



БИЗНЕС



В ЦИТАТАХ
И
АФОРИЗМАХ

РИПОЛ КЛАССИК

Великие мысли великих людей

Сборник

Бизнес в цитатах и афоризмах

«РИПОЛ Классик»

2021

УДК 82-84
ББК 94.8

Сборник

Бизнес в цитатах и афоризмах / Сборник — «РИПОЛ Классик»,
2021 — (Великие мысли великих людей)

ISBN 978-5-386-14404-3

Перед вами один из самых интересных и полных сборников высказываний о бизнесе – настольная книга руководителя процветающей фирмы. Авторами этого замечательного сборника стали самые известные и выдающиеся личности в самых разных сферах. Их опыт и знания, сконцентрированные в метких афоризмах и замечаниях, непременно вдохновят вас на создание креативных проектов и помогут по-новому увидеть ваше дело.

УДК 82-84
ББК 94.8

ISBN 978-5-386-14404-3

© Сборник, 2021
© РИПОЛ Классик, 2021

Содержание

Краткая информация для читателя	6
Амбиции	7
Безупречность	10
Богатство	11
Бренды	15
Бум и крах	21
Возможности	23
Воображение	27
Выбор	29
Выполнение	30
Выслушивание	31
Глобализация	32
Действия	42
Детали	44
Достижение	47
Задания	51
Задачи и цели	55
Заработная плата	58
Знания	61
Идеи	65
Известность	68
Изменения	70
Имидж	94
Конец ознакомительного фрагмента.	96

Бизнес в цитатах и афоризмах



РИПОЛ
КЛАССИК

© Издание, оформление. ООО Группа Компаний «РИПОЛ классик», 2021

Краткая информация для читателя

Перед вами уникальная книга. Это один из самых крупных и последних по времени составления сборников цитат, посвященных бизнесу, удобный и практичный источник идей, которыми можно воспользоваться при подготовке к презентациям, отчетам и докладам.

В сборник включено более 2000 цитат, взятых из работ и выступлений нескольких сот известных и выдающихся личностей, чей опыт и знания, сконцентрированные в метких афоризмах и замечаниях, непременно вдохновят вас на создание креативных проектов и помогут по-новому увидеть ваше дело.

Тематически упорядоченные цитаты сопровождаются информацией об источниках, из которых они взяты.

Амбиции



Амбицию умного человека выражает его позиция.

Уистен Оден (W. H. Auden, 1907–1973), американский поэт // *Такая жизнь поэта (The Life of That There Poet, 1958).*



Одна из причин, почему я занялась этим бизнесом, – мое желание приехать на собрание выпускников моего класса на лимузине. Учась в школе, я думала, что это было бы классно... Особенно с учетом того, что я была из той категории учеников, которые считались меньше остальных «обреченными» на успех.

Терри Бауэрсок (Terry Bowersock, 1956), американский предприниматель, владелица мебельной компании // «Мебельный франчайзер», *Женщины, за которыми мы следим* («Furniture Franchiser», *Women to Watch*, www.womenswire.com, 1996).



У меня очень высокие устремления. Они делают мою душу более возвышенной и наполняют ее радостью. Мне хочется сделать жизнь работников Питсбурга более легкой и приятной. Я считаю, что это самый благородный вариант использования богатства.

Эндрю Карнеги (Andrew Carnegie, 1835–1919), американский промышленник и филантроп // Речь на открытии библиотеки Карнеги в Питсбурге, Пенсильвания (5 ноября 1895 г.).



Хорошо известно, что амбиции могут заставить человека и ползать, и парить.

Эдмунд Бёрк (Edmund Burke, 1729–1797), английский философ и политик // *Письма, адресованные члену нынешнего парламента по поводу предложений о мире с Директорией царевубийц (Letters on the Proposals for Peace with the Regicide Directory of France, 1797), № 3.*



Это характерно для всех нас, желающих работать в Голливуде. И все мы до смерти желаем получить «Оскар».

Джерри Делла Фемина (Jerry Della Femina, 1936), американская предпринимательница, руководитель рекламного агентства // *Wall Street Journal* (1987).



Ничто не бывает скромнее амбиций, пока они не начали себя проявлять.

Бенджамин Франклин (Benjamin Franklin, 1706–1790), американский политик, изобретатель и журналист // Серия ежегодных альманахов *Бедного Ричарда* (1732–1758), первоначально издававшихся под псевдонимом Ричард Саундерс (Richard Saunders); *The Poor Richard's Almanack* (1753).



Ничто так не усиливает амбиции, как победный звук трубы, возвещающий о славе другого.

Бальтасар Грасиан (Baltasar Gracian, 1601–1658), испанский писатель и философ-моралист // *Искусство изощренного ума* (*The Art of Worldly Wisdom*, 1647).



Человек – единственное существо, которое хочет превзойти себя и стремится к невозможному.

Эрик Хоффер (Eric Hoffer, 1902–1983), американский философ // *New York Times* (July 21, 1969).



Я выросла в окружении братьев и сестер. Я делала все, что могла, чтобы выделиться из их круга, и это укрепило мою уверенность в себе и усилило мои амбиции.

Мадонна (Madonna, 1958), американская певица и актриса // 1985; цитата из журнала *Rollingstone* (May 9, 1985).



То, что человек думает о себе, это то, что определяет или, скорее, указывает на то, какой будет его судьба.

Генри Дэвид Торо (Henry David Thoreau, 1817–1862), американский писатель и философ // *Уолден, или Жизнь в лесу* (*Walden, or Life in the Woods*, 1854).



У человека всегда есть две причины в отношении того, что он делает: одна хорошая и другая настоящая.

Морган-младший; цитата из книги *Рузвельт. История дружбы* (Owen Wister, *Roosevelt: The Story of a Friendship*, 1930).

Безупречность



Безупречно спланированной схемы достигают только организации на грани краха.

Норткот Паркинсон (C. Northcote Parkinson, 1909–1993), английский ученый-политолог и писатель // *Закон Паркинсона: стремление к прогрессу (Parkinson's Law: The Pursuit of Progress, 1958)*.



Только неутомимое стремление к недостигаемому совершенству придает смысл нашей жизни на этой бесполезной планете.

Логан Пирселл Смит (Logan Pearsall Smith, 1865–1946), английский эссеист и критик // «Искусство и литература», *Раздумья («Art and Letters», Afterthoughts; 1931)*.



С окружением, требующим безупречности, вряд ли будет просто. Но стремление к безупречности всегда положительно сказывается на прогрессе.

Томас Уотсон-младший (Thomas J. Watson, Jr., 1914–1993), американский бизнесмен, главный исполнительный директор IBM // *Бизнес и его идеалы (Business and its Beliefs, 1963)*.

Богатство



Поскольку у богатого человека нет воображения, он не может себе представить, что такое бедность.

Шарль Пьер Пеги (Charles Pierre Peguy, 1873–1914), французский писатель // «Социализм и современный мир», *Базовые истины* («Socialism and the Modern World», *Basic Verities*, 1943).



Деньги могут обеспечить красивую жизнь, поддержку при несчастье, образование или будущую безопасность. Но они также могут стать источником горечи.

Сильвия Портер (Sylvia Porter, 1913–1991), американская журналистка и эксперт по финансам // *Книга Сильвии Портер о деньгах* (*Sylvia Porter's Money Book*, 1975).



Любое слишком большое богатство очень часто становится не благом, а проклятием... Я знаю, как легко приобретаются дорогостоящие привычки, к тому же при накоплении богатства то его количество, которым человек реально пользуется, вряд ли возрастает, не становится и полней жизнь, а вот дополнительное бремя, которое он испытывает в этом случае, действительно усиливается.

Джозеф Раунтри (Joseph Rowntree, 1836–1925), английский предприниматель, филантроп и социальный реформатор // Памятная записка своим детям. Цитата из книги *Просвещенные предприниматели* (Ian Campbell Bradley, *Enlightened Entrepreneurs*, Ian Campbell Bradley, 1987).



Наличие денег сродни тому, что вы блондинка. Это немного забавно, но не главное.

Мэри Куант (Mary Quant, 1934), английский дизайнер модной одежды // *Observer* (London) (November 2, 1986).



Есть люди, которые от своего богатства получают лишь страх его потери.

Антуан Ривароль (Antoine Rivarol, 1753–1801), французский журналист // *Остроумные высказывания Ривароля* (*L'Esprit de Rivarol*, 1808).



Признание ложности материального богатства как стандарта успеха идет рука об руку с отказом от ложного убеждения, что... высокая должность ценится лишь из-за той личной прибыли, которую благодаря ей можно получить.

Франклин Рузвельт (Franklin D. Roosevelt, 1882–1945), американский политик, президент США // Речь во время инаугурации (4 марта 1933 г.).



Пока в мире есть богатые люди, они всегда будут очень хотеть отделиться от бедных.

Жан Жак Руссо (Jean Jacques Rousseau, 1712–1778), французский философ и писатель // *Рассуждение о происхождении неравенства между людьми* (*Discourse Upon the Origin and Foundation of the Inequality Among Mankind*, 1754).



Огромный рост богатства, который пришел в страну после изобретения машин, не означает, что это богатство распределено равномерно. И сейчас доля огромного числа работников очень мала.

Джозеф Раунтри (Joseph Rowntree, 1836–1925), английский предприниматель, филантроп и социальный реформатор // 1907. Раунтри был одним из первых сторонников внедрения в Великобритании минимальной ставки заработной платы и пенсий, выплачиваемых работникам. Памятная записка своим детям. Цитата из книги *Просвещенные предприниматели* (Ian Campbell Bradley, *Enlightened Entrepreneurs*, Ian Campbell Bradley 1987).



Произведения, которые мы, хотя бы на словах, считаем превосходными, сулят беды богатым и различные блага бедным. Но на основе этих работ мы тут же начинаем изучать науку о том, как стать богатым, считая, что это самый короткий путь к национальному процветанию.

Джон Рёскин (John Ruskin, 1819–1900), английский критик в области искусства и писатель // «Судьи земли», *Последнему, что и первому* («Qui Judicatis Terram», *Unto This Last*, 1862).



То, что обычно хотят обрести под видом богатства, на самом деле это прежде всего власть над людьми... та власть... которая прямо пропорциональна бедности людей, на которых эта власть распространяется, и обратно пропорциональна числу людей, которые действительно богаты.

Джон Рёскин (John Ruskin, 1819–1900), английский критик в области искусства и писатель // «Судьи земли», *Последнему, что и первому* («Qui Judicatis Terram», *Unto This Last*, 1862).



Благополучие испытывают души даже мудрых.

Саллюстий (Sallust, 86–35? до н. э.), римский историк и политик // *Заговор Катилины* (*Bellum Catilinarium*, 41? до н. э.).



Богатство похоже на морскую воду: чем больше мы ее пьем, тем сильнее нас мучит жажда; то же самое можно сказать и в отношении славы.

Артур Шопенгауэр (Arthur Schopenhauer, 1788–1860), немецкий философ // «Что у человека есть», *Афоризмы и максимы* («What a Man Has», *Parerga and Paralipomena*, 1851).



Слаб духом тот, кому богатство не под силу.

Сенека (Seneca, 4? до н. э. – 65 н. э.), римский политик, философ, писатель // *Письма к Луцилию* (*Letters to Lucilius*, I в. н. э.), письмо 5.

Ну что ж, я нищий – вот и негодую,
Твердя, что величайший грех – богатство,
Разбогатею – благородно-строг,
Начну вещать, что нищета – порок.
Корысти короли предались ныне, —
Так будь же, Выгода, моей богиней.

Уильям Шекспир (William Shakespeare, 1564–1616), английский поэт и драматург // *Король Иоанн* (*King John*, 1591–1598), акт II, сцена 1. Перевод Н. Рыковой.



Я миллионер. В этом и заключается моя религия.

Джордж Бернард Шоу (George Bernard Shaw, 1856–1950), ирландский драматург, философ и критик // *Майор Барбара* (*Major Barbara*, 1907).



Жизненный принцип, реализация которого заключается в целенаправленной погоне за богатством, одним словом – материализм, не уместается в этот мир, потому что у него нет ограничивающего начала, в то время как окружающая среда строго ограничена.

Э. Ф. Шумахер (E. F. Schumacher, 1911–1977), английский экономист немецкого происхождения и защитник окружающей среды // *Небольшое – это прекрасно (Small is Beautiful, 1973).*



Идиоты всегда выступают за неравенство доходов (для них это единственный способ отличиться) и при этом очень активно – за равенство.

Джордж Бернард Шоу (George Bernard Show, 1856–1950), ирландский драматург, философ и критик // *Руководство для умной женщины по вопросам социализма и капитализма (The Intelligent Woman's Guide to Socialism and Capitalism, 1928).*



Какой-то одной проторенной дороги к богатству нет.

Сима Киан (Sima Qian, 145? – 86? до н. э), китайский историк // Высказывание приписывается ему.



Богатство плывет к способным... но выскальзывает, словно расколовшаяся черепица, из рук неумелого человека.

Сима Киан (Sima Qian, 145? – 86? до н. э), китайский историк // Высказывание приписывается ему.



Для значительной части богатых людей основное удовольствие заключается в демонстрации своего богатства. В их глазах ценность предмета возрастает благодаря его редкости.

Адам Смит (Adam Smith, 1723–1790), английский экономист и философ // *Исследование о природе и причинах богатства народов (An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations, 1776).*



Я бы хотел иметь богатство, но не богатство, полученное неправильно. Правосудие действует медленно, но непреложно.

Солон (Solon 638? – 559? до н. э.), греческий государственный деятель, законодатель и поэт // *Сравнительные жизнеописания, «Солон» (Plutarch, Parallel Lives, «Solon», I в. н. э.).*

Бренды



Когда вы занимаетесь маркетингом и работаете с брендом какого-то напитка, вы можете заниматься этим делом всю жизнь.

Эндрю Аллан (Andrew Allan, 1964), руководитель службы электронной коммерции // «„Дринк“ обозначает „напиток“» («„Drinks“ means „beverage“», *Marketing*, September 2000).



Возникает маркетинговая дилемма: каким образом мы можем добиться узнаваемости нашего основного бренда, сохраняя наши силы на рынке индийских ресторанов.

Каран Билимория (Karan Bilimoria, 1962), индийский предприниматель и основатель компании Cobra // Высказывание по поводу пива сорта Cobra, *Sunday Times* (London) (October 2000).



«Икота» [кратковременное падение курса акций] – это ситуация в международном бизнесе, с которой мы уже знакомы. Wedgwood пережила несколько крупных событий в своей истории: наполеоновские войны, франко-прусскую войну, мировые войны. У нас сложилось чувство, что нас несет непрерывный поток.

Артур Брайан (Arthur Bryan, 1923), английский бизнесмен, председатель совета директоров Wedgwood & Sons Ltd. // *New York Times* (March 30, 1960).



Распорядитель бренда.

Шарлотт Бирс (Charlotte Bears, 1935), руководитель рекламной службы, помощник государственного секретаря по вопросам дипломатии и общественных дел в правительстве США // Годовой отчет (1996).



Если бы я был Philip Morris или R. J. Reynolds, я бы с радостью об этом говорил, потому что знаю, какие бренды никогда не столкнутся с серьезным соперничеством со стороны нового продукта.

Клайв Чейджет (Clive Chaget, 1937), американец, консультант по вопросам менеджмента // «Сговор о том, чтобы не снижать расходы на рекламу» («Deal Won't Extinguish Tobacco Advertising», *USA Today*, 1997).



Была создана очень крупная группа потребителей, которые лояльны не брендам, а купонам.

Лен Дейхэм (Len Dayham), американский писатель // Сказано по поводу тенденции, когда кампании стимулирования продаж ослабляют лояльность к отдельным брендам, *Advertising Age* (August 1983).



То, что мы здесь на самом деле продаем, это название: Уолт Дисней.

Уолт Дисней (Walt Disney, 1901–1966), американский предприниматель, ведущий бизнес в области индустрии развлечений, и основатель компании Walt Disney // Внутренний меморандум, 1939.



Мы знаем, что для многих людей это отношение связано с восприятиями прошлого. Debenhams – это по-прежнему хорошо сохраняемый секрет.

Белинда Эрл (Belinda Earl, 1961), английский менеджер, руководитель розничной торговой сети // Высказывание по поводу отсутствия у компании Debenhams ярко выраженного фирменного имиджа. *Sunday Times* (London) (September 2000).



Название Disney является одним из самых мощных брендов в мире.

Майкл Эйсер (Michael Eisner, 1942), американский бизнесмен, председатель совета директоров и главный исполнительный директор Disney Corporation // Выступление (апрель 1996 г.).



Разве потребитель на самом деле знает, кто вы? Может быть, он покупает бренд только потому, что на этой неделе его активно продвигают?

Роберт Эванс (Robert Evans), председатель совета директоров американской ассоциации стимулирования и маркетинга // *Advertising Age* (1983).



По мере того как розничная торговля консолидируется, она все больше и больше старается отыскать крупные, свежие бренды, которые постоянно обновляются.

Нил Фицджеральд (Niall Fitzgerald, 1945), английский бизнесмен, главный исполнительный директор Unilever и президент Advertising Association // *Marketing* (July 2000).



Это осквернение бренда, а мы такими делами не занимаемся.

Лу Герстнер (Lou Gerstner, 1942), американский бизнесмен, председатель совета директоров и главный исполнительный директор IBM // *Fortune* (April 1997).



Значительная часть наших сообщений посвящена победам, которые мы не одержали.

Родон Глоувер (Rawdon Glover, 1968), английский консультант, административный директор // *Marketing* (June 2000).



В первую очередь мир – это мир Соке, затем это мир апельсина и только потом мир лимона и лайма.

Роберто Гоицуета (Roberto Goizueta, 1931–1997), американский бизнесмен, главный исполнительный директор Coca-Cola // *Wall Street Journal* (February 1997).



Бренды никогда на самом деле не умирали. Бренд – это всегда зависимость между продуктом и пользователем... Бренд сообщает о совокупности ожиданий и о ключевом понимании, а это определяет все происходящее.

Шелли Лазарус (Shelly Lazarus, 1949), американский бизнесмен, председатель совета директоров Ogilvy & Mather Worldwide // *Marketing News* (2000).



Кульминацией успешного формирования бренда является знакомство с ним.

Роберт Хеллер (Robert Heller, 1932), британец, автор книг по менеджменту // Высказывание по поводу исследования бренда, проведенного рекламным агентством Young & Rubicam. *Золотой палец* (*Goldfinger*, 1998).



Застрелите моих детей, если вы когда-либо увидите товары Howies в Marks & Spencer.

Дейв Хитт (Dave Hieatt, 1965), английский эксперт, основатель антимонопольного маркетингового агентства // Высказывание по поводу бренда спортивных товаров Howies. *Marketing* (October 2000).



Если есть сильный бренд, то главный исполнительный директор должен относиться к такому бренду как владелец. Брендом обязательно кто-то должен владеть, причем чем выше его должность в компании, тем лучше.

Шелли Лазарус (Shelly Lazarus, 1949), американский бизнесмен, председатель совета директоров Ogilvy & Mather Worldwide // *Marketing News* (2000).



Конечно, славы можно быстро добиться, но мы формируем свой бренд так, чтобы добиться необходимой глубины его проникновения и отражения наших вкусов.

Карл Лайонс (Carl Lyons, 1970), английский менеджер, директор по маркетингу lastminute.com // *Marketing* (August 2000).



Я думаю, совершенно очевидно, что в информационный век мы конкурируем на основе брендов.

Эндрю Нейл (Andrew Neil, 1949), английский публицист и комментатор // *Marketing* (October 2000).



По-настоящему великие бренды – это гораздо больше, чем простые этикетки на продуктах; это символы, которые заключают в себе желание потребителей; это знамена, которые реют над нами и под которыми собираются наши сторонники.

Тони О'Рейли (Tony O'Reily, 1936), ирландский бизнесмен, председатель совета директоров Independent News & Media, главный исполнительный директор Heinz Corporation // 1990 г., выступление на Британском совете торговых центров. Цитируется по *Granta* (Spring, 1996).



Любой, кто утверждал, что бренды перестали исполнять свою роль в 1980-х годах, в течение следующего тысячелетия будет петь им дифирамбы.

Майкл Овитц (Michael Ovitz, 1946), американский агент в области киноиндустрии и глава Disney // *Fortune* (1997).



В основе брендов лежит доверие. Вы покупаете бренд потому, что считаете, что это друг. Майкл Перри (Michael Perry, 1934), административный директор // *Marketing* (March 2000).



Работа белых воротничков сейчас считается обреченной на вымирание. И это действительно скоро произойдет. (Сокращение персонала в 1990-е годы оставляет пока этой категории небольшой шанс.) Так в чем же дело? Существует только один выход – самому стать брендом. Поэтому сделайте из себя бренд.

Том Питерс (Tom Peters, 1942), американский писатель, консультант по вопросам менеджмента // Манифест движения «Работа – это важно!» («Work Matters!», www.tompeters.com, September 1999).



Когда вы создаете бренд, у вас часто возникает искушение быстрее выйти на высокие показатели, приложив для этого сверхусилия: вы хотите добиться успеха прыжком и осуществить этот прыжок быстро.

Рик Симкок (Ric Simcock, 1965), английский специалист по рекламе // *Marketing* (September 2000).



Ты, я, каждый из нас должен стать особым брендом, брендом из одного человека.

Том Питерс (Tom Peters, 1942), американский писатель, консультант по вопросам менеджмента // Манифест движения «Работа – это важно!» («Work Matters!», www.tompeters.com, September 1999).



Если бы мы попробовали запустить Orange в США, которые считаются родиной брендинга, это никогда бы не сработало.

Ганс Снук (Hans Snook, 1948), немецкий бизнесмен, председатель совета директоров и главный исполнительный директор Orange // *Sunday Times* (June 2000).



Управлять медийным брендом – это значит объединять в единое целое ценность людей... журналистов, диджеев, редакторов, что в совокупности образует бренд.

Виджей Соланки (Vijay Solanki, 1969), кенийский менеджер, административный директор // *Marketing* (August 2000).



Я – бренд.

Марта Стюарт (Martha Stewart, 1942), американский бизнесмен, председатель совета директоров Martha Stewart Living Omnimedia // *People magazine* (1995).



Для множества крупных компаний их бренд значит так много, что они не могут ухудшить свою репутацию производителей качественной продукции, реально не снизив показатели деятельности своего бизнеса.

Клэр Шорт (Clare Short, 1946), английская политическая деятельница // *Management Today* (November 1999).

Бум и крах



Цены на сталь вызывают инфляцию так же, как мокрые тротуары – дождь.

Роджер Блау (Roger Blough, 1904–1985), американский бизнесмен, административный директор, председатель совета директоров U.S. Steel Corporation // *Forbes* (1967).



Проблема, с которой давно действующие фирмы, по-видимому, не способны успешно справиться, – приземленное видение и низкая мобильность, если выразить эти причины в параметрах пути их движения.

Клейтон Кристенсен (Clayton M. Christensen, 1952), американский писатель // *Дилемма новатора* (*The Innovator's Dilemma*, 1997).



При следующем экономическом спаде капитаны бизнеса столкнутся с резкими высказываниями в свой адрес и испытают на себе всю силу презрения. Им припомнят все те миллионы, которые они платили себе. В истории США при каждом крупном экономическом спаде его «злодеи» во время предыдущего бума были «героями».

Питер Друкер (Peter F. Drucker, 1909), американский ученый, консультант в области менеджмента // Цитата из статьи «Увидеть окружающее таким, каким оно есть на самом деле» (Robert Lenzner and Stephen S. Johnson, «Seeing Things as They Really Are», *Forbes*, 1987).



Федеральная резервная система и ее председатель Гринспен в очередной раз одурачили Америку.

Генри Гонсалес (Henry Gonzalez, 1916–2000), американский политик // Высказывание по поводу резкого повышения процентных ставок, *Business Week* (1994).



К сожалению, в истории не раз заявлялось о подобных «новых эрах», которые в конце концов оказались миражами. Если очень коротко, история рекомендует относиться к подобным утверждениям с должной осторожностью.

Алан Гринспен (Alan Greenspan, 1926), американский экономист и председатель совета директоров Федеральной резервной системы // 9 сентября 1997 г. Высказывание прозвучало

во время дачи свидетельских показаний Конгрессу 9 сентября 1997 г., *Financial Times* (London) (1997).



Депрессия – это либо уровень безработицы, равный 12 процентам в течение девяти месяцев и дольше, либо 15-процентная безработица в течение периода от трех до девяти месяцев.

Алан Гринспен (Alan Greenspan, 1926), американский экономист и председатель совета директоров Федеральной резервной системы // 1982, *New York Times Magazine* (William Satire; 1997).



Нет никаких свидетельств, позволяющих заявить, что бизнес-цикл перестал действовать.

Алан Гринспен (Alan Greenspan, 1926), американский экономист и председатель совета директоров Федеральной резервной системы // *Wall Street Journal* (1997).

Возможности



Только любопытные люди могут найти возможности, и только азартные люди могут извлечь из них пользу.

Клэрэнс Бердсей (Clarence Birdseye, 1886–1956), американский бизнесмен, основатель Birdseye // *American Magazine* (February 1951).



Предприниматели должны помнить о необходимости строить мосты по пути к новым возможностям. Они должны иметь связи с разными людьми: художниками, инженерами, учителями, владельцами бизнеса, писателями, со старшими, с одинокими, с парами.

Глэдис Эдмундс (Gladys E. Edmunds), американская предпринимательница, ведущая туристический бизнес // «Строя мосты на пути к процветанию» («Building Bridges to Prosperity», *USA Today*, August 8, 2000).



Многие ведущие бизнесмены пользуются возможностью расширить ассортимент на рынке, вводя в продажу экологически чистые товары, увеличивая при этом цены на 20 процентов.

Джон Баттон (Jonh Batton, 1933), австралийский политик // Высказывание о реакции рынка на растущий спрос на экологически чистые продукты. *Times* (London) (September 22, 1989).



Мы не умеем ценить возможности, предоставленные нам технологией, потому что предпочитаем критическое мышление конструктивному и привычный аргумент – нестандартному доводу.

Эдвард де Боно (Edward de Bono, 1933), английский теоретик творчества, педагог и писатель // «Как можно дальше вместе группой из трех человек» («Away with the Gang of Three», *Guardian* (London) (January 25, 1997)).



Мне как инвестору, вкладывающему деньги в маленькие компании, не важно, насколько богат Microsoft. Мне важны только мои возможности.

Эстер Дайсон (Esther Dyson, 1951), американская предпринимательница и консультант правительства // *Wall Street Journal* (1997).



В нелинейной экономике радикальных изменений будет недостаточно. Нужно предоставить возможность и стратегическим инновациям, которые позволят легче обнаруживать новые перспективы.

Гари Хэмел (Gary Hamel, 1954), американский профессор, автор книг о бизнесе, консультант // Высказывание об отношении инвесторов к новым идеям. Интервью, *Strategy + Business* (October – December 1997).



Воспользуйтесь возможностью, и вы увидите, что из этого выйдет.

Арманд Хаммер (Armand Hammer, 1898–1990), американский промышленник, филантроп, основатель и главный исполнительный директор Occidental Petroleum // *Свидетель истории* (*Witness to History*, 1987).



Стать дальновидным в обществе можно, глядя туда, куда другие не смотрят... если вы хотите увидеть будущее, идите на промышленное совещание и получите стенограмму совещания. Затем задайте себе вопрос: «О чем еще люди не говорили?» Именно так вы поймете, где находится перспективное направление.

Гари Хэмел (Gary Hamel, 1954), американский профессор, автор книг о бизнесе, консультант // Высказывание об отношении инвесторов к новым идеям. Интервью, *Strategy + Business* (October – December 1997).



Когда никто этого не хочет, у вас появляется возможность.

Карл Икахн (Carl C. Icahn, 1936), американский финансист. Один из основных корпоративных рейдеров 1980-х годов // Высказывание о покупке доли *Texaco*, когда эта компания была в беде. *Fortune* (November 5, 1990).



Я ищу векторы, связанные со временем. Что меняется, каковы тенденции? Какие двери недавно открылись и какие закрылись?

Стив Джобс (Steve Jobs, 1955), американский предприниматель, совладелец и главный исполнительный директор Apple Computer Company, главный исполнительный директор

Pixar // Цитата из статьи «Две работы Стива» (Michael Krantz, «Steve's Two Jobs», *Time*, October 18, 1999).



В развлечениях можно разочароваться, в возможностях – никогда. Разве существует вино такое же игристое, ароматное и опьяняющее, как возможность.

Сёрен Кьеркегор (Søren Kierkegaard, 1813–1855), датский философ // *Или – или (Either/Or)*, 1843), том 1.



Компании сильно обеспокоены тем, сколько им придется заплатить, чтобы что-то сделать. На самом же деле им надо волноваться о том, сколько им придется заплатить, если они ничего не сделают.

Филипп Котлер (Philip Kotler, 1931), американский теоретик управления маркетингом // *Управление маркетингом (Marketing Management)*, 1967).



За возможностями обычно стоит тяжелая работа, и поэтому большинство людей их не видит.

Энн Ландерс (Ann Landers, 1918–2002), американский обозреватель // Высказывание приписывается ему.



AT&T изобрела мобильный телефон, но не увидела в нем перспектив. Именно предприниматели, являющиеся ангелами разрушения, умеют получить пользу из вещей, в которых изобретатель не видит ничего полезного.

Лестер Туроу (Lester Thurow, 1938), американский экономист, теоретик менеджмента и писатель // Выступление на шестой конференции по вопросам создания организаций в XXI веке, Мюнхен, Германия. «Создание богатства в обществе, построенном на знаниях» («Building Wealth in a Knowledge-Based Society»), февраль 2000 г.



В нашем бизнесе возможности появляются и исчезают с огромной скоростью... Мне приходится постоянно напоминать людям, чтобы они не прозевали возможность.

Марк Маккормак (Mark McCormack, 1930–2003), американский предприниматель, основатель и главный исполнительный директор International Management Group // *Маккормак о менеджменте (McCormack on Managing)*, 1985).



Неуспешный менеджер при неудаче винит обстоятельства, а эффективный менеджер получает от них пользу. Речь – это возможность лоббирования... визит к важному клиенту – шанс получить ценную торговую информацию.

Генри Минтцберг (Henry Mintzberg, 1939), канадский теоретик менеджмента, профессор // «Работа менеджера: миф и реальность» («The Manager's Job: Folklore and Fact», *Harvard Business Review*; July— August 1975).



Электронная торговля, электронный бизнес, называйте это как хотите, – это средство для достижения цели.

Вильям (Валид) Моугайр (William (Walid) Mougayar), американский консультант, теоретик менеджмента // «Электронная коммерция? Электронный бизнес? Кого это, е-мое, волнует?» («E-commerce? E-Business? Who E-cares?», *Computerworld*, November 2, 1998).

Воображение



Смешайте знания с воображением, а затем получившуюся смесь еще раз хорошенько перемешайте.

Клэрэнс Бердсей (Clarence Birdseye, 1886–1956), американский бизнесмен, основатель Birdseye // *American Magazine* (February 1951).



Фантазия – это всего лишь память, освобожденная от оков времени и пространства.

Сэмюэл Тейлор Кольридж (Samuel Taylor Coleridge, 1772–1834), английский поэт, критик и философ // *Литературная биография* (*Biographia Literaria*, 1817), глава 13.



Воображение, при помощи которого люди общаются друг с другом, является неоспоримым фактом общества.

Чарльз Хортен Кули (Charles Horton Cooley, 1864–1929), американский социолог // *Человеческая природа и социальный порядок* (*Human Nature and the Social Order*, 1902), глава 3.



Мастерство без воображения – это ремесленничество, которое предоставляет нам много полезных вещей, например плетеные корзинки для пикника. А что такое воображение без мастерства, мы можем понять по образцам современного искусства.

Том Стоппард (Tom Stoppard, 1937), английский драматург и сценарист // *Художник, спускающийся по лестнице* (*Artist Descending a Staircase*, 1988).



Что такое воображение? Только рука или оружие, заряжающееся от внутренней энергии; только вестник настоящей причины.

Ралф Уолдо Эмерсон (Ralph Waldo Emerson, 1803–1882), американский писатель и философ // «Книги», *Общество и одиночество* («Books», *Society and Solitude*, 1870).



Было бы большой ошибкой ограничить свое воображение только теми вариантами, которые применяются обычно. В этом случае вы фактически окажетесь среди рыночной посредственности.

Харольд Дженин (Harold S. Geneen, 1910–1997), американский предприниматель, ведущий бизнес в области телекоммуникаций, и главный исполнительный директор ИТТ// *Менеджмент (Management, 1984; соавтор Элвин Москоу (Alvin Moscow))*.



В тот момент, когда человек формулирует теорию, его воображение видит в каждом объекте только свойства, подтверждающие эту теорию.

Томас Джефферсон (Thomas Jefferson, 1843–1826), президент США // Письмо Чарльзу Томпсону от 20 сентября 1787 г.



Воображение было дано человеку, чтобы компенсировать ему то, что он не получил. Чувство юмора было предоставлено, чтобы утешить его за то, чем он является.

Хорас Уолпол (Horace Walpole, 1717–1797), английский писатель // Цитата из работы «Художник», *Пинок в одно место (Roger von Oech, «The Artist», A Kick in the Seat of the Pants, 1986)*.

Выбор



По существу, положение вещей таково, каким мы делаем его сами.

Оскар Уайльд (Oscar Wilde, 1854–1900), английский писатель и критик // *De Profundis* (Тюремная исповедь), 1905.



Коммерция – это организационная форма, с помощью которой обеспечивается возможность свободы выбора.

Джон Рёскин (John Ruskin, 1819–1900), английский критик в области искусства и писатель // *Munera Pulveris*, 1872.



Вы можете получить автомобиль любого цвета при условии, что он будет черным.

Генри Форд (Henry Ford, 1863–1947), американский промышленник, автомобилестроитель и основатель Ford Motor Company // Высказывание приписывается ему. Слоган массового производства Model-TFord. *Форд* (Allan Nevins, *Ford*, 1954), том 2, глава 15.



Бизнес часто требует пожертвовать одними «любимыми детьми», чтобы другие добились успеха.

Джон Харви-Джоунс (John Harvey-Jones, 1924), английский консультант в вопросах менеджмента, председатель совета директоров ICI // «Ликвидатор проблем» («Troubleshooter»), телевизионный сериал BBC (1990).



Из общества с ограниченным кругом возможностей персонального выбора мы врываемся в свободно катящееся общество с многовариантным выбором.

Джон Найсбитт (John Naisbitt, 1929?), американский писатель и административный директор // *Мегатренды* (*Megatrends*, 1982).

Выполнение



Королевской дороги к успеху, усыпанной цветами, не существует. Хотя, впрочем, может быть, она и есть, но я не нашла ее. Если я чего-то и добилась в жизни, то только потому, что всегда была готова усердно работать.

Мадам Уолкер (C. J. Walker, 1867–1919), американский менеджер, административный директор // Цитата из книги *На прочном фундаменте: Жизнь и времена мадам Уолкер* (A'Lelia Bundles, *On Her Own Ground: The Life and Times of Madam C. J. Walker*, 2000).



Если вы умело управляете одним бизнесом, вы можете так же хорошо управлять и любым другим.

Ричард Брэнсон (Richard Branson, 1950), английский предприниматель, административный директор и основатель Virgin Group // *New York Times* (2000).



Человек растёт, если, не ограничиваясь своей работой, поднимается по ступенькам своих идей и не заикливается на своих прежних достижениях.

Джон Стейнбек (John Steinbeck, 1902–1968), американский прозаик // *Гроздь гнева* (*The Grapes of Wrath*, 1939).



Я всего лишь женщина с хлопковых полей юга. Сначала меня повесили до прачки, потом я поднялась до должности кухарки в кухне, после этого я сама занялась бизнесом – производством товаров из волос. На участке, который мне принадлежал, я построила собственную фабрику.

Мадам Уолкер (C. J. Walker, 1867–1919), американский менеджер, административный директор // Высказывание прозвучало во время выступления на конгрессе «Национальная негритянская лига бизнеса» (National Negro Business League Convention), 1912 г. Цитата из газеты *New York Times* (2000).

Выслушивание



Управление фирмой и ее бизнес будут осуществляться лучше, если вместо ссор сторонам удастся договориться, при каких условиях они смогут добиться успеха.

Игор Ансофф (Igor Ansoff, 1918–2002), американский писатель и ученый // *Новая корпоративная стратегия (The New Corporate Strategy, 1988).*



Мы внимательно отслеживаем запросы наших служащих, что затем проявляется как в планировке наших офисов, так и в различных пособиях и удобствах.

Рауль Фернандес (Raul Fernandez, 1966), мексиканский предприниматель // *Washingtonian* (November 1999).



По-моему, мы должны руководить людьми, прислушиваясь к ним, то есть мы руководим компанией, используя идеи наших сотрудников... Нельзя только отдавать приказы.

Минору Макихара (Minoru Makihara, 1930), президент японской корпорации Mitsubishi // Интервью, *Strategy + Business* (Joel Kurtzman; January – March 1996).

Глобализация



Самое лучшее для нашей нации – не проклинать глобализацию, а формировать ее, делая ее такой, чтобы она работала в интересах Америки.

Мадлен Олбрайт (Madeleine Albright, 1937), государственный деятель США и дипломат // Цитата из газеты *Financial Times* (London) (September 19, 1997).



Состав вашего персонала должен отражать разнообразие базы потребителей компании.

Фабиола Арредондо (Fabiola Arredondo, 1966), испанский предприниматель, административный директор интернет-компании // *Fortune* (October 2000).



Начальники часто привлекают к работе людей своей национальности.

Перси Барневик (Percy Barnevik, 1941), шведский бизнесмен, главный исполнительный директор ABV // *Financial Times* (London) (October 1997).



Глобализация дает длительное конкурентное преимущество... Созданную глобальную компанию не так-то легко скопировать.

Перси Барневик (Percy Barnevik, 1941), шведский бизнесмен, главный исполнительный директор ABV // *Financial Times* (London) (October 1997).



У глобально действующих менеджеров очень и очень открытое мировоззрение. Они с уважением относятся к тому, что в разных странах многое делается по-разному.

Перси Барневик (Percy Barnevik, 1941), шведский бизнесмен, главный исполнительный директор ABV // *Harvard Business Review* (March/April 1991).



Конкуренция на множестве национальных рынков.

Перси Барневик (Percy Barnevik, 1941), шведский бизнесмен, главный исполнительный директор АВВ // Высказывание по поводу того, что его компания активно проводит политику создания сильных местных компаний по всему земному шару. Цитата из книги *Либеральный менеджмент* (Тот Peters, *Liberation Management*, 1992).



Все больше и больше нашего импорта поступает из-за океана.

Джордж Буш (George W. Bush, 1946), американский политик, президент США // Выступление (29 сентября 2000 г.).



Глобализация требует, чтобы организации адаптировали к современным реалиям межкультурную перспективу, поскольку без этого нельзя успешно добиваться своих целей в общем контексте глобальной экономики.

Раби Бхагад (Rabi S. Bhagat, 1950), индийский автор, пишущий о бизнесе // «Межкультурная профессиональная подготовка в организациях», *Руководство по межкультурной подготовке* («Cross-cultural Training in Organizational Contexts», *Handbook of Intercultural Training*, 1996; соавтор Кристин Приен (Kristin O. Prien)).



Когда основатель и главный руководитель Sony Акио Морито перебрался в Нью-Йорк, чтобы в США заниматься операциями своей компании, он тем самым отправил самое убедительное сообщение о том, что Sony собирается целеустремленно действовать, используя для этого свои международные дочерние структуры.

Кристофер Бартлетт (Christopher Bartlett, 1945), австралийский автор, пишущий о бизнесе // *Управление без границ* (*Managing Across Borders*, 1989; соавтор Сумантра Гхошал (Sumantra Ghoshal)).



Транснационалы.

Кристофер Бартлетт (Christopher Bartlett, 1945), австралийский автор, пишущий о бизнесе // Термин, предложенный вместе с соавтором для описания нового типа международной организации. *Управление без границ* (*Managing Across Borders*, 1989; соавтор Сумантра Гхошал (Sumantra Ghoshal)).



В школе мы узнали о том, что поездка за границу помогает получить новый опыт и доказывает, что мы способны перемещаться с одного места в другое.

Оливер Барре (Oliver Barre, 1941), французский чиновник, административный директор // Высказывание по поводу размещения предприятий бизнеса в разных странах и городах, например в Дублине. *New York Times* (October 2000).



Международные компании начинают конкурировать друг с другом на глобальном рыночном пространстве, и поэтому роль межкультурной подготовки становится все более важной.

Раби Бхагад (Rabi S. Bhagat, 1950), индийский автор, пишущий о бизнесе // «Межкультурная профессиональная подготовка в организациях», *Руководство по межкультурной подготовке* («Cross-cultural Training in Organizational Contexts», *Handbook of Intercultural Training*, 1996; соавтор Кристин Приен (Kristin O. Prien)).



Инвестирование – это бизнес, который никогда не успокаивается. Вам приходится работать с каждой известной составляющей в мире: погодой в Азии, политикой в странах Восточной Европы или скандалом, связанным с президентом США.

Чарльз Брэйди (Charles Brady, 1935), американский инвестор // *Sunday Times* (London) (May 2000).



Нельзя отделить стратегию, применяемую при выполнении мультинациональной миссии, от стратегии использования человеческих ресурсов при назначении международных агентов.

Раби Бхагад (Rabi S. Bhagat, 1950), индийский автор, пишущий о бизнесе // «Межкультурная профессиональная подготовка в организациях», *Руководство по межкультурной подготовке* («Cross-cultural Training in Organizational Contexts», *Handbook of Intercultural Training*, 1996; соавтор Кристин Приен (Kristin O. Prien)).



Глобализация в том виде, в каком она существует сегодня, обогащает только те страны, у которых для этого есть необходимый материальный, технологический и технический базис. Глобализация, к которой мы стремимся, это глобализация, которая не исключает никого.

Абдул Азис Бутефлика (Abdul Aziz Bouteflika), президент Алжира // Высказывание относительно своей роли как председателя Организации африканского единства в 2000 г. Речь на конференции ООН по торговле и развитию (UNCTAD). Бангкок, Таиланд (19 февраля 2000 г.).



Когда мы говорим о торговле с нашими колониями, вымысел не поспевает за истиной, фантазии становятся бесплодными, а воображение – холодным и непродуктивным.

Эдмунд Бёрк (Edmund Burke, 1729–1797), английский философ и политик // Высказывание по поводу примирения с Америкой (22 марта 1775 г.).



Смерть расстояний.

Франсис Кейнкрос (Frances Cairncross), английская журналистка и писательница // Высказывание по поводу воздействия возрастающей глобализации. *Смерть расстояний* (*The Death of Distance*, 1997).



Если Лондон остается в том виде, в каком он есть, он будет расчетной палатой для всего мира.

Джозеф Чемберлен (Joseph Chamberlain, 1836–1914), премьер-министр Великобритании // Выступление (январь 1904 г.).



Мы больше не живем в мире отдельных стран и отдельных идеологий, господин Бил. Мир – это совокупность корпораций, действующих в соответствии с непреложными законами бизнеса. Мир – это бизнес, господин Бил.

Пэдди Чейефски (Paddy Chayefsky, 1923–1981), американец, драматург и сценарист // *Network* (1976)



Торговцы из Ланкашира могут напоить пивом мужчину в Клондайке или отправить мясо человеку из Бомбея. Вот в этом и заключается смысл Дня империи.

Гилберт Кит Честертон (G. K. Chesterton, 1874–1936), английский писатель // *Песни об образовании* (*Songs of Education*, 1922). [День империи праздновался в Великобритании с 1903 по 1958 год 24 мая, в день рождения королевы Виктории (1819–1901).]



У них есть великие вещи в стране, которые они пытаются продублировать за ее пределами. Именно в этом дублировании заключается большой вызов.

Карлос Криадо-Перес (Carlos Criado-Perez, 1952), аргентинский менеджер, административный директор // *Sunday Times* (London) (July 2000).



Если вы организованы глобально и понимаете достаточно хорошо свой бизнес... вы можете использовать возможности экономического цикла, действуя по всему миру.

Джилл Кер Конуэй (Jill Ker Conway, 1934), австралийский историк // *Financial Times* (October 2000).



Силы окружающей среды выходят за пределы отдельных границ и пересекают океаны, и поэтому они непосредственно угрожают здоровью, процветанию и рабочим местам американских граждан.

Уоррен Кристофер (Warren Cristopher, 1925), американский политик // Цитата из книги *Естественный капитализм* (Paul Hawken, Amory B. Lovins, L. Hunter Lovins, *Natural Capitalism*, 1999).



Транснациональные корпорации – это мощные структуры, однако их деятельность регулируется странами третьего мира.

Раджани Десаи (Rajani X. Desai), индийский политический экономист // *Щупальца спрута: Siemens в Индии* (*Arms of an Octopus: Siemens in India*, 1990).



Если в качестве технологического вызова нашего десятилетия выступает задача достижения глобальной связанности, надо учитывать и то, что взрыв инноваций только лишь начинается.

Мэри Кронин (Mary J. Cronin, 1947), американский автор, пишет о бизнесе // *Вести более активно бизнес по Интернету* (*Doing More Business on the Internet*, 1995).



Индийский рынок обладает таким огромным потенциалом, что ни одна международная компания не может относиться к этой стране узко и близоруко.

Раджани Десаи (Rajani X. Desai), индийский политический экономист // *Indian Business Culture* (1999).



Несмотря на политику партии ВЈРи ее доктрину свадеши, мультинациональные компании продолжают играть важную роль... поток международных инвестиций в Индию скорее всего не ослабнет.

Раджани Десаи (Rajani X. Desai), индийский политический экономист // *Indian Business Culture* (1999).

[ВЈР— индусская националистическая политическая партия в Индии.]



Если США и Япония не смогут стать партнерами, то нынешние тенденции в конечном счете могут сделать их врагами.

Ричард Дробник (Richard Drobnick, 1945), американский ученый // «Экономическая интеграция в Тихоокеанском регионе», *Корпоративные стратегии в Тихоокеанском регионе* («Economic Integration in the Pacific Rim», *Corporate Strategies in the Pacific Rim*, 1995; Denis Fred Simon, ed.).



Экономическая интеграция Тихоокеанского региона, в состав которого, помимо остальных стран, входят Соединенные Штаты, Канада и Мексика, происходит в результате межрегиональных потоков капитала, возросшей торговой либерализации и приватизации.

Ричард Дробник (Richard Drobnick, 1945), американский ученый // «Экономическая интеграция в Тихоокеанском регионе», *Корпоративные стратегии в Тихоокеанском регионе* («Economic Integration in the Pacific Rim», *Corporate Strategies in the Pacific Rim*, 1995; Denis Fred Simon, ed.).



Национализм – это детская болезнь. Это своего рода корь человеческой расы.

Альберт Эйнштейн (Albert Einstein, 1879–1955), американский физик // Цитата из книги *Человеческая составляющая* (Helen Dukas and Banesh Hoffmann, *The Human Side*, 1979).



Вы никогда не должны недооценивать сложностей ведения мультикультурного бизнеса... Поскольку компании все больше связаны друг с другом в глобальной экономике и поскольку они нередко выступают партнерами со своими конкурентами, мы все больше и больше зависим друг от друга.

Уильям Эсрей (William T. Esrey, 1940), американский предприниматель, ведущий бизнес в области телекоммуникаций, председатель совета директоров и главный исполнительный директор Sprint // Высказывание по поводу глобального альянса Sprint с Deutsche Telekom и France Telecom и создания Global One. «Лидерство в следующем столетии», *Высказывания лидеров отраслей на конференции, посвященной вызовам в бизнесе* («Leadership in the Next

Century», *The Conference Board Challenge to Business: Industry Leaders Speak Their Minds*, 2000; Peter Krass and Richard E. Cavanagh, eds.).



Еще ни одну нацию не погубила торговля.

Бенджамин Франклин (Benjamin Franklin, 1706–1790), американский политик, изобретатель и журналист // *Эссе (Essays)*, 1730-е годы).



Думайте не локально, а глобально.

Друзья Земли (Friends of the Earth), организация по проведению экологических кампаний. Слоган международных экологических кампаний, организуемых Friends of the Earth (1985).



Крупная корпорация должна здесь остановиться. Те же, кто нарушит эти правила и продолжит свои операции в рамках национальных границ, окажутся в состоянии войны с историей и обстоятельствами. Люди хотят, чтобы решались крупные задачи... Крупные задачи требуют крупных организаций.

Джон Кеннет Гэлбрейт (J. K. Galbraith, 1908), американский экономист и дипломат // *Эпоха неопределенности (The Age of Uncertainty)*, 1977), глава 9.



Разумеется, ничего конкурентного в капитализме, который в наши дни экспортирует фабрики, а также товары и капитал, нет... Это глобальная промышленная конгломерация капитализма в эпоху мультинациональных корпораций.

Эдуардо Галеано (Eduardo Galeano, 1940), уругвайский писатель и журналист // *Открытые вены Латинской Америки (Open Veins of Latin America)*, 1971), часть 2, глава 2.



Глобальный рынок в том виде, в котором он в настоящее время организован, не позволяет населению земного шара сосуществовать гармонично. Он побуждает страны соперничать за ресурсы и не использует методов их консервации и сохранения.

Джон Грей (John Gray, 1948), английский ученый и писатель // *Прочь маски (False Dawn)*, 1998).



Мы часть сообщества Европы, и это нас ко многому обязывает.

Уильям Юарт Гладстон (William Ewart Gladstone, 1809–1898), премьер-министр Великобритании // Выступление (апрель 1888 г.).



Глобализацию можно определить как усиление общемировых социальных связей, благодаря которым стыкуются находящиеся далеко друг от друга вещи, так что происходящее на местном уровне в какой-либо стране зависит от событий, происходящих за много-много миль от этой страны, и наоборот.

Энтони Гидденс (Anthony Giddens, 1938), английский социолог и писатель // *Третий путь: Возрождение социальной демократии (The Third Way: The Renewal of Social Democracy, 1998)*



Глобализация – это возможность. При хорошем управлении она помогает направлять усилия по созданию процветающего общества и искоренению бедности. При плохом управлении она увеличивает разрыв между богатыми и бедными.

Питер Хейн (Peter Hain, 1950), английский политик // Выступление на конференции по вызовам для управления в Африке, Уилтон-парк, Англия (13 сентября 1999 г.).



По-настоящему глобальная экономика создается благодаря всемирному распространению новых технологий, а не свободных рынков...

Джон Грей (John Gray, 1948), английский ученый и писатель // *Прочь маски (False Dawn, 1998)*.



Если целый мир действует как один большой рынок, каждый служащий будет конкурировать с каждым человеком на земле, способным выполнять ту же работу, что и он.

Эндрю Гроув (Andrew S. Grove, 1936), американский предприниматель, писатель, председатель совета директоров Intel Corporation // *Fortune* (September 1995).



Все начинается в Калифорнии и доходит сначала до Нью-Джерси, затем до Лондона, а потом распространяется по всей Европе.

Стелиос Хаджи-Ионноу (Stelios Haji-Ioannou, 1967), греческий бизнесмен, основатель авиалинии Easy-Jet // *Wall Street Journal* (December 1996).



В нынешнем мультикультурном мире по-настоящему надежный путь к сосуществованию, к мирному существованию и креативному сотрудничеству должен начинаться с того места, где сходятся корни всех культур.

Вацлав Гавел (Vaclav Havel, 1936), чешский писатель, президент Чехии // Выступление (1994).



Наши ключевые слова сегодня – это «глобализация», «новые продукты» и «бизнес», «скорость».

Цутому Канаи (Tsutomu Kanai, 1929), японский бизнесмен, председатель правления Hitachi // *Fortune* (May 1996).



Можно всегда купить что-нибудь, разговаривая по-английски, но вы не всегда можете что-либо продать, говоря на этом языке.

Розабет Мосс Кантер (Rosabeth Moss Kanter, 1943), американский теоретик менеджмента, профессор и писательница // *Мировой класс (World Class)*, 1995).



Границы не являются священными; на самом деле самая лучшая граница не привлекает ничего внимания... Когда граница стирается, люди, которые любят друг друга, соединяются.

Гйорги Конрад (Gydrgy Konrad), венгерский писатель // *Меланхолия возрождения (Melancholy of Rebirth)*, 1995).



Самые влиятельные женщины лишь периодически оказываются на поверхности земли.

Хетер Киллен (Heather Killen, 1959), австралийский менеджер, административный директор интернет-компании // Высказывание по поводу частых полетов по делам бизнеса. *Fortune* (October 2000).



У торговцев нет родной страны. У них более сильная приязнь не к тому месту, где они находятся, а к тому, откуда они получают свои доходы.

Томас Джефферсон (Thomas Jefferson, 1843–1826), президент США // Письмо Хорацио Спэффорду от 17 марта 1814 г.



Панамериканизм это огромное чувство, в честь которого люди пьют шампанское в Риме, Перу или Сантьяго, везде, где за это платят Соединенные Штаты.

Стивен Ликок (Stephen Leacock, 1869–1944), канадский юморист, эссеист, экономист и историк // *Пока еще есть время* (*While There Is Time*, 1945).



В глобальной экономике вызовы и изменения это универсальные феномены.

Роберт Хеллер (Robert Heller, 1932), британец, автор книг по менеджменту // *В поисках совершенства в Европе* (*In Search of European Excellence*, 1997).

Действия



Свобода от деятельности никогда не достигается воздержанием от деятельности.

«Бхагавадгита» (Bhagavad Gita), // Индийский религиозно-философский текст (записан в III–II вв. ДО Н.Э.).



Дайте нам инструменты, и мы закончим работу.

Уинстон Черчилль (Winston Churchill, 1874–1965), премьер-министр Великобритании // Сказано относительно периода накануне формального вступления США во Вторую мировую войну. Выступление по радио (февраль 1941 г.).



Этот мир можно завоевать только действием, а не созерцанием. Острием человека является рука.

Яков Броновский (Jacob Bronowski, 1908–1974), польский математик и философ // *Возвышение человека* (*The Ascent of Man*, 1973).



Возникшая проблема должна быть решена правильно, быстро, решительно и целенаправленно, поскольку со временем эта проблема не становится более легкой.

Уоррен Баффетт (Warren Buffett, 1930), американский предприниматель и финансист // «Интервью Уоррена Баффетта» (Norman Augustine, «Interview with Warren Buffett», *Harvard Business Review*, November/December 1995).



Нам не нужно получить все ответы, прежде чем мы начнем действовать... Часто именно благодаря действиям мы сами можем обнаружить некоторые из этих ответов.

Шарлотт Банч (Charlotte Bunch, 1944), американская писательница и теоретик феминизма // «Не при помощи образования», *Эмоциональная политика* («Not by Degrees», *Passionate Politics*, 1987).



В бизнесе существует непреложный закон, согласно которому слова – это слова, объяснения – это объяснения, обещания – это обещания, но только результаты – это реальность.

Харольд Дженин (Harold S. Geneen, 1910–1997), американский предприниматель, ведущий бизнес в области телекоммуникаций, и главный исполнительный директор ИТТ// *Управление* (Managing, 1984; соавтор Элвин Москоу (Alvin Mosca)).



По своей сути действие – это энергичные движения рук, необходимые для того, чтобы восстановить баланс и держаться на плаву.

Эрик Хоффер (Eric Hoffer, 1902–1983), американский философ // *Необузданное состояние ума* (*The Passionate State of Mind*, 1955).



Когда действия перестают приносить прибыль, собирай информацию; когда информация становится неприбыльной, ложись спать.

Урсула Ле Гуин (Ursula K. Le Guin, 1929), американская писательница и литературный критик // *Левая рука тьмы* (*The Left Hand of Darkness*, 1969).



Чтобы действовать эффективно, надо четко продумать цели.

Джавахарлал Неру (Jawaharlal Nehru, 1889–1964), премьер-министр Индии // Цитата из книги

Лучшие идеи Неру (N. B. Sen, *Glorious Thoughts of Nehru*, 1964).



Если вы делаете то, чего не надо делать, это приведет к печальным последствиям. То же самое происходит и тогда, когда вы не делаете того, что надо делать.

Тируваллувар (Tiruvalluvar, приблизительно в I в. н. э.), индийский поэт // *The Kural*, 466.

Детали



Основная идея Охуген заключается в том, что это движение на уровне низов, пытающееся вписаться в демократический ландшафт, который Паутина может создать, и перевести этот вариант на уровень телевизионной сети.

Джералдин Лейборн (Geraldine Laybourne, 1947), американский бизнесмен, президент совета директоров Охуген Media // Цитата из статьи «10 наиболее популярных имен: Джералдин Лейборн» (Kenneth Li, «10 to Watch: Geraldine Laybourne», *The Standard*, 2000).



Держись предмета – основоположения, или деятельности, или обозначаемого. Ты заслужил это и еще предпочитаешь завтра стать хорошим, а не сегодня быть.

Марк Аврелий (Marcus Aurelius, 121–180), римский император // *Размышления (Meditations)*, II в. н. э.), восьмая книга, 22. Перевод А. Гаврилова.



Я пытаюсь постоянно быть в контакте с деталями: вы не можете, конечно, быть в контакте со всеми ними, но у вас должно быть чувство, что вы стараетесь это делать.

Руперт Мёрдок (Rupert Murdoch, 1931), американский бизнесмен, главный исполнительный директор News Corporation // Высказывание приписывается ему.



Существуют три разновидности вранья: ложь, наглая ложь и статистика.

Марк Твен (Mark Twain, 1835–1910), американский писатель // Высказывание приписывается Бенджамину Дизраэли. *Автобиография (Autobiography)*, 1924; Albert Bigelow, ed.).



Тот, кто излишне оттачивает свои аргументы, доводит себя до отчаяния.

Петрарка (Petrarch, 1304–1374), итальянский поэт и педагог // «К Лауре» («To Laura in Life»), песня 11.



Бог в деталях.

Людвиг Мис ван дер Роэ (Ludwig Mies van der Rohe, 1886–1969), немецкий архитектор // *New York Times* (August 1969).



Человеческая сущность состоит из совокупности мелочей. Половина наших несчастий объясняется нашими слабостями.

Ханна Мор (Hannah More, 1745–1833), английская писательница и драматург, филантроп // *Чувствительность* (*Sensibility*, 1783).



Любой, кто хочет добиться великих результатов, должен очень много внимания посвящать деталям.

Поль Валери (Paul Valéry, 1871–1945), французский поэт и эссеист // *Высказывание* приписывается ему.



Средства, которые по одиночке не воспринимаются как ценные, становятся такими при их применении друг с другом.

Овидий (Ovid, 43 до н. э. – 17 н. э.), римский поэт // *Средства от любви* (*Remedia Amoris* [*Cure from Love*], начало I в. н. э.).



Не относитесь с пренебрежением к мелочам, какими бы незначительными они ни казались. Гора состоит из небольших песчинок, год – из отдельных мгновений, а жизнь – из мелочей.

Эдвард Янг (Edward Young, 1683–1765), английский поэт // *Жажда славы* (*Love of Fame*, 1728), басня 6.



Эффективные варианты видения создаются на детальном уровне, а не широкими мазками.

Том Питерс (Tom Peters, 1942), американский писатель, консультант по вопросам менеджмента // *Процветание на хаосе* (*Thriving on Chaos*, 1987).



Даже отдельный волосок отбрасывает свою тень.

Публилий Сир (Publilius Syrus, I в. до н. э.), римский мимический поэт // *Сентенции* (*Moral Sayings*, I в. до н. э.).



Будет ли человек счастлив или несчастлив? Это зависит от мелочей.

Александр Смит (Alexander Smith, 1830–1867), шотландский поэт и эссеист // *Dreamthorp* (1863).



Наша жизнь тратится на мелочи. Поэтому постоянно все упрощайте.

Генри Дэвид Торо (Henry David Thoreau, 1817–1862), американский писатель и философ // *Уолден, или Жизнь в лесу* (*Walden, or Life in the Woods*, 1854).

Достижение



Мне потребовалось пятнадцать лет, чтобы понять, что у меня нет никакого таланта к письменному изложению, однако после этого я уже не мог отказаться от этого занятия, потому что к этому времени я стал слишком знаменитым.

Роберт Бенчли (Robert Benchley, 1889–1945), американский юморист // Цитата из книги *Роберт Бенчли* (Nathaniel Benchley, *Robert Benchley*, 1955).



Один из уже давно усвоенных мной уроков об аукционах: там вовсе не надо иметь каких-то личностных качеств или таланта. Достаточно всего лишь поднимать руку, чтобы сделать следующую ставку. Они выиграли. Мы проиграли. Следующий.

Барри Дилер (Barry Diller, 1942), американский медийный магнат // *Business Week* (1994).



Не думайте, что человек полностью выполнил свои обязательства, когда он закончил порученную ему работу. Человек никогда не совершенствуется, если он поступает только таким образом. Развитие обеспечивает лишь исключительная работа.

Эндрю Карнеги (Andrew Carnegie, 1835–1919), американский промышленник и филантроп // Его четвертое правило успеха в бизнесе. «Из Окленда: Как преуспеть в жизни» («From Oakland: How to Succeed in Life», *The Pittsburgh Bulletin*, December 19, 1903).



Офис помогает человеку расти только в том случае, если он там на своем месте.

Тони Бенн (Tony Benn, 1925), английский политик // *Дневник* (апрель 1976 г.).



Владение интеллектуальной собственностью похоже на наличие у вас земли. Вам необходимо снова и снова инвестировать в нее, чтобы получать отдачу; вы не можете просто сидеть и собирать ренту.

Эстер Дайсон (Esther Dyson, 1951), американская предпринимательница и консультант правительства // *Release 1.0* (1994).



Конечно, важно, как вы начинаете, но на самом деле самое главное то, как вы закончите. В гонке за успехом скорость менее важна, чем запас жизненных сил. В конечном счете целеустремленный человек обгонит спринтера.

Берти Чарльз Форбс (Bertie Charles Forbes, 1880–1954), американский публицист // Цитируется по материалам *Reader's Digest* (1993).



Мечты редко материализуются сами собой.

Дайан Фосси (Dian Fossey, 1932–1985), американский специалист по охране окружающей среды // *Гориллы в тумане* (*Gorillas in the Mist*, 1983).



Усилия только тогда приносят полное вознаграждение, когда человек отказывается останавливаться на достигнутом.

Наполеон Хилл (Napoleon Hill, 1883–1970), американский автор, пишущий о вопросах мотивации // *Думай и богатеи* (*Think and Grow Rich*, 1937).



На пути вверх у них не было никаких трудностей, потому что они туда летели, но, когда они доберутся до вершины, у них появятся многочисленные проблемы.

Никколо Макиавелли (Niccolo Machiavelli, 1469–1527), флорентийский государственный деятель и теоретик политики // *Государь* (*The Prince*, 1513).



Попробуй вдохнови неумолимую минуту, придав значение каждой из секунд сполна.

Редьярд Киплинг (Rudyard Kipling, 1865–1936), английский прозаик и поэт // «Если» («If», 1910). Перевод Д. Алексеева.



Вы обладаете настоящей мощью, если способны что-либо создавать.

Джералдин Лейборн (Geraldine Laybourne, 1947), американский бизнесмен, президент совета директоров Oxygen Media // «50 самых влиятельных женщин американского бизнеса» (Patricia Sellers and Cora Daniels, «The 50 Most Powerful Woman in American Business», *Fortune*, October 1999).



Гораздо лучше не внушать радужные обещания и с лихвой оправдать надежды, чем поступить наоборот. Но и в этом случае не нужно нарушать законы. Достаточно лишь думать глобально. В противном случае успех испарится, как роса под утренним солнцем.

Нарайана Марти (Narayana Murthy, 1946), гражданин Индии, основатель и главный исполнительный директор Infosys // «Для успеха бизнеса важнейшим условием является удовлетворение запросов служащих» («Employee Satisfaction Crucial to Success», *Hindu Business Line*, 2000).



Знания – это отлично, но самое главное, о чем рассказывается в моей книге, – умение довести дело до конца.

Джек Петчи (Jack Petchey, 1925), английский инвестор // *Sunday Times* (London) (September 2000).



Мне удалось сделать это быстрее тех 150 лет, которые, как считали специалисты, требовались для решения этой задачи.

Роберт Максвелл (Robert Maxwell, 1923–1991), английский издатель, административный директор и политик // Высказывание по поводу создания издательства Pergamon Press и публикации научных журналов. Телевизионное интервью (август 1972 г.).



Я избегал действовать в компании, потому что хотел получить возможность начать бизнес не как сын босса.

Джеймс Мёрдок (Rupert Murdoch, 1931), американский бизнесмен, главный исполнительный директор News Corporation // Сказано по поводу его отца Руперта Мёрдока, *Forbes* (July 1998).



Счастье... заключается в радости от достижения цели, в эмоциях, испытываемых при творческих усилиях. О радости и моральном стимуле работы никогда не следует забывать, даже при самой сумасшедшей гонке за эфемерной прибылью.

Франклин Рузвельт (Franklin D. Roosevelt, 1882–1945), американский политик, президент США // Речь во время инаугурации (4 марта 1933 г.).



Формы, в которых проявляется мое искусство, – сделки.

Дональд Трамп (Donald J. Trump, 1946), американский миллиардер // *Трамп: Искусство совершения сделок (The Art of the Deal, 1987; соавтор Тони Шварц (Tony Schwartz))*.



Я всего лишь владелец магазина в третьем поколении.

Маркус Зифф (Marcus Sieff, 1913–2001), английский предприниматель, президент Marks & Spencer // Цитируется по: *Страсть к совершенству (Tot Peters and Mary Austin, A Passion for Excellence, 1985)*.



Если вы поступаете в крупную корпорацию, вам надо стремиться к тому, чтобы подняться в ней как можно выше.

Тони Трахар (Tony Trahar, 1950), южноафриканский менеджер, главный исполнительный директор Anglo American // *Sunday Times (London) (May 2000)*.



В области коммуникаций я могу сделать больше, чем любой победитель.

Тед Тернер (Ted Turner, 1938), американский бизнесмен, основатель Turner Broadcasting Systems // *Newsweek (June 16, 1980)*.



Характер – это побочный продукт; он создается в ходе отличного выполнения повседневных обязанностей.

Вудро Вильсон (Woodrow Wilson, 1856–1924), американский политик, президент США // *Выступление (май 1915 г.)*.

Задания



Если вы удовлетворены результатами, хотя можете добиться большего, это следует считать намного более серьезной проблемой, чем возникновение кризиса.

Кристофер Бартлетт (Christopher Bartlett, 1945), австралийский автор, пишущий о бизнесе // *Индивидуализированная корпорация (The Individualised Corporation, 1997; соавтор Сумантра Гхошал (Sumantra Ghoshal))*.



Чтобы добиться более высоких целей, каждый год улучшайте показатели работы.

Теодор Левитт (Theodore Levitt, 1925), американский теоретик менеджмента, писатель и редактор // *Только параноики выживают (Only the Paranoid Survive, 1996)*.



Мое видение – давать рекомендации топ-менеджерам в области управления и делать это, руководствуясь профессиональными стандартами ведущей юридической фирмы.

Марвин Бауэр (Marvin Bower, 1903–2003), американский бизнесмен, главный исполнительный директор McKinsey & Company // *Стремление управлять (The Will to Manage, 1966)*.



Ставьте перед собой все более высокие цели и упорно добивайтесь их. В этом заключается ин и янь бизнеса.

Кристофер Бартлетт (Christopher Bartlett, 1945), австралийский автор, пишущий о бизнесе // *Индивидуализированная корпорация (The Individualised Corporation, 1997; соавтор Сумантра Гхошал (Sumantra Ghoshal))*.



Искусство добиваться целей в бизнесе заключается в том, чтобы не целиться во что-то невозможное, а целиться на уровне чемпиона.

Чарльз Форте (Charles Forte, 1908), английский предприниматель, создатель сети ресторанов и гостиниц Forte // Цитата из статьи «Как производят Форте» (Robert Heller, «The Making of Fortes», *Management Today*, September 1969).



Мне кажется, что у меня в запасе остался всего один удачный полет.

Амелия Эрхарт (Amelia Earhart, 1898–1937), американский авиатор // Высказывание по поводу ее попытки совершить полет вокруг земного шара. Пресс-конференция (1937).



Смотрите на каждое задание как на часть общей стратегии... Чтобы добиться цели, командир всегда выбирает подходящую дорогу.

Карл фон Клаузевиц (Karl von Clausewitz, 1780–1831), прусский генерал, военный стратег // *О войне (On War, 1831)*.



Ты никогда не доберешься до обетованной земли. Ты можешь только двигаться в ее сторону.

Джеймс Каллаган (James Callaghan, 1912), премьер-министр Великобритании // Телевизионное интервью (июль 1978 г.).



Одной борьбы за вершину достаточно, чтобы заполнить сердце человека.

Альбер Камю (Albert Camus, 1913–1960), французский прозаик и эссеист // *Миф о Сизифе (The Myth of Sisyphus, 1942)*.



Мы создаем их четыре в год, и моя задача – продать за год все четыре.

Роберт Клиффорд (Robert Clifford, 1943), австралийский менеджер, административный директор // Высказывание касательно производства яхт класса люкс. *Australian Financial Review* (September 2000).



Небольшое изобретение каждые десять дней, и крупное – каждые шесть месяцев.

Томас Эдисон (Thomas Edison, 1847–1931), американский изобретатель // Пресс-конференция (1876).



Мы считаем, что если мы можем это измерить, то мы можем этим и управлять.

Дэн Инглэнд (Dan England, 1948), американский бизнесмен, главный исполнительный директор C. R. England // «Другие» («The Mavericks», *Fortune*, June 1995).



Наша политика – снижать цены... и улучшать нашу продукцию.

Генри Форд (Henry Ford, 1863–1947), американский промышленник, автомобилестроитель и основатель Ford Motor Company // *Моя жизнь, мои достижения (My Life and Work, 1922; соавтор Сэмюэл Краутер (Samuel Crowther))*.



Я отношусь ко всему как к возможности научиться чему-либо новому; потом можно не заикливаться на результатах и больше интересоваться непосредственным получением опыта.

Лоррейн Моллер (Lorrain Moller, 1955), новозеландская спортсменка // Цитата из книги *Бег со звездами (Michael Sandrock, Running with the Legends, 1996)*.



Самый успешный из всех лидеров тот, кто видит другую картину, невидимую остальным.

Мэри Паркер Фоллетт (Mary Parker Follett, 1868–1933), американский бизнес-аналитик и писательница // *Динамичное управление (Dynamic Administration, 1941)*.



Настоящие мастера всегда придут к нужному результату.

Стив Джобс (Steve Jobs, 1955), американский предприниматель, совладелец и главный исполнительный директор Apple Computer Company, главный исполнительный директор Pixar // *New York Times* (October 1992).



Прогнозируйте на десять лет и уточняйте этот прогноз каждые пять лет.

Анри Файоль (Henri Fayol, 1841–1925), французский административный директор // *Общий и промышленный менеджмент (General and Industrial Management, 1916)*.



Цели, на основе которых мы строим наши надежды, должны быть реалистичными.

Артур Лидьярд (Arthur Lydiard, 1917), новозеландский тренер по легкой атлетике // *Без к вершинам мастерства (Running to the Top, 1995; соавтор Гарт Гилмор (Garth Gilmour))*.



Фокусируйтесь на операционных позициях, за которые вы отвечаете, используя для этого показатели прибыли и убытков. В этом случае легче определить, действительно ли вы хорошо выполняете свою работу.

Фабиола Арредондо (Fabiola Arredondo, 1966), испанский предприниматель, административный директор интернет-компании // *Fortune (October 2000)*.

Задачи и цели



Хорошая цель напоминает силовое упражнение – она делает вас более крепким человеком.

Мэри Кэй Эш (Mary Kay Ash, 1915–2001), американская предпринимательница, административный директор и основатель Mary Kay Cosmetics // *Об управлении людьми (On People Management, 1984)*.



Люди живут не только сражаясь с невзгодами. В своей жизни они устанавливают также позитивные цели, как индивидуальные, так и коллективные, причем целей много, хотя они редко предсказуемы, а порой несовместимы.

Исайя Берлин (Isaiah Berlin, 1909–1997), английский философ // «Политические идеи двадцатого века», *Четыре эссе о свободе* («Political Ideas in the Twentieth Century», *Four Essays on Liberty, 1969*).



Не делай дополнительных усилий, чтобы увеличить свое богатство, а излишки каждый год тратить на благородные цели. Прекрати, наконец, заниматься бизнесом, получи всестороннее образование.

Эндрю Карнеги (Andrew Carnegie, 1835–1919), американский промышленник и филантроп // Личный меморандум (1868). Написанный в нью-йоркском отеле, этот меморандум показывает стратегию ухода Карнеги из бизнеса в 1870 г. в возрасте 35 лет. Однако на самом деле он активно прекратил накапливать богатство лишь в 1901 г.



Из всего, что я сделал, самое важное – это координация талантов тех, кто работает на нас, и постановка для них определенной цели.

Уолт Дисней (Walt Disney, 1901–1966), американский предприниматель, ведущий бизнес в области индустрии развлечений, и основатель компании Walt Disney // Цитата из книги *Версия Диснея* (Richard Schickel, *Disney Version, 1968*).



Я создам автомобиль для многих, построенный из лучших материалов и настолько дешевый по цене, что любой человек с хорошей зарплатой сможет стать его владельцем.

Генри Форд (Henry Ford, 1863–1947), американский промышленник, автомобилестроитель и основатель Ford Motor Company // Цитата из статьи «Бизнесмен века» («The Businessmen of the Century», *Fortune*, November 22, 1999).



Только тот, кто пристально смотрит на далекий горизонт, может отыскать правильную дорогу.

Даг Хаммаршельд (Dag Hammarskjöld, 1905–1961), шведский политик, писатель, генеральный секретарь ООН // *Отметины* (*Markings*, Leif Sjöberg and W. H. Auden, tr.; 1964).



Целью крупных бизнесменов должно быть создание новой организации, которая воспринимает себя и действует как небольшой бизнес, однако сохраняет ресурсные преимущества крупного бизнеса.

Джон Коттер (John P. Kotter, 1947), американский писатель // *Новые правила* (*The New Rules*, 1995).



Как и многие другие гениальные бизнесмены, он [дон Вито Карлеоне] усвоил, что свободная конкуренция является слишком затратным делом и что монополия намного эффективнее. И поэтому он занялся созданием такой эффективно действующей монополии.

Марио Пьюзо (Mario Puzo, 1920–1999), американский романист // *Крестный отец* (*The Godfather*, 1969), часть третья, 14.



Если вы хотите попасть в цель, вам надо целиться немного выше нее. Каждая стрела, летящая к цели, испытывает притяжение земли.

Генри Уодсворт Лонгфелло (Henry Wadsworth Longfellow, 1807–1882), американский поэт // «Elegaic Verse» (1880).



Я считаю, что человек действия... администратор, если хотите, должен мысленно уделять больше внимания анализу ценностей, а также установлению целей и задач для себя, для своей организации и для всех, с кем он связан.

Роберт Макнамара (Robert McNamara, 1916), американский политик и президент World Bank // Интервью, Institute of International Studies, University of California, Беркли. «Жизнь на государственной службе» («A Life in Public Service», 16 апреля 1996 г.).



Если бизнес выполнит все, что руководство хочет, и объединит социальный прогресс и коммерческий успех, то основная масса работников будет стремиться к достижению общей цели.

Джозеф Раунтри (Joseph Rowntree, 1836–1925), английский предприниматель, филантроп и социальный реформатор // Колонка редактора в *Cocoa Works Magazine* (1902).



Мы можем четко и разумно прочертить путь в будущее только в том случае, если мы знаем путь, который ведет к настоящему.

Эдлай Стивенсон (Adlai E. Stevenson, 1900–1965), американский государственный деятель.



В XXI веке успешно действующим компаниям надо разработать новые подходы к ключевым социальным и экологическим вопросам. Компаниям потребуется создать новые продукты и выявить новые рынки. Им надо будет тесно взаимодействовать с другими, чтобы принять инновационные и креативные решения.

Йероен Ван дер Веер (Jeroen Van der Veer, 1947), датский бизнесмен, советник Unilever, заместитель председателя совета директоров Royal Dutch/ Shell Group, президент Royal Dutch Petroleum Company // «Получить лицензию на рост» («Earning the Licence to Grow»). Выступление (26 ноября 1999 г.).



Сущностью любого бизнеса, занимающегося выполнением заказов, получаемых по почте или в режиме онлайн, является выполнение этих заказов.

Лиллиан Вернон (Lillian Vernon, 1927), американский предприниматель, главный исполнительный директор Lillian Vernon Corporation // «Вопросы, часто задаваемые наставнику» («Mentor FAQs», Inc., 2000).



В управленческой деятельности определенное место есть и для фантазий, однако их необходимо держать под строгим контролем.

Арнольд Уэйнсток (Arnold Weinstock, 1924–2002), британский управляющий General Electric Company // *Financial Times* (London) (December 30, 1989).

Заработная плата



Никакой бизнес, где размер зарплаты работников меньше прожиточного минимума, не имеет права на сохранение в этой стране. Под прожиточным минимумом я понимаю не только обеспечивающий простое существование уровень оплаты труда, а заработную плату, обеспечивающую достойную жизнь.

Франклин Рузвельт (Franklin D. Roosevelt, 1882–1945), американский политик, президент США // Выступление (1933).



Предпринимательская прибыль – это выражение пользы, которую предприниматель вносит в производство, точно так же как заработная плата – это отражение пользы того, что создает работник. В этом отношении прибыль не является большим результатом эксплуатации, чем заработная плата.

Джозеф Алоиз Шумпетер (Joseph Alois Schumpeter, 1883–1950), американский экономист и теоретик социальной жизни // *Теория экономического развития (The Theory of Economic Development, 1934).*



Нет лучшей платы, чем большая радость.

Уильям Шекспир (William Shakespeare, 1564–1616), английский поэт и драматург // *Венецианский купец (The Merchant of Venice, 1596–1598), акт IV, сцена 1.*



Цена способности зависит не от заслуг, а от спроса и предложения.

Джордж Бернард Шоу (George Bernard Shaw, 1856–1950), ирландский драматург, философ и критик // «Социализм и лучшие умы» («Socialism and Superior Brains», *Fortnightly Review*, April 1894).



Хозяева всегда и везде, без лишних слов, но постоянно и согласованно, стремятся не повышать заработную плату выше фактически сложившихся тарифов.

Адам Смит (Adam Smith, 1723–1790), английский экономист и философ // *Исследование о природе и причинах богатства народов (An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations, 1776).*



Зарботная плата – это значимость работы, измеренная обществом.

Джонни Тиллмон (Jonnie Tillmon, 1926–1995), американский активист, борющийся за право людей на социальное обеспечение // «Благотворительность – это женский вопрос» («Welfare is a Woman's Issue», *The First Ms Reader*; 1972; Francine Klagsbrun, ed.).



Если вам платят на основе работы, которую вы делаете, вы постоянно заняты, а часы выступают вашими надсмотрщиками. Если же вам платят на основе часов, проведенных на работе, вы спокойно плывете в потоке времени, которое всегда выносит вас в гавань оплаты, независимо от тех усилий, которые вы для этого сделали.

Чарльз Дадли Уорнер (Charles Dudley Warner, 1829–1900), американский писатель // *Мое лето в саду* (My Summer in a Garden, 1871).



Когда человек утверждает, что он хочет работать, это означает, что он хочет получать заработную плату.

Ричард Уотли (Richard Whately, 1787–1863), английский архиепископ и экономист // Цитируется по *Принципы политической экономики* (*Principles of Political Economy*, Henry Sidgwick [Генри Сиджвик], 1883).



Трудность системы прибыли всегда заключается в том, что эта система очень невыгодна для большинства людей.

Э. Б. Уайт (E. B. White, 1899–1985), американский писатель // *One Man's Meat*, 1942.



Бонусы, так же как заработная плата, скорее вознаграждают за поиск идей и их обсуждение, чем за их оригинальность.

Джек Уэлч (Jack Welch, 1935), американский бизнесмен, председатель совета директоров и главный исполнительный директор General Electric // Интервью, *Выигрывающая планка II* (*The Winning Streak Mark II*, Walter Goldsmith [Уолтер Гоулдсмит] and David Clutterbuck [Дэвид Клаттербак], 1997).



Нет такой низкой ставки оплаты труда, при которой чернорабочий США может прожить и при этом на равных соревноваться с ковшом экскаватора.

Норберт Винер (Norbert Wiener, 1894–1964), американский математик // *Кибернетика, или Управление и связь в животном и машине (Cybernetics, or Control and Communication in the Animal and the Machine, 1948).*



Увеличение заработной платы одного человека – это возрастание цены для другого.

Гарольд Вильсон (Harold Wilson, 1916–1995), премьер-министр Великобритании // Выступление, Блэкберн, Англия (8 января 1970 г.).

Знания



Применение знаний для познания бизнеса начинается только тогда, когда мы начинаем размышлять о таких составляющих работы, как обучение и знание.

Верна Али (Verna Allee, 1949), американская писательница и консультант // *Эволюция знаний (The Knowledge Evolution, 1997)*.



Стратегическое преимущество обеспечивается за счет применения знаний.

Роберт Бакмен (Robert Buckman, 1937), американский бизнесмен, председатель совета директоров Buckman Laboratories // *Выступление (1992)*.



Для решения любой проблемы мы могли бы одновременно воспользоваться умами 520 людей, расположенных в самых разных местах.

Роберт Бакмен (Robert Buckman, 1937), американский бизнесмен, председатель совета директоров Buckman Laboratories // *Выступление (1992)*.



Эксперт – человек, который знает все больше и больше о все меньшем и меньшем.

Николас Мюррей Батлер (Nicholas Murray Butler, 1862–1947), американский ученый // *Скорость (Speed, 1901)*.



По-моему, все больше и больше руководителей все меньше и меньше знают об окружающем мире, и это происходит только потому, что единственно важной они считают информацию из компьютера.

Питер Друкер (Peter F. Drucker, 1909), американский ученый, консультант в области менеджмента // Цитата из статьи «Увидеть окружающее таким, каким оно есть на самом деле» (Robert Lenzner and Stephen S. Johnson, «Seeing Things as They Really Are», *Forbes*, 1987).



Эта проблема будет стоять на повестке дня у менеджеров в течение нескольких следующих десятилетий и в конечном счете будет определять конкурентоспособность компаний.

Питер Друкер (Peter F. Drucker, 1909), американский ученый, консультант в области менеджмента // Высказывание об управлении знаниями. *Harvard Business Review* (November – December 1991).



Мы живем при экономике, где основным ресурсом являются знания, а не сооружения и машины и где большую часть рабочей силы составляют высококвалифицированные специалисты. До XX века большинство людей были работниками физического труда. Сегодня... 40 процентов всех работников – высококвалифицированные специалисты.

Питер Друкер (Peter F. Drucker, 1909), американский ученый, консультант в области менеджмента // Цитата из статьи «Нынешние большие ставки в расчете на Интернет» («Putting More Now Into The Internet», *Forbes.com*, May 15, 2000).



Самая большая проблема, стоящая перед менеджерами в развитых странах мира, – повышение продуктивности знаний и улучшение сервисной составляющей.

Питер Друкер (Peter F. Drucker, 1909), американский ученый, консультант в области менеджмента // *Harvard Business Review* (November – December 1991).



Сегодня единственный по-настоящему значимый ресурс – знания.

Питер Друкер (Peter F. Drucker, 1909), американский ученый, консультант в области менеджмента // *Посткапиталистическое общество (Postcapitalist Society)*, 1993).



Специалист определяется одним словом: опытный. Для того чтобы стать опытными, вы должны обладать чем-то большим, чем знания, вы должны уметь использовать информацию.

Джек Фитц-Энз (Jac Fitz-Enz, 1948), американский писатель // *Как управлять трудовыми ресурсами (How to Measure Human Resources Management)*, 1995).



Обычная мудрость.

Джон Кеннет Гэлбрейт (J. K. Galbraith, 1908), американский экономист и дипломат // *Общество изобилия (The Affluent Society)*, 1958).



Компании, как и люди, не могут быть опытными во всем. Поэтому основные способности компании одновременно являются и их преимуществами, и их недостатками.

Дороти Леонард (Dorothy Leonard), американский ученый, автор книг о бизнесе // *Родник знаний (Wellsprings of Knowledge, 1995)*.



Накапливание знаний в организации происходит, когда объединяются различные индивидуальности при выполнении определенных видов работ

Дороти Леонард (Dorothy Leonard), американский ученый, автор книг о бизнесе // *Родник знаний (Wellsprings of Knowledge, 1995)*.



Я полностью согласен со своим сыном Джеймсом, который говорит: «Интернет как электричество. Электричество заставляет работать лампы, а Интернет – знания». Честно говоря, я не хочу отставать, я хочу быть впереди.

Керри Пэкер (Kerry Packer, 1937), австралийский предприниматель, председатель совета директоров Consolidated Press Holdings // «У Индии больше преимуществ, чем у Китая» (Neena Haridas, «There are more advantages in India than in China», *Rediff*, 2000).



Постоянно будут требоваться новые ценные знания и умения, важные для выживания организаций.

Мег Уитли (Meg Wheatley, 1941), американский ученый, теоретик менеджмента и президент Berkana Institute // «Будущее производственного обучения и производственной деятельности» («The Future of Workplace Learning and Performance», *Training and Development*, 1994).



То количество знаний, которое произведено нашими состязающимися и настроенными на карьеру умами, уже безнадежно превосходит нашу способность применять их правильно.

Теодор Рожак (Theodore Roszak, 1933–1981), американский историк, писатель и редактор // *Где заканчивается пустошь (Where the Wasteland Ends, 1972)*.



Настоящее обучение полезно только для тех, кто стремится к знаниям, для остальных это бесполезная трата времени.

Эзра Паунд (Ezra Pound, 1885–1972), американский поэт, критик, редактор и переводчик // *Азбука чтения (ABC of Reading, 1960)*.



Человек, который знает «как», всегда получит работу. Человек, который знает «почему», всегда будет его боссом.

Диана Равич (Diane Ravitch, 1938), американский педагог и ученый // *Time* (June 17, 1985).

Идеи



Идея не отвечает за тех людей, которые в нее верят.

Дон Маркис (Don Marquis, 1878–1937), американский журналист и юморист // Высказывание приписывается ему.



Новизна идеи гораздо меньше значит, чем легкость ее использования.

Мари Матцунага (Mari Matsunaga, 1954), японский проектировщик информационных технологий // *Fortune* (October 2000).



Если новые идеи это кровь любой процветающей организации... менеджеры должны научиться боготворить, а не просто терпеть людей, предлагающих такие идеи.

Марк Маккормак (Mark McCormack, 1930–2003), американский предприниматель, основатель и главный исполнительный директор International Management Group // *Маккормак о менеджменте* (*McCormack on Managing*, 1985).



Если вы всю жизнь уверены в том, что ваш путь всегда лучший, все новые идеи мира пройдут мимо вас.

Акио Морита (Akio Morita, 1921–1999), японский административный директор // *Сделано в Японии* (*Made in Japan*, 1986).



Самая блестящая штука, которую мы можем испытать, – это таинственность. Именно она является основным источником настоящего искусства и науки.

Уильям Пейли (William 8. Paley, 1901–1990), американский бизнесмен, основатель Columbia Broadcasting Corporation // *Во что я верю* (*What I Believe*, 1930).



В долгосрочной перспективе не будет никаких идей и никакой информации.

Теодор Рожак (Theodore Roszak, 1933–1981), американский историк, писатель и редактор // *Кульм информации (The Cult of Information, 1994)*.



Если идея недостаточно продумана, чтобы ее можно было выразить в простых терминах, это явное свидетельство, что от нее следует отказаться.

Люк де Клапье де Вовенарг (Luc de Clapiers de Vauvenargues, 1715–1747), французский моралист // *Размышления и максимы (Reflections and Maxims, 1746)*.



После того как новая идея полностью принята, неизбежно создается новая реальность.

Вандана Шива (Vandana Shiva, 1944), индийский ученый // *Глобализация: Ганди и свадешти (Globalisation: Gandhi and Swadeshi, 2000)*.



Никогда не озвучивайте хорошую идею на конференции, так как в этом случае идея будет принадлежать участникам конференции.

Джейн Траhey (Jane Trahey, 1923–2000), американский копирайтер и писательница // *New York Times* (September 18, 1977)



Всегда найдутся люди, копирующие то, что работает.

Джей Уолкер (Jay S. Walker), американский бизнесмен, основатель Priceline.com и главный исполнительный директор Walker Digital Corporation // «Это совершенно новый способ совершения покупок» (Diane Brady, «It's a Completely New Way of Buying», *Business Week*, 1999).



Единственные идеи, которые важны, – идеи категории «А». Ничего другого не нужно. Это означает, что мы должны увлечь за собой всех, кто трудится в нашей организации. Если вы это сделаете правильно, лучшие идеи будут доходить до самого верха.

Джек Уэлч (Jack Welch, 1935), американский бизнесмен, председатель совета директоров и главный исполнительный директор General Electric // «GE добивается реализации этих идей» (Thomas A. Stewart, «GE Keeps These Ideas Coming», *Fortune*, 1991).



Каждая по-настоящему новая идея вначале кажется безрассудной.

Альфред Норт Уайтхед (Alfred North Whitehead, 1861–1947), английский философ и математик // *Введение в математику (An Introduction to Mathematics, 1911)*.



Иногда самый трудный первый шаг – рассказать об идее. Сам процесс этого рассказа должен напоминать попытку сесть на острую булавку – почувствовав укол, вы должны подпрыгнуть и что-нибудь сделать.

Кеммонс Уилсон (Kemmons Wilson, 1913–2003), американский предприниматель, учредитель и председатель совета директоров Holiday Inn. // «Что нужно для успеха?» («What Makes for Success?», *Imprimis*, March 1997).



Мы здесь не раздаем награды за идеи. Мы занимаемся бизнесом.

Энн Уинблад (Ann Winblad, 1953), американский венчурный капиталист // *Wall Street Journal* (1999).



Единственные люди во всем мире, которые могут что-то изменить, – те, кто может продать идеи.

Луис Уайз (Lois Wyse), американский руководитель рекламного бизнеса и писатель // *Прикосновение к розмарину (The Rosemary Touch, 1974)*.

Известность



Считалось, что у компании, которая займется этим, будет Великое преимущество, хотя никто не знает, каким оно является.

Автор неизвестен // Излишнее доверие к компании привело к «пузырю Южных морей» – взрыву спекуляции, который закончился крахом. Из рекламного проспекта South Sea Company (1711).



У частного предприятия нет пресс-атташе. А у правительства есть.

Милтон Фридман (Milton Friedman, 1912), американский экономист, лауреат Нобелевской премии по экономике за 1976 г. // *Экономические мифы и общественное мнение (Economic Myths and Public Opinion, 1976)*.



Я не такой парень, о котором появляются заголовки в газетах.

Лу Гериг (Lou Gehrig, 1903–1941), американский бейсболист // Сказано об известности, которую приобрели другие спортсмены. Заявление для печати (1925).



Надо найти способ, который заставит людей говорить об этом фильме.

Сэмюэл Голдвин (Samuel Goldwyn, 1882–1974), американский продюсер // Цитата из книги *Я похож на лебедку* (Tony Randall and Michael Mindlin, *Winch Reminds Me*, 1990).



Когда обо мне пишут отрицательные рецензии, я бываю опустошен. Я сам обучал подобным штукам, но все равно каждый раз это ранит.

Том Питерс (Tom Peters, 1942), американский писатель, консультант по вопросам менеджмента // Цитата из книги *Корпоративный человек корпоративному скунсу* (Stuart Crainer, *Corporate Man to Corporate Skunk*, 1997).



Я против чрезмерной рекламы в моде. Я думаю, для бизнеса это яд.

Донна Каран (Donna Karan, 1948), американский дизайнер модной одежды // *Style* (August 2000).



Раньше я не стремилась к известности... Я специально не привлекала к себе внимания, чтобы иметь возможность спокойно заниматься своими делами и делать то, что у меня получается лучше всего.

Лоррейн Моллер (Lorrain Moller, 1955), новозеландская спортсменка // Пресс-конференция (1992).



Это был удивительный опыт. Последний опыт, полученный в Америке. От скромного консультанта по менеджменту до статьи на две страницы в *People*.

Том Питерс (Tom Peters, 1942), американский писатель, консультант по вопросам менеджмента // Цитата из книги *Корпоративный человек корпоративному скунсу* (Stuart Crainer, *Corporate Man to Corporate Skunk*, 1997).



Самая ужасная трагедия, которая могла со мной произойти, – мой успех. Я сразу понял, что со мной покончено, что меня будут изгонять.

Джонас Солк (Jonas Salk, 1914–1995), американский вирусолог и иммунолог // Высказывание относительно реакции других ученых на его открытие вакцины против полиомиелита. Интервью (1992).



Этому знаменитому магазину вывеска на двери не нужна.

Гордон Селфридж (Gordon Selfridge, 1858–1947), английский розничный продавец // Высказывание о том, что в 1925 г. Селфридж снял вывеску со своего знаменитого магазина в Лондоне. Цитата из книги *Без вывески на двери* (A. H. Williams, *No Name on the Door*, 1957).

Изменения



Сталкиваясь с изменениями, работники в первую очередь интересуются одним вопросом: «А что случится со мной?» Чтобы этот вопрос не возник, нужна хорошая программа коммуникаций, рассказывающая об управлении изменениями.

Скотт Адамс (Scott Adams, 1957), американский карикатурист и юморист // *Принцип Дилберта (DH-bert Principle, 1996)*.



Когда направление ветра меняется, одни строят стены для защиты, другие – ветряные мельницы.

Автор неизвестен.



Изменение означает движение, а движение вызывает трение.

Сол Алински (Saul Alinsky, 1909–1972), американский активист профсоюзного движения // *Правила для радикалов (Rules for Radicals, 1971)*.



Смещение парадигмы – эвфемизм, который используют компании, когда понимают, что часть их отрасли уже освоена в Гуандуне, в то время как они продолжают инвестировать в округ Ориндж.

Автор неизвестен // *Fortune* (February 15, 1995). [Гуандун – провинция Китая; Ориндж – один из крупнейших округов в США, расположен в Южной Калифорнии.]



Именно изменение является доминирующим фактором в сегодняшнем обществе. Ни одно разумное решение нельзя принять, учитывая только окружающий нас сегодня мир, поскольку надо учитывать и тот мир, который будет.

Айзек Азимов (Isaak Asimov, 1920–1992), американский писатель-фантаст еврейского происхождения, популяризатор науки, ученый // 1978. «Моя точка зрения», *Азимов о научной фантастике* («My Own View», *Asimov on Science Fiction, 1981*).



Изменяться и улучшаться – это две разные вещи.
Немецкая поговорка.



Структура становится динамичным фактором, способствующим как изменениям, так и неизменности, а также конечной моделью организационного хаоса.

Игор Ансофф (Igor Ansoff, 1918–2002), американский писатель и ученый // *Современная и будущая корпоративная структура (Corporate Structure Present and Future, February 1974)*.



Лучше никогда не рассчитывать на лучшее для каждого... Это всегда означает худшее для некоторых.

Маргарет Этвуд (Margaret Atwood, 1939), канадская писательница, поэт и романист // *Рассказ служанки (The Handmaid's Tale, 1985)*.



Большинство из нас решительно настроены меняться, как и в свое время настроены были появиться на свет, хотя при изменениях мы бываем так же потрясены, как и при рождении.

Джеймс Болдуин (James Baldwin, 1924–1987), американский писатель // «Ни одно прощание не улетает» («Every Good-Bye Ain't Gone», *New York*, December 19, 1977).



Когда вы занимаетесь изменениями, вы меняетесь и сами.

Перси Барневик (Percy Barnevik, 1941), шведский бизнесмен, главный исполнительный директор АВВ // Цитата из книги *Financial Times Handbook of Management* (Stuart Crainer, ed.; 1995).



Вы не можете позволить себе роскошь небольших изменений, растянувшихся на год или два. Длительная серия небольших перемен всего лишь продлевает болевые ощущения.

Перси Барневик (Percy Barnevik, 1941), шведский бизнесмен, главный исполнительный директор АВВ // *Harvard Business Review* (March/April 1991).



Вы не можете обновить компанию, не вдохнув энтузиазм в своих людей.

Кристофер Бартлетт (Christopher Bartlett, 1945), австралийский автор, пишущий о бизнесе // *Индивидуализированная корпорация (The Individualised Corporation, 1997; соавтор Сумантра Гхошал (Sumantra Ghoshal))*.



Если бы мне пришлось давать импровизированный, с листа, совет человеку, пытающемуся осуществить изменения, я бы спросил: «Насколько понятна вам общая задумка?»

Уоррен Беннис (Warren Bennis, 1925), американский педагог и писатель // «Почему лидеры не могут вести за собой» («Why Leaders Can't Lead», *Amacom, 1976*).



Настало время привести все в порядок, избавиться от долгов и иметь достаточный запас наличности, чтобы получать большее удовольствие от жизни.

Конрад Блэк (Conrad Black, 1944), канадский бизнесмен, владелец газет и административный директор // *Высказывание по поводу выведения части активов из его медийной группы. New York Times (April 2000)*.



Я вовсе не в одиночку трансформирую компанию. Рынок – вот кто на самом деле меняет France Telecom; а в первую очередь это потребители и конкуренты. Компании требуется лидер, но индивидуально никто не может претендовать на роль единственного источника направляющей силы.

Мишель Бон (Michel Bon, 1943), французский бизнесмен, главный исполнительный директор France Telecom // *Интервью, Strategy + Business (April – June 1999)*.



Мы вовсе не хотим резкого повышения стоимости наших акций.

Питер Бонфилд (Peter Bonfield, 1944), английский бизнесмен, главный исполнительный директор British Telecom // *Высказывание по поводу возможной реструктуризации British Telecom, прозвучавшее на годовом общем собрании (июль 2000 г.)*.



Никто и никогда не обвинял нас в отставании от других. Фактически я хочу перетряхнуть всю компанию сверху донизу только потому, что для этого настало время. Мы находимся в состоянии постоянной эволюции.

Ричард Брэнсон (Richard Branson, 1950), английский предприниматель, административный директор и основатель Virgin Group // Интервью, ASAP (February 27, 1997).



Признайте, что у переходного периода существует особая форма.

Уильям Бриджес (William Bridges, 1933), американский аналитик, консультант по вопросам управления в переходные периоды // *Переходные периоды: В чем смысл перемен в жизни* (Transitions: Making Sense of Life's Changes, 1980).



Думать специально об изменениях не нужно, поскольку все наши мысли только об изменениях.

Эдгар Бронфман-младший (Edgar Bronfman, Jr., 1955), канадский бизнесмен, главный исполнительный директор Seagram Corporation // Цитата из книги *Как управлять* (Ray Wild, How to Manage, 1995).



Государство, не имеющее механизмов для проведения изменений, не имеет механизмов и для своего сохранения.

Эдмунд Бёрк (Edmund Burke, 1729–1797), английский философ и политик // *Размышления о Французской революции* (Reflections on the Revolution in France, 1790).



Говорить об организационной трансформации без трансформации отдельных людей, особенно лидера, бесполезно.

С. К. Чакраборти (S. K. Chakraborty, 1957), индийский ученый // *Этика менеджмента с точки зрения Вед* (Ethics in Management: Vedantic Perspectives, 1995).



Людей больше не устраивают разговоры лишь об «организационных преобразованиях»... теперь им подавай «организационную трансформацию».

С. К. Чакраборти (S. K. Chakraborty, 1957), индийский ученый // *Этика менеджмента с точки зрения Вед* (Ethics in Management: Vedantic Perspectives, 1995).



Устарелая политика может по-прежнему применяться лишь вследствие простой инерции или недостаточной гибкости тех людей, которые должны заниматься политикой.

С. К. Чакраборти (S. K. Chakraborty, 1957), индийский ученый // *Управление по целям: Интегрированный подход (Management by Objectives: An Integrated Approach, 1976).*



Даже когда вся вселенная доказывает мне, что я ошиблась в моих прежних представлениях, я не считаю это катастрофой. Пусть ломаются все мои прежний гарантии, но не я.

Люсиль Клифтон (Lucile Clifton, 1936), американская поэтесса и писательница // Цитата из книги *Суп негритянки (Terri L. Jewell, The black Woman's Gumbo Ya-Ya, 1993).*



Только самые мудрые и самые глупые не поддаются обучению.

Конфуций (Confucius, 551–479 до н. э.), китайский философ // «Изречения (Луньюй)» (*Analects, 500? до н. э.*).



Страсть к изменениям – вот что направляет великих бизнесменов. Она заставляет их без усталости переходить от одной отрасли к другой.

Пол Корриган (Paul Corrigan, 1848), английский писатель // *Шекспир об управлении (Shakespeare on Management, 1999).*



Можно ли считать менеджмент наукой? Разумеется, нет. Это всего лишь корзинка для использованных бумаг, где полно рецептов, которые обеспечивали наш хлеб насущный на протяжении нескольких лет изобилия и экономического роста. Сегодня эти рецепты больше не работают, и компании, которые настойчиво руководствовались ими, исчезают с рынка.

Леон Курвиль (Leon Courville, 1945), канадский банкир // Цитата из книги *Бессовестная цивилизация (John Ralston Saul, The Unconscious Civilization, 1995).*



Первый шаг в сторону изменений – согласие с необходимостью их осуществления. Когда вы с этим соглашаетесь, вы открываете дверь для изменений.

Стивен Кови (Stephen Covey, 1932), американский писатель и психолог // *Прежде всего – самое важное: жить, любить, учиться, оставить наследство (First Things First: To Live, To Love, To Learn, To Leave a Legacy, 1994).*



Когда времена меняются, вы действительно хотите с почтением относиться к своему наследию, но не собираетесь сами становиться объектом поклонения, рядом с которым будут зажигать свечи и преклонять колени.

Китти Д'Алессо (Kitty D'Alessio), американка, административный директор // Высказывание по поводу конфликтов, прозвучавшее, когда она добилась в спорах с основателем компании Коко Шанель возможности стать президентом Chanel, Inc. *New York Times* (July 28, 1985).



Откройте окна, пусть войдет год, в котором мы сейчас живем.

Китти Д'Алессо (Kitty D'Alessio), американка, административный директор // Высказывание по поводу конфликтов, прозвучавшее, когда она добилась в спорах с основателем компании Коко Шанель возможности стать президентом Chanel, Inc. *New York Times* (July 28, 1985).



Эта эпоха, которая требует образованности, динамичности и предприимчивости.

Ричард Д'Авени (Richard D'Aveni, 1950), американский специалист по стратегическому менеджменту // «Другие» («The Mavericks», *Fortune*, June 1995).



Я реагирую конструктивно – меняю прежние правила, но если я с правилами согласился, то неуклонно ими руководствуюсь.

Хауард Дэвис (Howard Davies, 1951), английский бизнесмен, председатель совета директоров Financial Services Authority // *Sunday Times* (London) (July 2000).



Мы быстро приближаемся к точке, когда на самом деле не будет отличия между доткомскими компаниями и традиционным бизнесом. Единственная разница будет между проигравшими и победителями, и, конечно, важны темпы изменений, при которых компании становятся победителями или проигравшими.

Майкл Делл (Michael Dell, 1965), американский бизнесмен, председатель правления и главный исполнительный директор Dell Computer Corporation // Выступление на конференции

потребителей, взаимодействующих с корпорацией по программе DirectConnect, Остин, штат Техас. «DirectConnect» (25 августа 1999 г.).



В отличие от других отраслей, темпы наших изменений настолько велики, что я не думаю, что здесь следует ожидать того же типа концентрации, как в автомобильной отрасли.

Майкл Делл (Michael Dell, 1965), американский бизнесмен, председатель правления и главный исполнительный директор Dell Computer Corporation // *The Wall Street Journal* (February 1997).



Систему может изменить только менеджмент.

Эдвардс Деминг (W. Edwards Deming, 1900–1993), американский консультант и писатель // Цитата из книги *В поисках совершенства в Европе* (Robert Heller, *In Search of European Excellence*, 1997).



В прогрессивной стране изменения неизбежны. Они постоянны.

Бенджамин Дизраэли (Benjamin Disraeli, 1804–1881), премьер-министр Великобритании, романист // Выступление, Эдинбург, Шотландия. Цитата из газеты *Times* (London) (October 30, 1867).



Корпорации, которые в свое время строились на века, как пирамиды, теперь больше напоминают палатки. Завтра они исчезнут или окажутся в состоянии хаоса.

Питер Друкер (Peter F. Drucker, 1909), американский ученый, консультант в области менеджмента // Цитата из книги *Как управлять* (Ray Wild, *How to Manage*, 1995).



Все великие изменения в бизнесе первоначально происходят вне фирмы, а не в ней.

Питер Друкер (Peter F. Drucker, 1909), американский ученый, консультант в области менеджмента // Цитата из статьи «Увидеть окружающее таким, каким оно есть на самом деле» (Robert Lenzner and Stephen S. Johnson, «Seeing Things as They Really Are», *Forbes*, 1987).



Не то что стремянки, теперь в отрасли нет даже структуры в виде веревочной лестницы. Все скорее напоминает лозу, а мачете вы должны принести свой.

Питер Друкер (Peter F. Drucker, 1909), американский ученый, консультант в области менеджмента // Цитата из книги *Как управлять* (Ray Wild, *How to Manage*, 1995).



В настоящее время каждая организация должна создать свою структуру управления изменениями.

Питер Друкер (Peter F. Drucker, 1909), американский ученый, консультант в области менеджмента // *Посткапиталистическое общество* (*Post-capitalist Society*, 1993).



Чтобы сделать знание продуктивным, требуется систематическая реализация возможностей, связанных с изменениями.

Питер Друкер (Peter F. Drucker, 1909), американский ученый, консультант в области менеджмента // *Посткапиталистическое общество* (*Post-capitalist Society*, 1993).



Организации, которые выступают как лидеры преобразований, спроектированы для этого подходящим образом. Людям нужно продолжать выполнять свои задачи. Но люди не могут хорошо действовать, если окружающая их среда непредсказуема, если они ее не понимают и не знают.

Питер Друкер (Peter F. Drucker, 1909), американский ученый, консультант в области менеджмента // *Вызовы для менеджмента в XXI веке* (*Management Challenges for the 21st Century*, 1999).



Эпоха перемен.

Питер Друкер (Peter F. Drucker, 1909), американский ученый, консультант в области менеджмента // *Эпоха перемен* (*The Age of Discontinuity*, 1969).



Времена – это всегда череда перемен.

Боб Дилан (Bob Dylan, 1941), американский певец и автор песен // «Времена – это всегда череда перемен» («The Times They Are A-Changing» 1964), название песни.



Я никогда не думаю о будущем. Оно слишком быстро становится настоящим.

Альберт Эйнштейн (Albert Einstein, 1879–1955), американский физик // Интервью (декабрь 1930 г.).



Из-за ограничений, косности и негибкости профсоюзы способны на корню погубить все плоды любого, даже многообещающего изобретения.

Гарольд Эванс (Harold Evans, 1928), английский редактор газеты и публицист // Высказывание по поводу оппозиционного отношения профсоюзов к внедрению новых технологий в издательском деле. *Хорошие времена, плохие времена (Good Times, Bad Times, 1983).*



Поскольку укрупнения компаний не избежать, уж лучше возглавить этот процесс, чем плестись в хвосте. Если ты лидер, у тебя больше возможностей получить лучших партнеров.

Нил Фицджеральд (Niall Fitzgerald, 1945), английский бизнесмен, главный исполнительный директор Unilever и президент Advertising Association // *Marketing* (July 2000).



Так называемое информационное шоссе произведет такой же переворот в нашей культуре, какой в Средние века вызвал печатный пресс Гуттенберга.

Билл Гейтс (Bill Gates, 1955), американский предприниматель, председатель совета директоров и главный исполнительный директор Microsoft // *Дорога в будущее (The Road Ahead, 1995; соавторы Натан Михрвольд (Nathan Myhrvold) и Петер Райнерсон (Peter N. Rinearson)).*



Один из выводов, вытекающих из теории Дарвина, заключается в том, что именно превосходство нервной системы организма позволяет ему сформировать способность предчувствовать перемены и быстро реагировать на них, обеспечивая таким образом его выживание и даже развитие.

Билл Гейтс (Bill Gates, 1955), американский предприниматель, председатель совета директоров и главный исполнительный директор Microsoft // «Лидеры должны быть честными и последовательными» («Leaders Must Be Candid, Consistent», *New York Times*, May 21, 1997).



Не пытайтесь прикрываться интересами Coca-Cola, чтобы препятствовать происходящим переменам.

Роберто Гоицуета (Roberto Goizueta, 1931–1997), американский бизнесмен, главный исполнительный директор Coca-Cola // Выступление. Цитата из журнала *Fortune* (December 1995).



Нельзя бороться с будущим. Время на нашей стороне.

Уильям Юарт Гладстон (William Ewart Gladstone, 1809–1898), премьер-министр Великобритании // Выступление (1866).



Перемены неизбежны, но мы можем контролировать их масштаб и направление.

Индира Ганди (Indira Gandhi, 1917–1984), премьер-министр Индии // Выступление (8 января 1967 г.).



Я отчетливо понял, что если вы хотите что-то изменить, то в девяти случаях из десяти вы сможете это сделать более эффективно изнутри.

Нил Фицджеральд (Niall Fitzgerald, 1945), английский бизнесмен, главный исполнительный директор Unilever и президент Advertising Association // *Marketing* (July 2000).



Новое время диктует два правила. Первое правило: все происходит гораздо быстрее; второе правило: все, что может быть сделано, будет сделано, и если этого не сделаешь ты, это делает кто-нибудь другой в другом месте.

Эндрю Гроув (Andrew S. Grove, 1936), американский предприниматель, писатель, председатель совета директоров Intel Corporation // Высказывание приписывается ему.



Если в 1980-е годы все решало качество, в 1990-е – реинжиниринг бизнеса, то в 2000-х ключевой концепцией будет скорость.

Билл Гейтс (Bill Gates, 1955), американский предприниматель, председатель совета директоров и главный исполнительный директор Microsoft // *Бизнес со скоростью мысли* (Business@the Speed of Thought, 1999; соавтор Коллинз Хемингуэй (Collins Hemingway)).



Есть только два возможных варианта: приспособиться или умереть.

Эндрю Гроув (Andrew S. Grove, 1936), американский предприниматель, писатель, председатель совета директоров Intel Corporation // Высказывание приписывается ему.



Очень важно показывать некоторое равнодушие к своему прошлому, чтобы продемонстрировать должное уважение к грядущему будущему.

Роберто Гоицуета (Roberto Goizueta, 1931–1997), американский бизнесмен, главный исполнительный директор Coca-Cola // Выступление. Цитата из журнала *Fortune* (December 1995).



Теперь перемены будут происходить постоянно. И успеха добьются те люди, которые готовы учиться, меняться и расти, независимо от возраста, опыта и личных качеств.

Дэнни Гудман (Danny Goodman, 1950), американский писатель // *Жизнь со скоростью света. Руководство по выживанию на информационном суперхайвее (Living at Light Speed. Your Survival Guide to Life on the Information Superhighway, 1994).*



Позволь воцариться хаосу, а затем обуздай его.

Эндрю Гроув (Andrew S. Grove, 1936), американский предприниматель, писатель, председатель совета директоров Intel Corporation // Высказывание приписывается ему.



Важность использования автоматизированных средств для совершения внебиржевых сделок все более возрастает.

Роберт Хаак (Robert W. Haack, 1917–1992), президент Нью-Йоркской фондовой биржи // *The Wall Street Journal*, 1967.



В борьбе за будущее настойчивость, возможно, так же важна, как и скорость.

Гари Хэмел (Gary Hamel, 1954), американский профессор, автор книг о бизнесе, консультант // *Конкуренция за будущее (Competing for the Future, 1994; соавтор К. К. Прахалад (C. K. Prahalad)).*



Странное заблуждение, что перемены нужно начинать сверху, гарантирует, что большинство компаний изменения не затронут.

Гари Хэмел (Gary Hamel, 1954), американский профессор, автор книг о бизнесе, консультант // Интервью, *Strategy + Business* (October – December 1997).



Проблема американского бизнеса в том, что в двадцать первый век он вошел с компаниями, спроектированными в девятнадцатом веке для того, чтобы успешно работать в двадцатом.

Майкл Хаммер (Michael Hammer, 1948), американский писатель, профессор // *Реинжиниринг корпораций* (*Re-engineering the Corporation*, 1993; соавтор Джеймс Чэмпи (James Champy)).



Запутанные программы – это происки дьявола.

Майкл Хаммер (Michael Hammer, 1948), американский писатель, профессор // *Business Week* (August 1996).



Чтобы преуспеть в реинжиниринге бизнеса, нужно суметь донести идею, создать мотивацию и не бояться поломать ноги.

Майкл Хаммер (Michael Hammer, 1948), американский писатель, профессор // *Fortune* (August 1993).



Реинжиниринг бизнеса – это не просто установление новых правил, это создание корпорации заново снизу доверху.

Майкл Хаммер (Michael Hammer, 1948), американский писатель, профессор // *Реинжиниринг корпораций* (*Re-engineering the Corporation*, 1993; соавтор Джеймс Чэмпи (James Champy)).



Меня больше захватывают мечты о будущем, чем рассказы о прошлом.

Томас Джефферсон (Thomas Jefferson, 1843–1826), президент США // Высказывание приписывается ему.



Пока компании не усвоят эти правила, любые поверхностные реорганизации, которые они проводят, будут не более эффективны, чем в уборка пыли с мебели в Помпеях.

Майкл Хаммер (Michael Hammer, 1948), американский писатель, профессор // *Реинжиниринг корпораций* (*Re-engineering the Corporation*, 1993; соавтор Джеймс Чэмпи (James Champy)).



Если хочешь изменить мир, нужно устроить переполох и привлечь внимание окружающих.

Элизабет Джейнуэй (Elizabeth Janeway, 1913), американская феминистка и писательница // *Простые секреты* (*Open Secrets*, 1972).



Изменения означают уход от принятия предсказуемых и хорошо известных решений в областях, которые мы учимся перестраивать.

Джон Харви-Джоунс (John Harvey-Jones, 1924), английский консультант в вопросах менеджмента, председатель совета директоров ICI // *Управлять, чтобы выжить* (*Managing to Survive*, 1993).



Некоторые из нас кажутся ослепленными ярким светом: отдавая себе отчет о возможных последствиях, мы, тем не менее, скованы страхом больших преобразований.

Патрисия Хьюитт (Patricia Hewitt, 1948), министр правительства Великобритании // *Digital Britain* (January 2000).



Суть того, что я делаю, – изменение направления промышленной революции в противоположную сторону.

Майкл Хаммер (Michael Hammer, 1948), американский писатель, профессор // *Реинжиниринг корпораций* (*Re-engineering the Corporation*, 1993; соавтор Джеймс Чэмпи (James Champy)).



Лидеры не должны цепляться за старые способы ведения бизнеса или позволять инерции и самоуспокоенности помешать им принимать решения об изменениях, на которые они рано или поздно будут вынуждены пойти.

Патрисия Хьюитт (Patricia Hewitt, 1948), министр правительства Великобритании // *Digital Britain* (January 2000).



Бизнес не может стоять на месте. Он должен динамично развиваться. Мир вокруг нас постоянно изменяется, и никаких священных коров в нем на самом деле не существует.

Никола Хорлик (Nicola Horlick, 1960), английский менеджер // *Можете ли вы все это иметь?* (*Can You Have It All?* 1997).



Только человек не намерен довольствоваться миром таким, какой он есть, но всегда стремится изменить его, а когда добивается своего, то редко бывает доволен результатом.

Элспес Хаксли (Elspeth Huxley, 1907–1997), английская писательница // *Пятнистая ящерица* (*The Mottled Lizard*, 1962).



Чтобы абстрактная идея воплотилась в жизнь, должен быть человек, личность, которая может сделать эту идею понятной.

Джессе Джексон (Jesse Jackson, 1941), американский пастор, борец за гражданские права, кандидат в президенты // *Панегирик* (*Eulogy*, October 1972).



Я хочу наделать шума на всю вселенную.

Стив Джобс (Steve Jobs, 1955), американский предприниматель, совладелец и главный исполнительный директор Apple Computer Company, главный исполнительный директор Pixar // Цитата из книги *Сделано в Америке* (Phil Patton, *Made in the USA*, 1992).



В большой организации каждый, кто думает, что значительное преобразование невозможно, скорее всего должен из нее уйти.

Джон Коттер (John P. Kotter, 1947), американский писатель // *Новые правила (The New Rules, 1995)*.



Банкиры считают научные исследования опасными, делающими финансирование рискованным из-за тех быстрых перемен, которые они приносят в промышленность.

Чарльз Франклин Кеттеринг (Charles Franklin Kettering, 1876–1958), американский бизнесмен и инженер // *Выступление (1927 г.)*.



Крупные компании, не уделяющие должного внимания изменениям, пострадают. Развитие Всемирной паутины станет еще одной областью важных перемен, и те, кто пройдет мимо этого, серьезно пострадают, зато те, кто вовремя воспользуется ее преимуществами, будут вознаграждены. Эта Паутина на наших глазах становится еще одной могучей движущей силой перемен, с которыми бизнес сталкивается каждое десятилетие.

Стив Джобс (Steve Jobs, 1955), американский предприниматель, совладелец и главный исполнительный директор Apple Computer Company, главный исполнительный директор Pixar // «Еще одна великая реальность» («The Next Insanely Great Thing», *Wired Magazine*, February 1996).



В компаниях, опережающих перемены, люди относятся к изменениям как к результату своей деятельности и не считают их навязанными им другими. Они находят массу возможностей, чтобы взять инициативу в свои руки.

Розабет Мосс Кантер (Rosabeth Moss Kanter, 1943), американский теоретик менеджмента, профессор и писательница // *Интервью, Strategy + Business (July – September 1999)*.



Нет дела, коего устройство было бы труднее, ведение опаснее, а успех сомнительнее, нежели замена старых порядков новыми.

Никколо Макиавелли (Niccolo Machiavelli, 1469–1527), флорентийский государственный деятель и теоретик политики // *Государь (The Prince, 1513)*.



Из-за инерции штатным сотрудникам корпорации редко удаются коренные преобразования организации.

Джон Коттер (John P. Kotter, 1947), американский писатель // Цитата из книги *В поисках совершенства в Европе* (Robert Heller, *In Search of European Excellence*, 1997).



Чем больше мир меняется, тем больше остается прежним.
Альфонс Карр (Alphonse Karr, 1808–1890), французский писатель // *Плуты* (*Les Guepes*, 1849).



Если мы хотим, чтобы все оставалось таким, как есть, необходимо, чтобы все менялось.
Джузеппе ди Лампедуза (Giuseppe di Lampedusa, 1896–1957), итальянский писатель // *Леопард* (*The Leopard*, 1955), глава 1.



Наше будущее должно зависеть от того, какое будущее мы заслуживаем.
Стивен Ликок (Stephen Leacock, 1869–1944), канадский юморист, эссеист, экономист и историк // *Пока еще есть время* (*While There Is Time*, 1945).



Если вы действительно хотите понять что-либо, постарайтесь это изменить.
Курт Левин (Kurt Lewin, 1890–1947), американский писатель // Высказывание приписывается ему.



Реформатора ожидает враждебность тех, кому выгодны старые порядки, и почти равнодушие тех, кому выгодны новые.

Никколо Макиавелли (Niccolo Machiavelli, 1469–1527), флорентийский государственный деятель и теоретик политики // *Государь* (*The Prince*, 1513).



Когда в последние годы наш бизнес испытывал затруднения, мы никогда не прибегали к топорным решениям.

Колин Маршалл (Colin Marshall, 1933), английский менеджер, главный исполнительный директор British Airways // *Harvard Business Review* (November – December 1995).



Вы ничего не сможете изменить, если за вами не пойдут люди.

Каролин Макколл (Carolyn McCall, 1962), английский менеджер, генеральный директор Guardian Newspapers // *Marketing* (April 2000).



Общественные отношения тесно связаны с производительными силами. Овладевая новыми производительными силами, люди меняют способ производства, а меняя способ производства, способ получения жизненных благ, они меняют все свои общественные отношения.

Карл Маркс (Karl Marx, 1818–1883), немецкий политический и экономический философ // *Нищета философии* (*The Poverty of Philosophy*, 1847).



Способ производства материальной жизни обуславливает социальный, политический и духовный процессы жизни... с изменением экономической основы более или менее быстро происходит переворот во всей громадной надстройке.

Карл Маркс (Karl Marx, 1818–1883), немецкий политический и экономический философ // *К критике политической экономии* (*Towards a Critique of Political Economy*, 1859).



Трансформационные преобразования требуют огромного количества энергии.

Роберт Майлз (Robert H. Miles, 1944), американский писатель // *Возглавляя трансформацию корпорации* (*Leading Corporate Transformation*, 1997).



Власть – это возможность влиять на людей и организации таким способом, чтобы менять прежние идеи.

Карл Макколл (Carl McCall, 1935), американский специалист, главный аудитор штата Нью-Йорк // Высказывание по поводу достижений афроамериканцев в бизнесе. «Игроки» (Eileen Gunn, «The Players», *Fortune*, April 2000).



Скачкообразное преобразование, разрушая границы существующей организации и путая внутренние формы неформальных отношений, создает для руководителей очень специфические проблемы.

Дэвид А. Нэдлер (David A. Nadler, 1948), американский писатель, специалист по поведению персонала организаций // *Чемпионы преобразования (Champions of Change, 1998)*.



В сложной организации крупные изменения могут произойти лишь при наличии двух факторов: достаточных ресурсов и твердой воли.

Роберт Майлз (Robert H. Miles, 1944), американский писатель // *Возглавляя трансформацию корпорации (Leading Corporate Transformation, 1997)*.



Помните период, когда движущей производственной силой были железнодорожные компании? Потом пришли авиационные компании... Сколько железнодорожных компаний стало авиакомпаниями? Ни одной! Сколько производственных компаний станут информационными компаниями? Не так много!

Вильям (Валид) Моугайр (William (Walid) Mougarar), американский консультант, теоретик менеджмента // Интервью, *EMarketer* (August 10, 1998).



Я не собираюсь утверждать, что мы сражались в Уоппинге для того, чтобы наступил серебряный век британской журналистики.

Руперт Мёрдок (Rupert Murdoch, 1931), американский бизнесмен, главный исполнительный директор News Corporation // Выступление (1989).

[Уоппинг – район в Лондоне, где расположено много редакций газет.]



Самый надежный способ предвидеть будущее – понять прошлое.

Джон Нейсбит (John Naisbitt, 1929?), американский писатель и административный директор // *Мегатренды (Megatrends, 1982)*.



Есть два способа классифицировать крупномасштабные преобразования. Во-первых, на основе масштаба или широты преобразований. Во-вторых, на основе продолжительности производственного цикла преобразований.

Дэвид А. Нэдлер (David A. Nadler, 1948), американский писатель, специалист по поведению персонала организаций // *Чемпионы преобразования (Champions of Change, 1998)*.



Эффект масштаба производства дает возможность экономить за счет пространства, находить правильные пропорции взаимодействия объединенных компаний, дает рыночную гибкость, а также обеспечивает скорость реакции.

Джон Найсбит (John Naisbitt, 1929?), американский писатель и административный директор // *Мегатренды (Megatrends, 1982)*.



Спорить с людьми так же абсурдно, как и обращать их в веру с помощью пыток.

Джон Генри Ньюман (John Henry Newman, 1801–1890), английский теолог // Проповедь (декабрь 1831 г.).



Я потерял ориентиры и был похож на цыпленка для барбекю, которого поджаривают в Португалии, не зная, что делать.

Денис О'Брайен (Denis O'Brien, 1958), ирландский предприниматель, ведущий бизнес в области телекоммуникаций // Высказывание по поводу смены места работы. *Sunday Times* (London) (October 2000).



Мы пустились в плавание по обширным мирам, постоянно дрейфуя и часто метаясь из стороны в сторону из-за неопределенности.

Блез Паскаль (Blaise Pascal, 1623–1662), французский философ и математик // *Мысли (Pensees, 1670)*.



Если это еще не сломано, сломай.

Ричард Паскаль (Richard Pascale, 1938), американский писатель, профессор // *Менеджмент на грани (Managing on the Edge, 1990)*.



Мы никогда глубоко не изучали труд белых воротничков, точнее, нас никогда не волновала даже их производительность. Вплоть до настоящего времени... Однако революция в условиях труда белых воротничков наконец-то началась... Я считаю, что девяносто с небольшим

процентов рабочих мест белых воротничков исчезнет или изменится до неузнаваемости. И все это произойдет в ближайшие 10–15 лет.

Том Питерс (Tom Peters, 1942), американский писатель, консультант по вопросам менеджмента // Манифест движения «Работа – это действительно важно!» («*Work Matters!*», www.tompeters.com, September 1999).



У каждой эпохи свои приемы.

Джексон Поллок (Jackson Pollock, 1912–1956), американский художник // Радиоинтервью, 1950 г.



Постепенных изменений недостаточно. Все традиции управления и контроля должны быть перевернуты с ног на голову.

Ричард Паскаль (Richard Pascale, 1938), американский писатель, профессор // *Менеджмент на грани* (*Managing on the Edge*, 1990).



Постепенные изменения эффективны только в том случае, когда вы хотите получить больше от того, чем вы уже располагаете.

Ричард Паскаль (Richard Pascale, 1938), американский писатель, профессор // *Менеджмент на грани* (*Managing on the Edge*, 1990).



Мудрость заключается не в стабильности и не в изменчивости, а в диалектическом взаимодействии этих двух состояний.

Октавио Пас (Octavio Paz, 1914–1998), мексиканский писатель // *Times* (London) (June 8, 1989).



Вернуть General Motors к жизни – все равно что научить слона танцевать. Находишь у него чувствительные места и начинаешь в них тыкать.

Росс Перо (H. Ross Perot, 1930), американский предприниматель, владелец венчурной компании и политик // *International Management* (February 1987).



Наносекундные девяностые.

Том Питерс (Tom Peters, 1942), американский писатель, консультант по вопросам менеджмента // Высказывание по поводу скорости перемен в 1990-е годы. *Либеральный менеджмент (Liberation Management, 1992)*.



Изменить направление движения крупной компании – все равно что попытаться изменить курс авианосца. Нужна целая миля, пока что-то произойдет. А если изменение курса было неверным, возвращение на прежний курс потребует еще большего расстояния.

Эл Райс (Al Ries, 1926), американский бизнесмен, директор по рекламе и председатель совета директоров Trout & Ries Advertising, Inc. // *Позиционирование: битва за ваш разум (Positioning: The Battle for Your Mind, 1980; соавтор Джек ТROUT (Jack Trout))*.



В современной подвижной, непредсказуемой экономике бизнес, который не может расти и меняться, начнет загнивать, а потом умрет. Чтобы сохранить бизнес, нужно твердо стоять обеими ногами на земле.

Хетер Робертсон (Heather Robertson, 1942), канадская писательница // *Забота о бизнесе (Taking Care of Business, 1997)*.



Изменение – научное понятие, прогресс – этическое; изменение – бесспорно, а вот прогресс является предметом разногласий.

Бертран Рассел (Bertrand Russell, 1872–1970), английский философ и писатель // *Непопулярные эссе (Unpopular Essays, 1950)*.



Технологии меняются, экономическая теория – нет.

Карл Шапиро (Carl Shapiro, 1955), американский писатель, профессор // *Информационные правила (Information Rules, 1999; соавтор Хал Л. Вейраиен (Hal L. Varian))*.



Если мы не меняемся, то мы не растем. Если мы не растем, то на самом деле мы не живем.

Гейл Шихи (Gail Sheehy, 1937), американская журналистка и писательница // *Эпизоды (Passages, 1976)*.



Единственной неоспоримой реальностью нашего повседневного существования стали ускоряющиеся по темпу и даже скачкообразные перемены, и возрастающая скорость помогает людям думать, что они идут в ногу со временем.

Гейл Шихи (Gail Sheehy, 1937), американская журналистка и писательница // *Только скорость имеет значение (Speed Is of the Essence, 1971)*.



Скорость изменения технологий делает постоянный поиск информации необходимым условием.

Альфред Слоан (Alfred P. Sloan, 1875–1966), американский бизнесмен, президент компании General Motors // *Годы, прожитые с General Motors (My Years with General Motors, 1964)*.



Продажа 30 процентов бизнеса равносильна ампутации у человека двух ног: нет ничего удивительного, что это отрицательно влияет на оставшийся бизнес.

Клайв Томпсон (Clive Thompson, 1943), председатель Конфедерации британской промышленности и главный исполнительный директор Rentokil // *Sunday Times (London) (October 2000)*.



Страх будущего, футурошок, – это дезориентация отдельного человека, корпорации или страны, когда они ошеломлены уже происходящими переменами и ожидаемыми новыми... мы конфликтует с нашим завтрашним днем.

Элвин Тоффлер (Alvin Toffler, 1928), американский социолог // *Observer (London) (1972)*.



Экономика – это средство. Цель в том, чтобы изменить душу.

Маргарет Тэтчер (Margaret Thatcher, 1925), премьер-министр Великобритании // *Sunday Times (London) (April 1975)*.



Изменения не просто необходимы для жизни, это и есть сама жизнь.

Элвин Тоффлер (Alvin Toffler, 1928), американский социолог // *Шок будущего (Future Shock, 1970)*.



Если туфли жмут, нужно ли менять ноги?

Глория Штайнем (Gloria Steinem, 1934), американская предпринимательница, редактор и писательница // *Акты насилия и ежедневное сопротивление (Outrageous Acts and Everyday Rebellions, 1983)*.



Компания, которая не чувствует кризисов и не имеет вкуса к реформам, неизбежно со временем проиграет битву и исчезнет.

Кунио Такеда (Kunio Takeda), японский менеджер, административный директор // Цитата из журнала *Fortune* (March 2003).



В мире бизнеса, как и в остальном мире, основными источниками власти остаются сила, богатство и знания... Если вы не понимаете, как они со временем меняются, это значит, что вы приобрели билет в экономическое забвение.

Элвин Тоффлер (Alvin Toffler, 1928), американский социолог // *Метаморфозы власти (Powershift, 1990)*, часть 2, глава 3.



Грядущее потрясение мира заключается не просто в появлении новых механизмов. Оно предвещает реструктуризацию всех отношений между людьми, а также изменение всех ролей, исполняемых в офисах организаций.

Элвин Тоффлер (Alvin Toffler, 1928), американский социолог // *Третья волна (The Third Wave, 1980)*.



Чтобы более-менее понять положение вещей, нужно войти в темную комнату и набить там шишки о мебель, потому что вначале вы не знаете, где она стоит.

Фоне Тромпенаарс (Fons Trompenaars, 1952), датский писатель и консультант по менеджменту // *Financial Times* (London) (July 1996).



Руководители, которые хотят перестроить фирму, должны сначала всем показать, что они эту фирму действительно любят.

Джон Туса (John Tusa, 1936), английский телеведущий и управляющий директор Barbican // *Observer* (London) (February 1994).



Просто перемена и стремление к перемене, желание попробовать что-нибудь новое, испытать любую идею – все это может не сработать. Но хуже от этого не будет.

Сэм Уолтон (Sam M. Walton, 1918–1992), американский предприниматель и основатель Wal-Mart, Inc. // «Сэм Уолтон, топ-менеджер десятилетия» (Sharron Reier, «CEO of the Decade, Sam M. Walton», *Financial World*, April 1989).



Вы можете все забрать у IBM, все, кроме наших людей, и наш бизнес возродится за одну ночь.

Томас Уотсон-младший (Thomas J. Watson, Jr., 1914–1993), американский бизнесмен, главный исполнительный директор IBM // *Отец, сын и компания: моя жизнь в IBM и после* (*Father, Son & Co: My Life at IBM and Beyond*, 1990; соавтор Петер Петре (Peter Petre)).



Постепенность неизбежна.

Сидней Вебб (Sidney Webb, 1859–1947), английский экономист, историк и социальный реформатор // Речь на конференции Лейбористской партии (1920).



Вы занимаетесь не изменениями, а преобразованиями.

Даниэль Уэбстер (Daniel Webster, 1782–1852), американский государственный деятель, оратор и юрист // *Управляя преобразованиями* (*Managing Transitions*, 1991).



Люди должны научиться управлять в мире, в котором организации будут состоять практически из одних начальников и только одного индейца. В качестве такого индейца, естественно, будет выступать компьютер.

Томас Уислер (Thomas L. Whisler), американский ученый // *Christian Science Monitor* (April 21, 1964).

Имидж



Об этом предмете в спокойном тоне говорите только вы. Реклама – это в какой-то степени проклятие.

Майкл Банжи (Michael Bungey, 1940), административный директор в рекламном бизнесе // *Sunday Times* (London) (August 2000).



Это, очевидно, и является неотъемлемой частью того, что мы есть. И именно поэтому мы выбрали короткое слово для нашего названия.

Барбара Кассани (Barbara Cassani, 1960), главный исполнительный директор Go // Высказывание касательно Go, авиалинии с низкими затратами. *Marketing* (August 2000).



Это идея, которую широко разделяют на Уолл-стрит: названия, в которых есть буква «Х», запоминаются лучше и обычно привлекают внимание аналитиков. Мы, впрочем, так не считаем.

Клайв Чажет (Clive Chajet, 1937), американский консультант в вопросах менеджмента // Совет клиентам об изменении названия корпорации. «Как Америка может стать Примерикой» (Lisa Belkin, «How American Can Become Primerica», *New York Times*, 1987).



Корпоративная идентичность не должна быть рассчитана на короткий срок.

Клайв Чажет (Clive Chajet, 1937), американский консультант в вопросах менеджмента // «Почему нельзя придумать корпоративную идентичность» (David Uren, «Why Corporate Identity Can't Be Designed», *The Manager*, 2000).



Королева трикотажных изделий, выдающая себя за компанию, производящую продукты питания.

Тони О'Рейли (Tony O'Reily, 1936), ирландский бизнесмен, председатель совета директоров Independent News & Media, главный исполнительный директор Heinz Corporation // Высказывание по поводу диверсификации компании Sara Lee, выпускающей продукты питания. *Economist* (November 1992).



Мы в свободном мире можем создавать великие вещи. Мы доказали это в Японии, изменив имидж «сделано в Японии» от низкопробного до великолепного.

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.