

Hubert Joly  
with Caroline Lambert

# THE HEART OF BUSINESS:

Leadership Principles for the Next Era  
of Capitalism



Хьюберт Джоли  
Совместно с Кэролайн Ламберт

# ЧЕЛОВЕЧЕСКАЯ МАГИЯ ДЛЯ БИЗНЕСА:

принципы эффективного лидерства



Москва  
Издательство АСТ

УДК 339.13  
ББК 65.291.3  
Д42

**Джоли, Хьюберт.**

Д42 Человеческая магия для бизнеса/ Хьюберт Джоли, Кэролайн Ламберт; [перевод с английского]. — Москва : Издательство АСТ, 2023. — 288 с. — (Бизнес тренды).

ISBN 978-5-17-152686-3

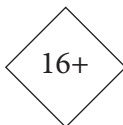
Стабильная прибыль — это результат успешной работы организации, которая сосредоточена не только на своей миссии, но и на людях, работающих в компании. Цель и взаимоотношения между людьми составляют основу бизнеса, а вовлеченность в сочетании с продуманной стратегией приводит к выдающимся показателям.

Хьюберт Джоли, будучи генеральным директором крупнейшего американского ритейлера Best Buy, смог в тяжелые для компании времена спасти ее от банкротства и выработать собственный корпоративный сценарий развития бизнеса. В книге Хьюберт Джоли дает подробную инструкцию, как достичь успеха, вдохновляя сотрудников на объединение усилий. Книга «Человеческая магия для бизнеса» поможет руководителям разных уровней эффективно наладить взаимоотношения с сотрудниками, клиентами, поставщиками и инвесторами, используя особую формулу лидерства.

Вы узнаете:

- ради чего мы трудимся и почему работа — это часть самореализации;
- почему традиционное представление о цели бизнеса неверно, опасно и не подходит для сегодняшних реалий;
- в чем заключается та самая «человеческая магия», способная заряжать энергией каждого сотрудника компании;
- какими пятью характеристиками должен обладать целеустремленный лидер.

УДК 339.13  
ББК 65.291.3



Издание для досуга  
*демалысқа арналған баспа*

Серия «Бизнес тренды»

**Хьюберт Джоли  
Кэролайн Ламберт**

## **ЧЕЛОВЕЧЕСКАЯ МАГИЯ ДЛЯ БИЗНЕСА**

Ответственный редактор *П. Максимова*. Дизайнер обложки *А. Кузьмина*  
Технический редактор *Н. Чернышева*. Верстальщик *А. Грених*

Подписано в печать 26.10.2022. Формат 60х90/16 Усл. Печ. л. 19.0. Печать офсетная.  
Гарнитура Minion Pro. Бумага типографская. Тираж 2000 экз. Заказ №

Произведено в Российской Федерации. Изготовлено в 2023 г.

Оригинал-макет подготовлен редакцией «Времена», импринт «Альфа»

Изготовитель: ООО «Издательство АСТ»

129085, Российская Федерация, г. Москва, Звездный бульвар, д. 21, стр. 1, комн. 705, пом. I, этаж 7

Наш электронный адрес: WWW.AST.RU. E-mail: ask@ast.ru

Общероссийский классификатор продукции ОК-034-2014 (КПЕС 2008);

58.11.1 — книги, брошюры печатные

«Баспа Аста» деген ООО

129085, г. Мәскеу, Жұлдызды гулзар, д. 21, 1 құрылым, 705 бөлме, пом. 1, 7-кабат

Біздің электрондык мекенжайымыз : www.ast.ru. E-mail: ask@ast.ru

Интернет-магазин: www.book24.kz Интернет-дүкен: www.book24.kz

Импортер в Республику Казахстан и Представитель по приему претензий в Республике Казахстан — ТОО РДЦ Алматы, г. Алматы. Қазақстан Республикасына импорттаушы және Қазақстан

Республикасында наразылықтарды қабылдау бойынша өкіл — «РДЦ-Алматы» ЖШС, Алматы

к., Домбровский көш., 3«а», Б литері офис 1. Тел.: 8(727) 2 51 59 90, 91 ,

факс: 8 (727) 251 59 92 ішкі 107; E-mail: RDC-Almaty@eksmo.kz , www.book24.kz

Тауар белгісі: «АСТ» Өндірілген жылы: 2023

Өнімнің жарамдылық; мерзімі шектелмеген. Сертификация қарастырылмаған

ISBN 978-5-17-152686-3

© Хьюберт Джоли.  
© ООО «Издательство АСТ»

# Содержание

Об авторах . . . . .	17
Предисловие . . . . .	19
Введение . . . . .	25

## **Часть первая СУТЬ ТРУДА**

1. Проклятье Адама . . . . .	36
2. Почему мы работаем . . . . .	47
3. Проблема перфекционизма . . . . .	61

## **Часть вторая ЦЕЛЕУСТРЕМЛЕННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ**

4. Тирания акционерной стоимости . . . . .	76
5. Строительство соборов . . . . .	88
6. Достижение благородной цели . . . . .	105
7. Как вести бизнес так, чтобы вас не ненавидели . . . . .	125

## **Часть третья ВЫСВОБОЖДЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКОЙ МАГИИ**

8. Избегаем метод кнута и пряника . . . . .	154
9. Первый ингредиент: общие мечты . . . . .	165
10. Второй ингредиент: формирование связей . . . . .	179
11. Третий ингредиент: содействие независимости . . . . .	200
12. Четвертый ингредиент: достижение мастерства . . . . .	215
13. Пятый ингредиент: когда ветер дует в спину . . . . .	231

**Часть четвертая**  
**НЕОБХОДИМОСТЬ ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННОГО**  
**РУКОВОДСТВА**

14. Важно то, как мы руководим . . . . .	246
15. Целеустремленный лидер . . . . .	256
Заключение . . . . .	267
Примечания . . . . .	273
Благодарности . . . . .	285

«Человеческая магия для бизнеса» в этом десятилетии станет значимой книгой о бизнесе. Хьюберт Джоли делится своими самыми успешными, простыми и в то же время глубокими идеями, которые заставят вас пересмотреть приоритеты в отношении целей, людей и прибыли. Его философия является блестящим руководством для всех лидеров и компаний, готовящихся к стремительным изменениям в обслуживании всех стейкхолдеров<sup>1</sup> в новую эпоху всеобъемлющего капитализма.

— Анджела Арендс,  
*бывший старший вице-президент Apple Retail;  
бывший генеральный директор Burberry*

\* \* \*

«Человеческая магия для бизнеса» ясно дает понять, что Хьюберт Джоли знает, что нужно для создания условий, в которых каждая уникальная личность ценится за то, кем она является, и за свой вклад. Он умеет вести за собой целеустремленно и гуманно. Если вы прочитаете «Человеческая магия для бизнеса», то станете чуть ближе к пониманию глубинных закономерностей управленческой деятельности.

— Кристал Э. Эшби,  
*исполняющая обязанности президента  
и главного исполнительного директора  
Executive Leadership Council (ELC)*

\* \* \*

Эта книга, написанная одним из самых убедительных и сердобольных руководителей своего поколения, послужит руководством для всех, кто стремится вести целеустремленную, осмысленную жизнь. Я убедилась в этом, когда Хьюберт руководил уникальной реструктуризацией в розничной торговле, основанной на принципе, что цель так же важна, как и прибыль, и что сама работа, хоть и тяжелая, может приносить радость и делаться с душой.

— Кори Бэрри,  
*генеральный директор Best Buy*

---

<sup>1</sup> Стейкхолдер (англ. Stakeholder), также заинтересованная сторона, причастная сторона, участник работ, роль в проекте — лицо или организация, имеющая права, долю, требования или интересы относительно системы или ее свойств, удовлетворяющих их потребностям и ожиданиям.

\* \* \*

Ставить цель и людей на первое место — это самый мощный двигатель производительности и долгосрочной стоимости: это основной посыл Хьюберта Джоли. Его подход, его видение компаний как сообщества стейкхолдеров, а также его призыв к гибкости и расширению возможностей глубоко перекликаются с моим собственным опытом руководства компанией, сердцем которой являются люди. Это вдохновляющая книга обязательная к прочтению любым лидерам, желающим положительно повлиять на экономику, общество и окружающую среду.

— Софи Беллон,  
председатель Sodexo

\* \* \*

Изменения в Best Buy под руководством Хьюберта Джоли были великолепными — это пример, который должен и будет преподаваться в бизнес-школах по всему миру. Смелый и вдумчивый — он может научить многому.

— Джефф Безос,  
основатель и генеральный директор Amazon

\* \* \*

Поиск смысла жизни, а вместе с ним вопросы о лидерстве и цели бизнеса, вполне могут быть самой насущной проблемой капитализма в наши дни. Опираясь на свой вдохновляющий опыт работы в качестве председателя и генерального директора Best Buy, Хьюберт Джоли описывает, как люди, их стремления влияют на успех в бизнесе. Однако в «Человеческой магии для бизнеса» можно найти не только полезные принципы и советы по управлению, она также подталкивает нас к размышлениям о смысле жизни как таковой. Обладая опытом и мудростью, Хьюберт Джоли вносит решающий вклад в будущее капитализма.

— Томас Буберл,  
генеральный директор АХА

\* \* \*

Книга Хьюберта Джоли «Человеческая магия для бизнеса» актуальна и неподвластна времени. Идеальная для нашей эпохи книга про лидерство, которая поможет руководителям разных уровней из разных уголков мира проникнуться неизменными истинами о том, как вдохновлять людей. Из очень аналитичного, жесткого консуль-

танта McKinsey в целеустремленного лидера, — сама трансформация Хьюберта, выраженная в книге запоминающимися историями и воплощающая в себе истинную скромность, показывает читателям, почему преследовать благородную цель и ставить людей на первое место — это экстраординарная формула лидерства, открытая для всех.

— Джеймс М. Ситрин,  
руководитель, практикующий исполнительный директор  
*Spencer Stuart*; автор книги «Ты главный — что теперь?»

\* \* \*

Эта книга обязательна для действующих или начинающих руководителей. Увидев Хьюберта «в действии» в качестве коллеги-генерального директора, я еще больше вдохновляюсь, читая о принципах, которыми он руководствовался. «Человеческая магия для бизнеса» подчеркивает критическую важность управления, ориентированного на человека, способствующего росту и обеспечению того, чтобы бизнес был подлинной силой добра — то, в чем отчаянно нуждается наш мир.

— Мэри Диллон,  
генеральный директор *Ulta Beauty*

\* \* \*

Хьюберт Джоли — лидер, которого я глубоко уважаю и которым восхищаюсь. В этой книге запечатлен его дар использовать цель и налаживать взаимоотношения с сотрудниками, клиентами, поставщиками, инвесторами и сообществами. Обязательна к прочтению, если вы хотите научиться делать это эффективно.

— Джон Донахо,  
президент и главный исполнительный директор *Nike*

\* \* \*

Выдающаяся книга Хьюберта Джоли «Человеческая магия для бизнеса» делает для вас то же, что сделали для меня встреча и обучение у него: она по-настоящему, полностью изменит ваш подход к работе, руководству и жизни.

— Родольф Дюран,  
профессор и председатель фонда *Joly Family*  
по целеустремленному лидерству, *HEC Paris*

\* \* \*

Руководители часто сосредотачиваются на технологиях и происходящих трансформациях бизнеса. В книге «Человеческая ма-

гия для бизнеса» Хьюберт Джоли показывает нам, что такое настоящее и эффективное лидерство: сформулировать благородную цель, поставить людей в центр, охватить все заинтересованные стороны и рассматривать прибыль как результат.

— *Аича Эванс,*  
*генеральный директор Zoох*

\* \* \*

После возрождения нескольких компаний Хьюберт Джоли берется за свою самую большую задачу: изменить сам капитализм. «Человеческая магия для бизнеса» — это больше, чем трактат или мемуары по менеджменту. Это исследование того, как бизнес может помочь людям найти смысл жизни и цель и как сами компании могут определить свою благородную цель, ведущую их вперед. Джоли приводит убедительные, ориентированные на бизнес аргументы в пользу того, почему будущее капитализма зависит от помощи людям в профессиональном развитии.

— *Роджер В. Фергюсон Младший,*  
*президент и главный исполнительный директор ТИАА*

\* \* \*

Хьюберт Джоли — один из самых одаренных руководителей нашего времени, обладающий необычайной способностью справляться с невообразимыми бизнес-задачами, одновременно побуждая окружающих к достижению более высоких целей. «Человеческая магия для бизнеса» представляет собой практичный и вдохновляющий план действий для всех руководителей, позволяющий повысить свое влияние, сосредоточив внимание в первую очередь на самом важном — на силе взаимоотношений.

— *Мишель Гасс,*  
*генеральный директор Kohl's*

\* \* \*

Удивительная сага о Best Buy под руководством Хьюберта Джоли и его команды — одна из самых вдохновляющих и поучительных историй этого века. Книга «Человеческая магия для бизнеса» обязательна к прочтению руководителям всех уровней в любой организации! Это план действий для всех, кто хочет стать лидером будущего.

— *Маршалл Голдсмит,*  
*автор лучших бестселлеров по версии New York Times,*  
*«Триггеры» и «То, что привело вас сюда, не приведет вас туда»*  
 \* \* \*

Хьюберт Джоли внес свежий взгляд на преобразования организаций, и в «Человеческой магии для бизнеса» он разделяет не менее дальновидный взгляд на следующую потенциальную фазу капитализма стейкхолдеров. Это обязательный к прочтению материал для всех, кто хочет понять современный бизнес как силу глобального блага, меняющуюся природу лидерства, и почему в основе всего, что мы делаем, должна лежать глубинная цель.

— *Алекс Горски,*  
*председатель и главный исполнительный директор*  
*Johnson & Johnson*

\* \* \*

В своей вдохновляющей и новаторской книге «Человеческая магия для бизнеса» Хьюберт Джоли опирается на свой многолетний опыт работы в Best Buy, чтобы ясно показать важность целеустремленного и человеческого лидерства и способы его реализации. Этот учебник по «высвобождению человеческой магии» изменит сердца и умы не только в отношении управления компаниями, но и в том, как бизнес и капитализм преподаются в бизнес-школах. Это обязательная к прочтению и определяющая книга нашего времени.

— *Арианна Хаффингтон,*  
*основатель и генеральный директор Thrive Global*

\* \* \*

«Человеческая магия для бизнеса» — это громкий призыв переосмыслить, почему и как мы ведем бизнес. Лидерские качества и гуманизм Хьюберта Джоли сияют на каждой странице, а его философия привела к впечатляющему успеху.

— *Синди Кент,*  
*исполнительный вице-президент*  
*и президент Senior Living, Брукдейл*

\* \* \*

Хьюберт Джоли переворачивает традиционные бизнес-концепции с ног на голову, чтобы доказать, что целеустремленное и искреннее руководство работает на благо всех стейкхолдеров, а не

только акционеров, и приносит долгосрочную пользу для любой организации. «Человеческая магия для бизнеса» раскрывает, почему преобразования начинаются с людей и как они приводят к финансовому успеху. Это практическое и действенное руководство обязательно к прочтению любому руководителю, стремящемуся вдохновлять и добиваться выдающихся результатов.

— *Линда Козловски,*  
*президент и главный исполнительный директор Blue Apron*

\* \* \*

В бизнесе для достижения успеха любому генеральному директору необходимы определенные принципы. Хьюберт Джоли, только что достигший невероятного успеха в преобразовании Best Buy, четко формулирует следующие принципы: преследовать благородную цель, дать сотрудникам почувствовать себя важными, включать всех стейкхолдеров и, если все будет сделано правильно, в итоге вы получите существенную прибыль. Эта книга — план действий для успешного ведения любого бизнеса, большого или малого.

— *Генри Крэвис,*  
*соучредитель KKR*

\* \* \*

Философия книги Хьюберта Джоли «Человеческая магия для бизнеса» исходит из его собственной, и он разделял ее лично в качестве директора нашей компании более десяти лет. Его вера в то, что к успеху ведет следование благородной цели и выдвижение людей на первое место, является частью того, что он называет «человеческой магией». На протяжении многих лет я имел честь вдохновляться честным рассказом Хьюберта об этом опыте. «Человеческая магия для бизнеса» — это уникальный и очень человечный путеводитель по истинному лидерству и способам совместной работы, особенно в наши трудные времена.

— *Ральф Лорен,*  
*исполнительный председатель и главный*  
*креативный директор Корпорации Ralph Lauren*

\* \* \*

Сказка о бизнесе? Нет! Прекрасная реальная история эффективности и отличных результатов. Обязательно прочтите «Человеческая магия для бизнеса»: Хьюберт Джоли рассказывает, как он изменил Best Buy, совершая добрые поступки и делая сотрудников

компании более счастливыми и увлеченными брендом, продуктами, покупателями и магазинами.

— *Морис Леви,*  
*председатель наблюдательного совета Publicis Groupe*

\* \* \*

«Человеческая магия для бизнеса» — это современный бизнес-путеводитель, демонстрирующий силу цели и людей, раскрывающий пользу для всех заинтересованных сторон. Он делится бесценной информацией из первых уст о преобразующем путешествии Хьюберта Джоли в Best Buy и других местах и напоминает нам, что стратегия — это не более чем слова на бумаге, пока она не будет активирована «человеческой магией». Послание Хьюберта — вдохновляющий и убедительный призыв к действию для любого лидера.

— *Патрис Луве,*  
*президент и главный исполнительный директор Ralph Lauren*

\* \* \*

Более десяти лет я с большим восхищением наблюдал, как Хьюберт Джоли претворял в жизнь свое уникальное видение руководства. В этой книге он описывает основные принципы и опыт, которые сделали его таким успешным лидером. Сочетая размышления с прагматичными примерами, акцентирующими внимание на важности цели и людей, Хьюберт создал идеальное руководство для лидера двадцать первого века.

— *Билл Макнабб,*  
*бывший председатель*  
*и главный исполнительный директор Vanguard*

\* \* \*

В «Человеческой магии для бизнеса» Хьюберт Джоли делится знаниями о бизнесе, лидерских качествах и жизни. Это актуальная, убедительная и своевременная книга от отважного лидера!

— *Алан Муалли,*  
*бывший генеральный директор Ford Motor Company*  
*и Boeing Commercial Airplanes*

\* \* \*

Браво, Хьюберт Джоли! Наконец появился руководитель, который демонстрирует, как может неожиданно преобразить бизнес с сотрудниками, поддерживающими вдохновляющую цель. Хьюберт Джоли меняет понятия, смело утверждая и доказывая, что человечность и даже чудо необходимы для взаимодействия стейкхолдеров и для стабильной деятельности. Если этот свежий и информативный подход

будет широко практиковаться, то бизнес станет силой добра и может даже спасти капитализм.

— *Мерилин Карлсон Нельсон,*  
*бывший председатель и генеральный директор Карлсон*

\* \* \*

С помощью великолепных рассказов и уроков из своего собственного опыта Хьюберт предлагает нам глубоко поразмыслить над основной целью компании — способствовать общему благу и служить всем своим стейкхолдерам гармоничным образом, тем самым высвобождая «человеческую магию» — и предлагает набор принципов и практических советов о том, как воплотить эту концепцию в реальность.

— *Сатъя Наделла,*  
*генеральный директор Microsoft*

\* \* \*

Мне посчастливилось знать Хьюберта больше десяти лет. «Человеческая магия для бизнеса» — это наводящее на размышления чтиво о том, что благородная цель является основным двигателем успеха в бизнесе в наши дни. Он подкрепляет этот тезис интересными историями из своей выдающейся карьеры и предоставляет нам практическое руководство по его реализации. Это своевременная и значимая книга, которая напоминает нам о жизненно важной роли, которую компании могут играть в эволюции общества.

— *Шантану Нараен,*  
*Исполнительный директор Adobe Systems*

\* \* \*

В книге «Человеческая магия для бизнеса» Хьюберт Джоли делится своими принципами о бизнесе и лидерстве, рассказывает о том, как он их сформировал и как применял их на практике на протяжении многих лет. Независимо от того, закончили ли вы только что бизнес-школу или уже являетесь опытным руководителем, эту книгу стоит включить в список для чтения.

— *Индра Нуи,*  
*бывший председатель и главный исполнительный директор PepsiCo*

\* \* \*

По мере того, как лидеры и организации стремятся к развитию, уроки из книги Хьюберта Джולי «Человеческая магия для бизнеса» становятся более действенными, чем когда-либо. Тратат Джולי вдохновляет как неопытных, так и опытных руководителей на размышления о том, почему мы работаем и как мы можем подключить к этому процессу свое сердце, отвагу и целеустремленность. Джולי напоминает нам, что воссоединение с тем, что важно, — это то, что действительно заставляет *работать*.

— Эрик Плайнер,  
генеральный директор YSC Consulting

\* \* \*

Хьюбер Джולי — уважаемый лидер, который недвусмысленно доказал экономическую целесообразность капитализма стейкхолдеров. Эта книга отражает его страсть к цели и людям, стоящим выше прибыли, и именно в тот момент, когда человечество наиболее уязвимо, он демонстрирует уникальные идеи и практические примеры того, как превратить бизнес в неудержимую силу добра.

— Пол Полман,  
соучредитель и председатель IMAGINE;  
бывший генеральный директор Unilever

\* \* \*

Хьюбер Джולי доказывает, что бизнес не должен выбирать между прибылью и целью. Более того, он показывает нам, как это делается, с практическими советами и наглядными примерами. Трудно не стать оптимистом по поводу будущего капитализма после прочтения этой книги.

— Джинни Рометт,  
бывший генеральный директор IBM;  
сопредседатель OneTen

\* \* \*

Люди на первом месте! Эта книга вернет надежду тем, кто сомневается в устойчивости капитализма. Блестяще подкрепляя повествование многочисленными искренними примерами из своей профессиональной жизни, Хьюберт Джולי объясняет, как целеустремленная организация, опирающаяся на заботу и доверие, может превратить самую отчаявшуюся компанию в лидера