

УДК 65.011:338.124.4  
ББК 65.290-971  
Г67

*Мнение издательства может  
не совпадать с мнением автора*

Редактор Н. Попкова

## Горяев Т.

Г67 Шпаргалки для боссов: Жесткие и честные уроки управления, которые лучше выучить на чужом опыте / Тимур Горяев. — М. : Альпина Паблишер, 2016. — 326 с.

ISBN 978-5-9614-5398-0

«Шпаргалки для боссов» — книга, основанная на российском, причем (что кажется совершенно невероятным) успешном предпринимательском опыте. Опыте масштабного производства продукта на до отказа забитом рынке страны. Опыте, успешность которого невозможно объяснить ни наличием газовой трубы в Новом Уренгое, ни покровительством властных структур.

На примере конкретных кейсов из собственной практики автор правдиво и иронично разбирает ключевые вопросы предпринимательства: выбор цели и постановку задач, воспитание корпоративных ценностей и определение маркетинговых доминант, выработку стратегии и действия руководителя в постоянно меняющейся и совсем недружелюбной внешней среде.

Многолетняя история успеха концерна «Калина», ставшие легендарными управленческие заповеди Тимура Горяева, искреннее желание автора помочь всем тем, кто решил заниматься своим делом, — все это делает книгу полезной для всех управленцев и топ-менеджеров, но прежде всего для той особой и очень редкой породы свободных людей — предпринимателей.

УДК 65.011:338.124.4  
ББК 65.290-971

*Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу [mylib@alpina.ru](mailto:mylib@alpina.ru)*

ISBN 978-5-9614-5398-0

© Тимур Горяев, 2016  
© ООО «Альпина Паблишер», 2016

Подписано в печать 28.09.2015.  
Формат 70×100/16.  
Бумага офсетная № 1.  
Печать офсетная.  
Объем 21 печ. л.  
Тираж 5000 экз. Заказ №

Руководитель проекта А. Василенко  
Корректоры Е. Пупова, М. Смирнова  
Компьютерная верстка П. Матяж  
Иллюстрации П. Матяж  
Дизайн обложки Ю. Буга

ООО «Альпина Паблишер»  
123060, Москва, а/я 28  
Тел. +7 (495) 980-53-54  
[www.alpina.ru](http://www.alpina.ru)  
e-mail: [info@alpina.ru](mailto:info@alpina.ru)

Знак информационной продукции  
(Федеральный закон № 436-ФЗ от 29.12.2010 г.)

16+

# СОДЕРЖАНИЕ

<b>Предисловие</b> .....	9
--------------------------	---

<b>ЧАСТЬ I. БОГАТЕНЬКИЙ ВНУТРЕННИЙ МИР</b> .....	13
--------------------------------------------------	----

Глава 1. Здоровый фундамент .....	15
Глава 2. Ценности – это то, что в головах.....	21
Глава 3. Заповеди – водопад открытий .....	29
Глава 4. Органиграммы – игра в квадратики .....	39
Глава 5. А теперь о главном – приоритеты для каждого .....	43
Глава 6. Бумажные вопросы .....	49
Глава 7. Частные, но важные моменты .....	67
Глава 8. Службы разные важны.....	81

<b>ЧАСТЬ II. СУРОВАЯ ПРАВДА МАРКЕТИНГА</b> .....	99
--------------------------------------------------	----

Глава 1. Главные люди в компании .....	101
Глава 2. Продукт – он, мама, всему голова.....	107
Глава 3. Брендытина .....	111
Глава 4. Билет в светлое будущее .....	115
Глава 5. Концепция воспринимаемой ценности (наше все).....	123
Глава 6. Уж мы и так позиционировали, и эдак .....	131
Глава 7. Коммуникация.....	145

Глава 8. Бейте в точку .....	151
Глава 9. Рекламой по сусалам.....	157
Глава 10. Умная обертка.....	165
Глава 11. Глянем дальше.....	169
<b>ЧАСТЬ III. ЖИТНИЦА КАДРОВ .....</b>	<b>175</b>
Глава 1. Creme de la creme.....	177
Глава 2. Генеральный – Head Honcho (важный перец) .....	181
Глава 3. Первая линия обороны.....	195
Глава 4. Кадровый резерв.....	205
Глава 5. Кейс из телеящика – доктор Хаус, беги!.....	211
Глава 6. Мотивация – Nur jedem das Seine (Johann Sebastian Bach) .....	217
Глава 7. Учение – свет (с поминутной тарификацией) .....	227
<b>ЧАСТЬ IV. ДРУЖЕЛЮБНАЯ ВНЕШНЯЯ СРЕДА.....</b>	<b>241</b>
Глава 1. Мир приключений и опасностей.....	243
Глава 2. Немного общих рассуждений.....	255
Глава 3. Тендеры-шмендеры.....	261
Глава 4. Профсоюзы – школа коммунизма .....	271
Глава 5. Благотворительность.....	281
Глава 6. Куда вкладываться будем .....	287
Глава 7. Купи-продай.....	293
<b>ЧАСТЬ V. ВОЗДУХ СВОБОДЫ .....</b>	<b>301</b>
Глава 1. Кейс из иностранной жизни – капитаны капитализма.....	303
Глава 2. Ошибочка вышла.....	311
Глава 3. Океан возможностей.....	321
<b>Вместо заключения .....</b>	<b>333</b>