ей помогла ее способность вложить свои знания в построение влиятельного, лояльного сообщества.

## **Попросите, и вы это получите; творите и нарушайте правила, но не преступайте закон**

Не существует глупых вопросов. Но есть вопросы, ответы на которые никогда не будут получены, потому что их вообще не задали.

Поэтому, если вы хотите что-то получить, сначала спросите.

Подумайте об этом в таком ключе: если вы не скажете людям, чего хотите, вы никогда этого не получите.

Это просто! Вы должны озвучивать надежды и мечты, если вы хотите, чтобы люди помогли вам их реализовать.

Аморузо поняла это, когда однажды застряла на обочине дороги в сильный дождь. Несмотря на отсутствие денег, она попыталась удачу и выставила руку с поднятым вверх большим пальцем, чтобы поймать автобус. И он остановился, а водитель разрешил ей поехать бесплатно.

Это осознание ударило ее, словно молния: попроси, и ты получишь это.

Еще один важный аспект в деле получения желаемого – доверие к собственной интуиции. Это значит, понимание того, какие правила можно нарушать.

Как-никак, чтобы построить успешный бизнес, приходится быть креативным и нарушать некоторые правила. Нужно уметь видеть не только черное и белое, но и все оттенки серого.

Гибкость ума также предохранит вас от переживаний по поводу правильности того, что вы делаете. Вместо этого вы нарушите несколько правил, перейдете черту – и создадите что-то новое.

Однако не все правила можно нарушать. Аморузо поняла это, когда ее поймали за магазинную кражу.

Заплатив залог, чтобы не попасть в тюрьму, автор почувствовала себя униженной. Она решила, что нарушать можно только деспотичные правила, например, надевать туфли из прошлогодней коллекции на модную вечеринку.

Если придется нарушать правила, не тратьте время на преступление закона. Если только не хотите получить урок, посидев в тюрьме пару суток.

## **Вы не можете контролировать мнение других о вас, поэтому игнорируйте его. Оставайтесь позитивным и фокусируйтесь на своих целях**

Итак, мы узнали, что есть правила, которые можно нарушать, а есть и такие, которые нельзя. Но есть и *Золотое правило*: Поступай с другими так, как хочешь, чтобы они поступали с тобой.

Смысл состоит в следующем: если вы привнесете во вселенную позитив, то вы получите в ответ то же самое.

Более того, фокусируясь на том, что вам нравится, вместо того, что не нравится, вы освобождаете энергию, которая может подпитывать вашу страсть.

Аморузо испытала соблазн нарушить это правило, когда ее знакомая скопировала весь сайт *NastyGal* и попыталась выдать его за собственный. Если бы автор сосредоточила свое внимание на этом инциденте и продолжала злиться, это помогло бы лишь ее сопернице, которая использовала бы возможность переманить клиентов, не получающих сервис того уровня, к которому они привыкли.

Но автор не поддавалась этому соблазну. Она не тратила время на план мести, и вместо этого погрузилась в свой бизнес.

Аморузо поняла, что нельзя переживать о том, что делают и думают другие. Если тратить время на мысли об окружающих, вы не сможете найти инновации и креативность внутри себя.

Высшая школа была кошмаром для автора. Ее всегда мучил страх того, что о ней подумают другие. Поэтому она ушла из школы раньше. В конечном итоге, она поняла, что на переживания о мнении других тратится масса времени и энергии.

Чтобы не терять ориентира, игнорируя шум, создайте специальные символы. Это будут небольшие слова, которые обозначают ваши цели. Для создания символа заключите свою цель в слово или короткую фразу, затем укоротите полученное, удалив ненужные буквы, пока у вас не получится пиктограмма, которую никто больше не понимает.

Этот личный код даст вам мотивацию и силу думать о ваших мечтах позитивно.

Теперь вы знаете, как оставаться позитивным и быть честным с самим собой. Как применить эти навыки в предпринимательстве? Следующая часть как раз об этом.

## **Распределите свои силы, объединив предпринимательскую жилку с творческим началом**

В детстве творчество ассоциировалось с акварелью, мелками и платьями для бумажных кукол. Но став взрослыми, мы поняли, что решение проблем тоже требует креативности.

Объединяя креативность с предпринимательским талантом, вы правильно распределяете свои силы.

Креативный предпринимательский подход основывается на любопытстве; задавая массу вопросов, вы создаете новые возможности для бизнеса. Принятие статуса «кво» только поставит вас в рамки.

Например, *NastyGal* не нуждался в стандартных для модного мира худых, плоскогрудых моделях. Компания создала репутацию креативного стиля для разных фигур и предлагает свои продукты женщинам с формами.

Этот инновационный подход к стайлингу был не просто творческим выбором; для *NastyGal* это также стало умным бизнес решением, которое принесло прибыль.

Однако креативные личности иногда настолько поглощены творческими аспектами своей работы, что они игнорируют практическую сторону бизнеса. Важно найти между ними баланс.

Пока автор получала удовольствие от продумывания дизайна своего сайта и фотографий для отображения своих товаров, она также выделяла огромные силы на привлечение и сохранение клиентов.

Она всегда смотрела на процесс продажи с точки зрения покупателей, обеспечивая согласованную уникальную эстетику своего сайта. Таким образом, она объединила предпринимательскую жилку с творческими талантами.

Творческие люди могут отлично проявить себя в маркетинге, поэтому подумайте, как вы можете направить туда свою энергию. Это способ воплотить таланты внутреннего художника для развития бизнеса.

Многие люди думают: так как я стилист (или другая творческая личность), у меня не получится вести бизнес. Такое мнение негативно, поэтому гарантирует провал.

## **Найдите инвесторов-единомышленников и сотрудников, которые будут поддерживать ваши мечты, а не подрывать их**

Будучи предпринимателем, важно набрать верную команду сотрудников и инвесторов. Но как это сделать?

Лучшая команда для работы – честная, трудолюбивая и лояльная.

Автор поняла это в тот год, когда управляющий складом *NastyGal* уволился в период распродаж Черной пятницы, оставив склад на произвол судьбы.

Но несколько мотивированных сотрудников взяли за его дела. Они паковали коробки, выполняли заказы и обеспечивали гладкий процесс работы. Они выполняли больше, чем просто свои обязанности, чтобы компания не упустила ни одного клиентского заказа в этот важный период.

Для главы компании такой персонал – просто мечта. Понимание того, что вы можете рассчитывать на сотрудников, помогает крепче спать по ночам.

Помимо трудолюбивых сотрудников, вам понадобятся и инвесторы, которые поддерживают ваши начинания, а не подрывают их.

Инвесторы нужны для воплощения вашей мечты в жизнь, а не для реализации их собственных взглядов. По опыту Аморузо, некоторые инвесторы могут попросту притеснять вас. Один потенциальный инвестор, к примеру, потребовал назначить главой компании мужчину, так как, по его мнению, автор, как женщина, не справлялась с распределением средств.

Его ограниченность никак не подходила такой компании, как *NastyGal*. Особенно, такой компании, которая с нуля была выстроена женщиной, ни разу не взявшей ни одного кредита.

В итоге автор нашла инвесторов, которые поняли, что она создает движение, а не просто милый сайт, на котором женщины могут потратить свои деньги.

В конечном счете, важно придерживаться собственных принципов и отказываться от компромиссов только ради финансовой прибыли. Такие решения могут на минуту показаться верными, но в будущем они будут только создавать вам проблемы.

## **В бизнесе и в жизни нет ничего круче уверенности. Носите ее с гордостью**

Вы знаете таких людей, которые будто светятся изнутри? Всё дело в их уверенности; когда вы чувствуете, что вы на своем месте, вы и выглядите прекрасно.

Это верно, как для личной жизни, так и для бизнеса. Если вы знаете, что собой представляет ваша компания, вы сможете чувствовать себя комфортно и уверенно, развивая ее.

Иначе вас будет сбивать с пути каждый новый тренд, появившийся в вашей индустрии.

С появлением *NastyGal* автор поняла, что важно быть такой бизнес-личностью, которая может заговорить с каждым, даже с незнакомцем. Может, было бы «круче» держаться отчужденно, как некоторые конкурирующие бренды, но такой недружелюбный тип поведения, скорее, связан с недостатком уверенности.

Как мы все знаем, невозможно купить уверенность в себе. Конечно, модная одежда может в этом помочь, но только если у вас есть, чем ее подкрепить.

Это означает умение слушать, когда говорят другие, и иметь мужество формировать собственное мнение.

Это также означает умение в нужный момент делегировать право принимать решения кому-то более знающему или опытному. Никогда не настаивайте на том, что знаете всё – это только отдалит вас от окружающих. Вместо этого оставайтесь спокойным и уверенным.

Если вы будете следовать этим советам, вы будете нравиться всем, кого встречаете. А если вы еще и наденете фантастическое платье, то вы приведете всех в восторг!

**Чтобы стать успешным предпринимателем, не обязательно хорошо учиться в школе – для этого нужно осознать, что вы действительно любите делать, и дать вашей страсти вести вас. Если вы хотите добиться успеха, попросите то, что вам нужно, и найдите способ объединить предпринимательскую жилку с вашими творческими талантами. И – что самое важное – будьте уверены в себе!**

## **Практический совет**

**Создайте символ – короткое слово, означающее вашу цель.**

Потеряли цели из виду и сбились с пути? Запишите свою мечту в виде короткого слова или фразы, а затем укоротите ее, удаляя или перемещая буквы по желанию, чтобы в результате получить пиктограмму, которую никто больше не поймет. Этот маленький личный код подарит вам силу мыслить позитивно о ваших мечтах и даст нужную мотивацию.

## **Натали Берг и Брайан Робертс «Walmart: Ключевые принципы и практические уроки крупнейшего в мире ритейлера»**

В книге «*Walmart*» авторы Натали Берг и Брайан Робертс делятся ключевыми бизнес-принципами, благодаря которым одноименная компания стала крупнейшим в мире ритейлером. Изучив беспрецедентный успех торговой сети, авторы также поднимают вопрос о проблемах, которые возможно ждут ее в будущем.

## **Кому стоит прочитать книгу?**

- Каждому, кому интересны бизнес-инновации.
- Каждому, кто хочет узнать, как создать успешную компанию розничной торговли.
- Каждому, кому интересен путь Walmart к успеху.

## **Об авторах**

Натали Берг – директор глобальных исследований в Planet Retail. Она также консультирует компании, которые хотят сотрудничать или конкурировать с Walmart.

Брайан Робертс – директор ритейлерских исследований в Kantar Retail. Ранее он 8 лет был аналитиком в Walmart.

## **Узнайте, как Walmart стал лидером на рынке, и что может угрожать его первенству**

Walmart это не просто ритейлер: это явление. Если бы Walmart был страной, его ВВП было бы больше, чем в Норвегии. Компания является крупнейшим в мире коммерческим работодателем, она управляет количеством людей ненамного меньшим, чем в китайской армии.

Тем не менее, как же Walmart, компания с сотнями миллиардов долларов прибыли каждый год, обеспечивает свое нынешнее положение на рынке и успех?

Прочитав эту книгу, вы поймете, как эта компания достигла своего заоблачного успеха. Вы узнаете, как эффективная и мастерская комбинация технологий, управления и стратегии превратила Walmart в то, чем он является сегодня. Тем не менее, вы также увидите, что падение этой империи может быть столь же стремительным, как и взлет, так как в будущем Walmart могут ждать серьезные проблемы.

### **Далее вы узнаете:**

- почему в ходе переговоров вы должны покататься на каноэ с вашим противником;
- как клубника поп-тарте помогла Флориде справиться с ураганом; и
- почему компания Walmart может в ближайшем будущем либо стать еще успешнее, либо с треском провалиться.

## **Walmart обеспечивает свои низкие цены благодаря огромному масштабу и вниманию к эффективности**

Как Walmart стал крупнейшим ритейлером в мире? Есть два основных принципа, которые обеспечили успех компании: низкие цены и широкий выбор.

Начнем с цен. Ценовая политика Walmart в своем роде уникальна. Она называется EDLP (Every Day Low Prices) – низкие цены каждый день, и Walmart выполняет это обещание.

Но как компании это удается?

Одним словом, благодаря эффективности. Walmart очень строго следит за тем, чтобы предпринимались все возможные меры для сокращения расходов и снижения цен.

Вот один пример: в начале 1990х дезодоранты упаковывались в картонные коробки. Walmart посчитал, что это ненужные траты, ведь картонные коробки занимали драгоценное место на полках и во время перевозки. Поэтому Walmart попросил поставщиков дезодорантов продавать им свои продукты без коробок. И в результате ритейлер экономит 5 центов на каждом продаваемом дезодоранте!

Масштаб также играет важную роль в формировании низких цен Walmart. Покупка и продажа больших объемов товаров позволяет компании снижать цены.

Это может показаться нелогичным, ведь мы уверены, что продажа продукта по более низкой цене ведет к снижению прибыли. Но это не всегда верно, и Walmart это хорошо знает.

Допустим, вы покупаете предмет за 60 центов и продаете его за 1 доллар, а не 1 доллар 20 центов. Поставив более низкую цену, вы продадите в три раза больше предметов. Таким образом, хотя вы и зарабатываете меньше за единицу, вы зарабатываете больше в целом.

Стоит также отметить, что есть еще одно преимущество масштаба. В случае Walmart, чем больше он становится, тем большая его власть над поставщиками. Walmart имеет такое влияние на рынке, что поставщики просто не могут позволить себе не размещать свою продукцию на полках ритейлера.

Таким образом, поставщики продают свои продукты Walmart по низким ценам, что позволяет ритейлеру установить меньшие цены для клиентов.

## **Walmart воспользовался тем, что ритейлеры игнорировали сельскую местность, и этим обеспечил свою удачу**

Вы когда-нибудь были в магазине Walmart? Если да, то в первый раз вы точно были поражены размерами магазина, его бесконечными рядами товаров. В типичном гипермаркете Walmart есть около 100,000 наименований продукции на пяти тысячах квадратных метров пространства. Другими словами, в плане ассортимента у Walmart нет равных.

Это особенно удивительно, если учесть, что поначалу магазины Walmart находились в основном в сельской местности Соединенных Штатов. Компания открыла свой первый магазин в маленьком городке Роджерс штата Арканзас.

Что же это за странная бизнес-стратегия?

Менеджмент Walmart осознал, что сельская местность, жители которой не могут похвастаться большими доходами, часто просто игнорируется другими ритейлерами. Традиционная корпоративная мудрость диктует, что большой магазин не будет приносить прибыли, если вокруг него не будет как минимум 50,000 потенциальных покупателей.

Таким образом, сельские районы зависели исключительно от небольших местных розничных магазинов с ограниченным ассортиментом и выходным в воскресенье.

Но Walmart доказал, что гигантский корпоративный магазин может не только выжить, но и процветать в сельской местности. Walmart понял, что клиенты охотно проедут сотню километров или даже больше, чтобы купить, например, газонокосилку по очень низкой цене. Предоставляя широкий ассортимент товаров для любого возможного случая, Walmart привлекает клиентов, живущих и поблизости, и далеко.

Walmart также создал свои собственные торговые марки, например, Sam's Choice, которые продаются рядом с популярными национальными брендами. Продукты этих торговых марок по сути эквивалентны известным брендам, но стоят намного дешевле, поскольку затраты на рекламу и маркетинг минимальны.

Стоит отметить, что, несмотря на то, что широкий ассортимент продукции является несомненным плюсом Walmart, в слишком большом выборе есть и свои недостатки. Из-за слишком больших сомнений в выборе клиенты могут не купить вообще ничего.

Иногда чем меньше, тем лучше! Например, когда Walmart Canada убрал с полок два вида арахисового масла, продажи оставшихся трех брендов выросли.

## **Walmart устранил потребность в посредниках и развил близкие отношения сотрудничества с прямыми поставщиками**

Еще один фактор успеха Walmart заключается в его подходе к работе с поставщиками.

В отличие от многих других ритейлеров, Walmart не работает с посредниками. Эту политику утвердил основатель Walmart Сэм Уолтон, который «брезговал» посредниками.

По его логике посредники не создавали ничего ценного, а просто получали деньги за сбыт произведенных кем-то другим товаров. Уолтон справедливо предположил, что ритейлер может сэкономить деньги, заключая сделки непосредственно с производителями.

Таким образом, Walmart разработал свои цепочки поставок и развил прямые отношения с поставщиками.

По началу это не было легко. Переговоры Walmart с поставщиками были безжалостны: каждая из сторон изо всех сил боролась за более выгодную для себя сделку.

Но однажды это изменилось. В день, когда Уолтон катался с друзьями на каноэ. На эту встречу был приглашен и вице-президент Procter & Gamble, компании, производящей товары массового потребления. В ходе дружеской беседы они оба поняли, что цель у них общая: создать у потребителя наилучшие впечатления, однако пока их способы достижения этой цели были разными.

Они также обсудили тот факт, что и Walmart, и Procter & Gamble обладали нулевым доверием друг к другу и не могли установить должную связь.

Чтобы изменить эту ситуацию к лучшему, менеджеры создали команду Walmart/P&G, чтобы улучшить коммуникацию и сотрудничество между их компаниями.

Такого рода близкие отношения с поставщиками, в конце концов, стали правилом, а не исключением для Walmart. Хоть ритейлер и не полностью отказался от своего безжалостного стиля переговоров, Walmart расширил свои отношения с поставщиками, начал участвовать в разработке продуктов, пробном маркетинге, создании дизайна упаковки и обмене данными.

В конечном счете, такие отношения сотрудничества привели к повышению эффективности и снижению цен. Например, Walmart обменивается данными о продажах товаров с General Electric, так что поставщик точно знает, какие товары в каком количестве нужно каждый день поставлять в Walmart.

## **Ультрасовременные технологии позволили Walmart успешно управлять своей империей логистики**

Нынешнее мастерство логистики Walmart началось с решения простого вопроса. Так как его первые магазины были расположены в изолированной сельской местности в южной части Соединенных Штатов, многие дистрибьюторы считали, что поставлять товары в Walmart невыгодно.

Но Walmart извлекли из этого выгоду: раз никто не хочет доставлять товары в его магазины, компания организует свои собственные распределительные центры и парк грузовиков.

Сегодня, масштаб логистической империи Walmart беспрецедентен. У компании есть более 40 региональных распределительных центров, площадь каждого из которых составляет более ста тысяч квадратных метров. И каждый распределительный центр работает круглосуточно, чтобы доставить товар в 75—100 магазинов в радиусе пятисот километров.

Более того, логистикой компании занимаются около 85,000 сотрудников.

Возникает вопрос: как же Walmart может управлять такой системой операций? Все сводится к технологии. Walmart с самого начал перенимать самые современные технологии.

В 2006 году Walmart представил проект Remix, который был призван улучшить поток товаров и их доступность. В прошлом у Walmart было две различные распределительные сети: одна для сухих продуктов, например, круп, а другой для бытовых товаров, например, бумажных полотенец. Обе эти сети включали в себя и те товары, которые продаются быстро, и те, которые продаются медленно.

Тем не менее, Walmart быстро понял, что медленно распродающиеся продукты задерживают работы по перевозке, потому что из-за них быстро распродающиеся продукты нельзя без лишних потерь доставить на полки магазинов так быстро, как нужно.

Так Walmart создал центры распределения High Velocity Distribution Centers для быстро распродающихся товаров любых категорий. Когда магазин узнает, что какой-то продукт заканчивается, он посылает данные в ближайший распределительный центр. Грузовики с необходимыми товарами немедленно доставляют их на полки Walmart без потери времени.

## **Анализ данных в реальном времени помогает Walmart не только заполнять полки, но и учитывать будущие потребности в поставках**

Внимание Walmart к технологическим инновациям позволило ему обогнать конкурентов, так как благодаря этому ритейлер стал гораздо более эффективным, и, соответственно, смог оказывать лучшее обслуживание и снижать цены.

Технологии компании отслеживают каждый товар на полках ее магазинов. И когда какой-то из них заканчивается, компьютер автоматически оповещает склады о том, что необходима поставка.

Важно, что эта система генерирует беспрецедентные объемы данных, что позволяет осуществлять инвентаризацию в режиме реального времени. Эти данные непосредственно влияют на планирование товарооборота.

Вот фантастический пример. Перед тем, как ураган Айван обрушился на Флориду, алгоритмы Walmart предсказали, что ожидается высокий спрос на пирожные с клубникой поп-тарт. Компьютеры ритейлера уведомили об этом распределительные центры и благодаря этому эти пирожные были доставлены как раз вовремя, а семьи Флориды запаслись желанными пирожными перед бурей.

Тем не менее, продавец не просто использует данные только для своей выгоды, он также открыто делится некоторой информацией с поставщиками.

Таким образом, поставщики не только знают, какие продукты хорошо продаются, они также узнают точную информацию о том, какие именно виды продуктов хорошо продаются, в какие дни и в каких магазинах. Это позволяет поставщикам более эффективно планировать свое производство и лучше координировать поставки в Walmart.

Благодаря такого рода рационализации, Walmart может снизить не только количество продуктов, которые приходится утилизировать, но и расходы на оплату труда, связанные с хранением запасов. И все это работает на снижение конечных цен для потребителей.

Тесные отношения с поставщиками. Продуманная логистическая империя. Ультрасовременные технологии. Вот причины невероятного успеха Walmart.

Но что ждет ритейлера впереди? Читайте дальше, чтобы это узнать.

## **Чтобы реализовать весь свой потенциал, Walmart должен дотянуться до большего количества покупателей, как местных, так и приезжих**

Walmart хоть и является самым большим ритейлером в мире, но весь его потенциал по-прежнему не реализован.

Есть две больших категории потенциальных клиентов, которые редко пользуются услугами Walmart. Это жители крупных городов США и иностранные покупатели.

Как было упомянуто ранее, Walmart начинался с магазинов в сельских районах с низким уровнем доходов населения. Чтобы вырасти, Walmart необходимо расширяться до крупных городов, особенно потому, что во многих небогатых городских районах у жителей просто нет доступа к качественным недорогим продуктам.

В таких районах живут около 23 миллионов потребителей, поэтому у такой стратегии огромный потенциал!

И хотя Walmart и планирует открыть 300 магазинов в городах к 2016 году, успех таких действий не гарантирован. На сегодняшний день не существует ни одного Walmart в Нью-Йорке. И легко понять, почему: гипермаркеты Walmart гигантские, и затраты на одну только недвижимость будут астрономическими!

Существует простое решение этой проблемы: сделать магазины меньше. И поэтому в 2011 компания представила Walmart Express, площадь которого всего около тысячи квадратных метров. И на такой небольшой площади выбор товаров все равно, как минимум в три раза больше, чем в обычном магазине.

Компания также очень серьезно относится к своим планам о выходе на мировой рынок. Walmart International существует уже на 26 рынках вне Америки.

Но компания хочет дотянуться и до оставшихся 4 миллиардов потенциальных клиентов во всем мире. Потенциал компании, особенно в таких странах, как Китай, Индия и Бразилия, огромен.

В настоящее время, Walmart International вошел такие рынки, но пока не стал на них номером один. Однако, в будущем Walmart International может даже превзойти своего американского коллегу.

## **Amazon, цены которого даже еще ниже, а выбор больше, возможно, победит Walmart в его собственной игре**

Завоевание новых клиентов – это не единственная задача Walmart. Более серьезная проблема уже наметилась: аналитики ожидают, что в 2024 году Amazon значительно опередит Walmart и станет новым крупнейшим в мире ритейлером.

Это возможно по двум причинам. Во-первых, Walmart непозволительно пренебрег онлайн-торговлей. Во-вторых, что касается низких цен и ассортимента, Amazon побеждает Walmart в его собственной игре.

Онлайн продажи Walmart сегодня составляют около 6 миллиардов долларов, что очень мало по сравнению с 34 миллиардами Amazon. Возникает вопрос, как же вышло так, что Walmart упустил такой очевидный источник прибыли?

Частично это так, потому что Walmart сосредоточил свое внимание на расширении сети гипермаркетов.

Но есть еще одна причина того, что Walmart игнорирует интернет. Десять лет назад, когда ритейлер только начал экспериментировать с онлайн-технологиями, большая часть его целевой аудитории не была в этом заинтересована.

В 2004 году, Walmart запустила онлайн-магазин музыки, чтобы конкурировать с iTunes. Однако, поскольку типичный покупатель Walmart с низким уровнем дохода еще не имел доступа в Интернет, проект провалился.

Поэтому, у Walmart есть свои причины для неразвитой онлайн торговли. Но это не единственный фактор. Вторая причина, почему Amazon может превзойти Walmart, заключается в том, что он уже превзошел Walmart в его же сильных сторонах, предлагая более низкие цены и более широкий ассортимент продукции.

Рассмотрим такой пример: когда Wells Fargo сравнили две корзины товаров в 2011 году – одну из Walmart, а другую из Amazon – они обнаружили, что корзина с Amazon была на девять процентов дешевле, даже учитывая расходы на доставку.

Другое сравнение показало, что, когда дело доходит до ассортимента, Walmart предлагает, например, «всего» 96 различных типов видеокамер, а Amazon – целых 2,016. И эта тенденция касается всего: ассортимент в Amazon примерно в 14 раз шире, чем в Walmart!

Другими словами, Amazon это не просто конкурент Walmart, а очень достойный противник.

**Если допустить, что есть только один секрет успеха Walmart, то он заключается в невероятной эффективности компании во всех отношениях: будь то обеспечение широкого выбора товаров, управление логистикой, проведение переговоров с поставщиками или создание совершенных технологий. Эффективность – это ключевой прин-**

**цип организации Walmart: и все это ради того, чтобы предложить клиентам самые низкие цены.**

## **Практический совет**

### **Тратьте меньше!**

Руководители Walmart должны выполнять определенные правила, чтобы максимально снизить расходы. Например, когда исполнительный директор Walmart едет на встречу с поставщиком, чтобы заключить очередную сделку, расходы на поездку должны быть значительно меньше, чем полученная прибыль.

## **Джон Брукс «Бизнес-приключения»**

### **12 классических историй Уолл-стрит**

Книга *«Бизнес-приключения»* рассказывает о двенадцати захватывающих тематических достижениях в области бизнеса, экономики и финансов. Истории этих достижений касаются событий и компаний, о которых вы, возможно, никогда не слышали, но их исследование – весьма увлекательный процесс, и кроме того, уроки, которые можно извлечь из этих историй, актуальны и по сей день.

## **Кому стоит прочесть эту книгу?**

- Всем, кто интересуется наиболее значимыми событиями из новейшей истории экономики
- Публичным людям, ответственным за принятие решений, которые хотят избежать ошибок своих предшественников

## **Об авторе**

Джон Брукс – журналист, писатель, известен в первую очередь благодаря своему многолетнему вкладу в журнал *The New Yorker*, где он писал статьи, аналогичные изложенным в этой книге.

## **Окунитесь в самые влиятельные экономические и финансовые события прошлого столетия**

Прочитав эту книгу, вы поймете, почему Билл Гейтс заявил, что «Бизнес-приключения», полученная им в подарок от Уоррена Баффета – его любимая книга всех времен и народов.

В конце концов, где еще он мог бы узнать о том, что общего между запуском самого уродливого автомобиля в мире, подмигиванием от исполнительного директора компании General Electric и крахе сети супермаркетов Piggly Wiggly?

Эти и другие события, описанные в книге, раскрывают несколько главных достижений в истории Американского бизнеса, последствия которых до сих пор являются довольно ощутимыми. Они проложили путь таким вещам как конец инсайдерской торговли, а также право людей работать на того работодателя, на которого они хотят.

Прочитав эти двенадцать захватывающих и удивительных очерков, вы узнаете:

- как Уолл-Стрит практически уничтожил Piggly Wiggly,
- почему встречи акционеров крупных компаний обычно превращаются в полный балаган,
- и как неправильно понятый жест исполнительного директора GE привел его на суд.

## **Как показал крах 1962 года, инвесторы – люди нерациональные, а фондовый рынок – вещь непредсказуемая**

Сколько можно упустить за три дня? Ну, если вы фондовый инвестор и впали в трехдневную кому 28 мая 1962 года, вы можете проснуться, и никаких ощутимых изменений с вашими инвестициями не произойдет – но и также вы можете проспять весь хаос краха 1962 года.

Этот трехдневный кризис прекрасно иллюстрирует, каким странным может быть поведение банкиров с Уолл-Стрит, и насколько сильно инвесторами может руководить их настроение, а не реальные факты.

28 мая 1962 года настроение на Уолл-Стрит было крайне мрачным после шести месяцев спада на фондовом рынке. В то утро происходило много торгов, и центральный офис не успевал обновлять цены на акции, так как все это делалось вручную.

Инвесторы запаниковали, когда обнаружили, что могут узнать истинную цену на акции только через временной промежуток примерно в 45 минут, за который фактическая цена опять падала. Следовательно, они в этот момент продавали свои акции, что повлекло за собой новый виток падения цен. В результате произошел кризис – в стоимости акций было потеряно больше 20 миллиардов долларов.

Но эмоции не только вызвали крах – они же помогли и восстановить ситуацию: инвесторы вспомнили о том, что знал каждый из них – показатель индекса Доу-Джонса, который показывал среднюю стоимость рынка акций, не может быть ниже 500. Поэтому, когда ценность акций приблизилась к этому лимиту, паника прекратилась, так как все стали ожидать, что цены поднимутся вверх. Через три дня после краха рынок уже полностью восстановился.

После этого диковинного события многие пытались найти ему рациональное объяснение. Но единственный вывод, к которому пришли официальные представители биржи – это то, что правительство должно уделять больше внимания «бизнес-климату» финансового рынка – то есть настроению и ожиданиям его игроков.

Эта неотъемлемая иррациональность приводит к непредсказуемости рынка. На самом деле, единственное, что можно предсказать о рынке наверняка, это цитата известного банкира Дж. П. Моргана: «Будет колебаться».

## **История Ford Edsel – отличный пример неудачного запуска**

Вы когда-нибудь слышали об автомобиле Ford Edsel? Первоначально предполагалось, что это будет флагманский продукт компании Ford в конце 1950х годов, однако в результате машина стала не только одним из самых провальных продуктов всех времен и народов, но еще и закрепила за собой статус самой уродливой машины в мире.

Как такая успешная компания, как Ford, могла допустить такой огромный промах?

Ну во-первых, из-за неудачной оценки рынка.

В 1955 году американский автомобильный рынок переживал настоящий бунт. Доходы семей увеличивались, люди все больше интересовались покупкой автомобилей средней ценовой категории – сегментом, в котором Ford был достаточно слаб. А затем компания начала разрабатывать Ford Edsel.

К сожалению, к моменту запуску Edsel в 1958 году, рынок повернулся на 180 градусов: произошел экономический спад и резкое изменение потребительских вкусов, в результате чего внимание людей переключилось на более компактные и недорогие автомобили.

Вторая причина провала заключалась в нереалистичных ожиданиях клиентов.

Компания Ford потратила 250 миллионов долларов на разработку Edsel, что стало самым дорогостоящим проектом компании на тот момент – в своей рекламной кампании Ford именно на этом делала сильный акцент. Это создало много шума вокруг проекта, поэтому когда Edsel наконец-то был запущен, потребители ожидали увидеть что-то сверх революционное. Однако их ждало разочарование, когда они увидели, что Edsel – самая обыкновенная четырехколесная машина.

Третьим и последним ударом для Edsel было отвратительное качество сборки. Поскольку в Ford потратили большую часть усилий на психологические исследования, проводившиеся с тем, чтобы максимально подстроить автомобиль под целевую аудиторию, компания пренебрегла тщательной работой над техническим оснащением автомобиля. Поэтому, как только продукт был запущен, клиенты сразу обнаружили несколько неполадок, от ненадежных тормозов до рывков при наборе скорости.

И хотя Edsel в конце концов оказался не самым бесполезным автомобилем, он все равно был обречен на провал.

## **Федеральная система подоходного налога должна вернуться к своему состоянию на 1913 год**

Уоррен Баффет – один из самых богатых людей на планете, и тем не менее, он признается, что его налоговая ставка гораздо ниже, чем у его секретарши (чей доход, разумеется, во много раз меньше, чем его). Звучит как злая шутка?

Ну, вот это идеальный пример того, насколько несправедливо устроена американская система подоходного налога. Для того, чтобы понять, как такое вообще возможно, давайте посмотрим на то, как эта система развивалась с момента ее основания.

В 1913 году, после нескольких десятилетий политических дебатов и опасений скатиться в социализм, федеральное правительство начало вводить подоходный налог. Причина была в том, что правительственный доход был стабилен, а расходы росли.

Изначально налоговая ставка была низкой, и основными вкладчиками казны были наиболее состоятельные граждане. Но с тех пор эта ставка постоянно росла, налогами облагались все большие слои населения, и в то же время для богатых людей появлялось все больше и больше лазеек. Тогда размер подоходного налога был достаточно высок, и больше всего его влияние ощущал на себе средний класс населения.

Сегодняшняя налоговая система не отличается высокой эффективностью. Например, фрилансеры часто перестают брать новые небольшие заказы для того, чтобы не получать большего дохода, потому что с налоговой точки зрения это гораздо выгоднее, чем зарабатывать еще.

Более того, сложная система лазеек превратила налогообложение в настоящее поле битвы. Внутренняя налоговая служба, которая собирает налоги, вынуждена ежегодно бороться с огромной армией налоговых консультантов и адвокатов, чья профессия позволяет уклоняться от налогов. Это приводит к колоссальной трате человеческих ресурсов с обеих сторон.

И к сожалению, налоговая реформа сейчас практически нереальна. Многие президенты пытались упростить налоговый кодекс, но никому из них это не удалось. Современная система просто работает на благо слишком большого количества слишком влиятельных богачей, которые ни за что не откажутся от своих преимуществ, среди которых, например, тот факт, что на прирост капитала накладывается меньшая налоговая ставка, чем, например, на зарплату.

Так где же решение? Федеральная налоговая система должна откатиться назад к своему состоянию на 1913 год – и совершить вторую попытку.

## **Инсайдерскую торговлю наконец-то удалось обуздать после случая в Техасском заливе 1959 года**

Представьте, что ваш дядя работает в нефтяной компании, и однажды он вам звонит и предлагает купить акции его компании, так как они только что обнаружили новое нефтяное месторождение, но объявят об этом только завтра. Выглядит это так, что если вы купите акции, то по факту начнете заниматься инсайдерской торговлей, правильно?

Сегодня это так, но все не обязательно должно было происходить таким образом перед случаем в Техасском заливе.

В 1959 году сырьевая компания Texas Gulf Sulphur сорвала джекпот. Предварительные пробы бурения показали, что под землей скрыты сотни миллионов долларов в виде меди, серебра и других полезных ископаемых.

Люди, которые знали об этой находке, решили о ней умолчать, украдкой покупая акции в Техасском заливе. Руководство компании и другие люди, которые были в курсе, начали скупать акции, параллельно инструктируя своих родственников делать то же самое.

Когда расползались слухи о том, что компания, возможно, обнаружила кое-что существенное, в Техасском заливе состоялась пресс-конференция, в рамках которой состоялось преуменьшение слухов и распространение дезинформации – в то время как руководство продолжало скупать акции.

Когда компания в конце концов объявила о своей находке, цены на акции взлетели до небес, и все, кто приобрел их раньше, мгновенно обогатились.

В то время как сейчас такое поведение считается неэтичным, даже по стандартам Уолл-Стрит, тогда законы об инсайдерской торговле практически не принимались во внимание.

Но после этого случая в действие вступила Государственная комиссия по ценным бумагам и фондовому рынку (SEC): она обвинила компанию в мошенничестве и инсайдерской торговле. Такой беспрецедентный смелый шаг разозлил очень многих инвесторов.

В ходе судебного разбирательства суд должен был решить, насколько результаты пробного бурения могли помочь определить ценность находки, и были ли последующие пресс-релизы компании опубликованы с тем, чтобы специально ввести людей в заблуждение.

В конце концов суд вынес обвинительный приговор вместе с заявлением о том, что обществу необходимо дать возможность среагировать в нужный момент на любую новость, которая может повлиять на цены акций, прежде чем инсайдеры компании начнут их продавать.

С тех пор инсайдерская торговля находится под контролем и на Уолл-Стрит стало немного спокойнее.

## **История компании Хегох – успех, который исчез так же быстро, как и возник**

В начале 60-х годов автоматический копировальный аппарат стал невероятно популярен, а его разработчик – компания Хегох – внезапно стала лидером рынка. Но затем, в течение нескольких лет, компания испытывала значительные трудности. Давайте взглянем на три основных этапа непредсказуемой истории Хегох:

Первый этап – беспрецедентный успех.

Традиционно считалось, что людям не будет интересен процесс документов, поскольку они в этот момент чувствуют, будто воруют оригинальный контент. Процесс был дорогостоящим – первоначальный вариант аппарата работал только со специальной бумагой.

Поэтому, когда в 1959 году Хегох выпустили свой первый копировальный фото-аппарат для обычной бумаги, никто не ожидал, что продукт будет пользоваться таким спросом. Основатели даже отговаривали своих друзей и родных от инвестирования в акции компании. Однако всего через шесть лет доходы Хегох взлетели до 500 миллионов долларов.

Второй этап – период стабильного успеха.

Хегох завоевывала рынок настолько уверенно, что они начали заниматься обширной благотворительностью. Это довольно типично для тех, кто достигает быстрого успеха: компания хотела выразить свою благодарность тем, кто помог ей, и использовать свои позиции, чтобы завоевать общественное влияние.

К примеру, компания Хегох стала вторым по величине инвестором Университета Рочестера, который первоначально помогал в разработках технологии ксерокопирования. Собственники компании также сделали многое для Организации Объединенных Наций. В 1964 году они потратили 4 миллиона долларов на телевизионную кампанию в поддержку ООН после того, как она попала под публичные нападки политиков правого крыла.

На третьем этапе Хегох вынуждены были наблюдать, как быстро успех может превратиться в поражение. Вскоре после достижения пика своей славы в 1965 году, Хегох столкнулись с серьезными проблемами. Технологическое лидерство компании над конкурентами угасло, так как те начали выпускать более дешевые продукты. Более того, новые инвестиции в исследования и разработки не принесли результатов – и у компании возникли серьезные проблемы.

Эти три этапа являются ярким примером того, как в любой компании можно наблюдать как взрывной рост, так и снижение результатов. К счастью для себя, Хегох пережила третий этап и до сих пор успешна.

## **Как Нью-йоркская фондовая биржа спасла брокерскую компанию, чтобы избежать финансового кризиса**

В 1963 году брокерская компания Ira Haupt & Co. столкнулась с проблемой. Ей не хватало капитала для торговли на Нью-Йоркской фондовой бирже (NYSE) и ее членство подлежало аннулированию.

Причиной такого затруднительного положения являлся тот факт, что компания, которая торговала сырьевыми материалами, заключила роковую сделку. Она купила хлопковое и соевое масло, доставку которого предполагалось осуществить позднее, и использовала складские расписки в качестве залога, чтобы взять кредит в банке. Расписки оказались поддельными, а масла на самом деле не существовало. Ira Haupt & Co. оказались жертвой коммерческого мошенничества и была не в состоянии погасить огромный долг.

После встречи с некоторыми акционерами, банками и представителями NYSE выяснилось, что Ira Haupt & Co. требовалось \$22,5 миллиона, чтобы снова стать платежеспособной. Ситуацию усугубляло то, что вся страна на тот момент была в панике: президента Кеннеди только что застрелили, а рынок находился в стадии застоя.

Но NYSE не позволила Ira Haupt & Co. обанкротиться – она буквально спасла брокерскую компанию!

В NYSE опасались, что банкротство Ira Haupt & Co. во время национальной паники заставит людей потерять веру в свои инвестиции, что вызовет еще больше проблем на Уолл-Стрит. Они чувствовали, что благополучие страны зависело от выживания Ira Haupt & Co., поэтому вместе с компаниями-членами NYSE разработали для Ira Haupt & Co. план выплаты долгов.

Со стороны NYSE для этой цели было выделено \$7,5 млн. Вместе с другими кредиторами бирже удалось спасти Ira Haupt.

Маловероятно, что NYSE когда-либо снова пойдет на подобный шаг, но в то время ей действительно удалось предотвратить финансовый кризис в разгар всеобщей паники.

## **Руководители могут списать свои аморальные или преступные действия на «ошибки коммуникации»**

В наше время, компания оказывается в центре громкого скандала, ее сотрудники утверждают, что никто не сделал ничего плохого, и что истинный виновник это «проблемы коммуникации».

Например, если компания сливает токсичные отходы в воду, это не из жадности, а потому, что «руководство не смогло надлежащим образом известить местных менеджеров о новой экологической стратегии».

Один из подобных случаев произошел в конце 1950х годов, когда компания General Electric (GE) проводила масштабную фиксацию цен. Около 29 компаний по производству электроники вступили в сговор о фиксации цен на оборудование общей стоимостью 1,75 миллиардов долларов. Фиксация обходится покупателю, как минимум, в 25% сверх обычной цены.

Когда выяснилось, что GE была главным инициатором фиксации цен, скандальное дело было доведено до суда и подкомитета Сената. Несмотря на то, что некоторые менеджеры выплатили штрафы и получили срок, руководителям высшего звена компании не были предъявлены обвинения.

Почему это сошло им с рук? Они утверждали, что все произошло из-за ошибки коммуникации: менеджеры среднего звена неправильно истолковали их инструкции.

Судя по всему, в то время в GE было принято два типа политики: официальная и скрытая. Если руководитель дает менеджеру задание с каменным лицом – это официальная политика, которой он должен следовать беспрекословно.

Но если он подмигивает при этом, интерпретация остается на усмотрение сотрудника. Обычно он должен делать прямо противоположное тому, что было сказано, но иногда приходится догадываться, что подразумевал руководитель. А если не удастся сделать правильные выводы, то у этого менеджера вообще могут возникнуть проблемы.

Из-за этого, несмотря на то, что у GE была политика, запрещающая обсуждение цен с конкурентами, многие менеджеры предположили, что эта политика существует лишь для отвода глаз. Но как только они попали под суд за фиксацию цен, то поняли, что не могли обвинить руководство.

Эта история – наглядный пример того, что руководители действительно могут использовать коммуникационные проблемы для того, чтобы парировать ответственностью за всякого рода нарушения.

**Владелец Piggly Wiggly – первого в мире супермаркета самообслуживания – едва не уничтожил собственную компанию в битве на фондовом рынке**

Если вы не живете на юге или среднем Западе США, вы вряд ли когда-нибудь слышали о Piggly Wiggly. Так или иначе, 1917 году его владелец запатентовал концепцию супермар-

кета самообслуживания. Это был первый супермаркет с тележками для покупателей, ценниками на всех товарах и контрольно-кассовым пунктом.

Piggly Wiggly существует до сих пор, но практически неизвестен из-за действий своего эксцентричного владельца Кларенса Сондерса, который пошел на многое, чтобы бороться с финансовыми спекуляциями.

В 1920-е годы сеть Piggly Wiggly быстро расширялась по всей территории Соединенных Штатов. Но когда пара франшиз в Нью-Йорке потерпела неудачу, некоторые инвесторы воспользовались этим, начав массовую продажу акций Piggly Wiggly с целью сбить их курс (рейд «медведей»).

## **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.