



**SIMON SINEK**


# **START WITH WHY**

**HOW GREAT LEADERS INSPIRE  
EVERYONE TO TAKE ACTION**

**САЙМОН СИНЕК**

# **НАЧНИ С «ЗАЧЕМ?»»**

**КАК ВЫДАЮЩИЕСЯ ЛИДЕРЫ  
ВДОХНОВЛЯЮТ ДЕЙСТВОВАТЬ**

 **БОМБОРА**  
ИЗДАТЕЛЬСТВО

Москва 2024

УДК 65.01  
ББК 65.290-2  
С38

Simon Sinek

Start with why: how great leaders inspire everyone to take action

© Simon Sinek, 2009

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part  
in any form.

This edition published by arrangement with Portfolio, an imprint of Penguin  
Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC

**Синек, Саймон.**

С38 Начни с «Зачем?». Как выдающиеся лидеры вдохновляют  
действовать / Саймон Синек ; [перевод с английского Ю. В. Бе-  
жановой]. — 2-е издание. — Москва : Эксмо, 2024. — 304 с. —  
(Top Business Awards).

ISBN 978-5-04-190891-1

Успешная компания начинается не с миллионных инвестиций, она начи-  
нается с вопроса «ЗАЧЕМ» — уверен автор бестселлера «Start with why»  
Саймон Синек. Есть лидеры и компании, которые пользуются популярностью  
и имеют определенный успех. А есть те, которые способны вдохновлять дру-  
гих и вести за собой. Последним удается это благодаря тому, что они знают,  
ЗАЧЕМ существуют. Они имеют высокие цели, бросают вызов обществу, они  
знают, ЗАЧЕМ делают свое дело.

УДК 65.01  
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-04-190891-1

© Бежанова Ю.В., перевод на русский язык, 2015  
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2024

# Оглавление

---

---

Вступление. Почему нужно начать с вопроса «ЗАЧЕМ?» .....7

## Часть 1.

### МИР БЕЗ ВОПРОСА «ЗАЧЕМ?»

Мы думаем, что знаем ..... 19

Метод кнута и пряника ..... 25

## Часть 2.

### АЛЬТЕРНАТИВА

Золотой круг ..... 51

Это не мнение, это биология ..... 69

Ясность, дисциплина и последовательность ..... 86

## Часть 3.

### ВАМ НУЖНЫ ПОСЛЕДОВАТЕЛИ

Как рождается доверие ..... 107

Переломный момент ..... 148

## Часть 4.

### КАК ОБЪЕДИНИТЬ ВЕРУЮЩИХ

Узнайте, КАК это сделать ..... 169

Знать ЗАЧЕМ. Знать КАК. И затем ЧТО ..... 196

Коммуникация — это не умение говорить, а умение слушать .. 203

## Часть 5.

### УСПЕХ — ЭТО СЛОЖНАЯ ЗАДАЧА

Неясный ответ ..... 221

Переломный момент ..... 232

## Часть 6.

### ОТВЕТ НА ВОПРОС «ЗАЧЕМ?»

Происхождение ответа ..... 267

Новая конкуренция ..... 283

Благодарности ..... 288

Примечания ..... 294



## Вступление

### Почему нужно начать с вопроса «ЗАЧЕМ?»

Эта книга рассказывает о модели поведения, мышления и общения, которая позволяет вдохновлять окружающих. Хотя так называемые прирожденные лидеры, возможно, и появились на свет уже предрасположенными вдохновлять, это умение доступно не только им. Все мы можем научиться вести себя так, чтобы нам верили и следовали за нами. С помощью небольшой практики любой лидер или компания могут стать источником вдохновения для других людей как внутри своей организации, так и за ее пределами, зажигать их своими идеями и взглядами. Все мы способны научиться этому.

Цель этой книги — не предложить вам какие-то революционные идеи. Наоборот, я написал ее, чтобы помочь читателям сконцентрироваться и развить те навыки, которые у них уже есть. Я не стремлюсь оспаривать решения, предложенные другими. Большинство их советов основаны на достоверных фактах, и им можно следовать. Но если мы начинаем с неправильных вопросов, если мы не понимаем смысла, стоящего за нашими действиями, то даже правильные советы никогда не смогут нам помочь. Как вы понимаете, правда всегда становится явной.

## ВСТУПЛЕНИЕ

Все последующие истории рассказывают о личностях или компаниях, которые по-настоящему воплощают эту модель поведения. Они — те, кто начинает с вопроса «ЗАЧЕМ?».

### 1

Цель была амбициозной. Общественный интерес был высок. Эксперты страстно желали внести свой вклад и оставить след в истории. У проекта с лихвой хватало финансирования.

В начале 1900-х годов Сэмюэл Пирпонт Лэнгли, вооруженный всеми составляющими успеха, собирался стать первым человеком, совершившим полет на аэроплане. Он, глубокоуважаемый профессор математики, был старшим сотрудником в Смитсоновском институте, а также работал в Гарварде. В числе его друзей были самые могущественные политики и бизнесмены, такие как Эндрю Карнеги и Александр Грейам Белл. На свой проект Лэнгли получил грант от военного министерства в размере \$50 000 — просто невероятную сумму по тем временам. Он объединил лучшие умы и создал настоящую команду мечты из талантливых и опытных людей. У них были самые лучшие материалы и пристальное внимание прессы. Вся страна следила за Лэнгли, все ждали новостей о том, что он наконец-то достиг цели. Благодаря такой команде и многочисленным ресурсам успех ему был гарантирован.

Или нет?

В нескольких сотнях миль от него братья Уилбер и Орвилл Райты работали над собственным летательным аппаратом. Их страсть к полетам была настолько сильна, что они заразили энтузиазмом и надеждой целую группу людей в родном Детройте, штат Огайо. Эти люди стали их преданной командой. У них не было ни спонсоров,



## ВСТУПЛЕНИЕ

ни правительственных грантов, ни связей на высоком уровне. Ни у одного члена этой команды не было докторской степени или хотя бы диплома об окончании колледжа, даже у Уилбера и Орвилла. Эти люди трудились в скромной подсобке магазина велосипедов, — и они сумели воплотить мечту в реальность. 17 декабря 1903 года, без репортеров и толп свидетелей, на глазах небольшой группы людей братья Райт первыми в истории совершили полет.

Как братьям Райт удалось добиться успеха, в то время как более опытной команде не помогли ни связи, ни деньги, ни образование?

Удача здесь ни при чем. И у братьев Райт, и у Лэнгли была сильная мотивация. Обе команды много работали. Члены обеих команд обладали острым чутьем в технической области. Они преследовали одну и ту же цель, но только братьям Райт хватило вдохновения, чтобы действительно побудить свою команду к развитию технологии, которая изменит мир. Только братья Райт начали с вопроса «ЗАЧЕМ?».

## 2

В 1965 году студенты в кампусе Университета Калифорнии, Беркли, сожгли призывные повестки в качестве протеста против участия Америки в войне во Вьетнаме. Северная Калифорния была очагом антиправительственных и антиобщественных настроений; отснятый материал о столкновениях и бунтах в Беркли и Окленде распространялся по всему миру, разжигая ответные движения в Соединенных Штатах и Европе. Но в 1976 году, спустя примерно три года после военного вмешательства Америки во вьетнамский конфликт, началась другая революция.

Ее участники пытались изменить или, можно даже сказать, бросить вызов тому, как люди воспринимают

## ВСТУПЛЕНИЕ

устройство мира. Но эти молодые революционеры не кидали камни и не брались за оружие в борьбе с авторитарным режимом. Вместо этого они решили бороться с системой по ее же правилам. Для Стива Возняка и Стива Джобса, основателей компании Apple Computers, полем сражения стал бизнес, а оружием — персональный компьютер.

Революция персональных компьютеров только назревала, когда Возняк создал Apple I. В то время технологию чаще всего воспринимали только как инструмент для бизнеса. Компьютеры были слишком сложными и дорогими для обычных людей. Но Возняк, которого не интересовали деньги, преследовал более благородную цель. Он увидел в персональном компьютере возможность в одиночку бросить вызов целым корпорациям. Он понимал, что, если он найдет способ сделать компьютер доступным каждому, почти любой человек сможет в одиночку совершать то, для чего обычно нужна целая команда профессионалов. Персональный компьютер стал шансом изменить весь мир. Именно ради этого Возняк создал Apple I, а затем усовершенствовал технологию для Apple II, сделав его доступным и простым в пользовании.

---

---

КАКОЙ БЫ УНИКАЛЬНОЙ НИ БЫЛА ИДЕЯ,  
КАКИМ БЫ ЗАМЕЧАТЕЛЬНЫМ НИ БЫЛ ВАШ  
ВЕЛИКИЙ ПРОДУКТ, ОНИ ПРОПАДУТ ЗРЯ,  
ЕСЛИ ИХ НИКТО НЕ КУПИТ.

---

---

Лучший в то время друг Возняка, 20-летний Стив Джобс, точно знал, что делать. Хотя у него был опыт только в продаже электронных запчастей, Джобс оказался не просто хорошим продавцом. Ему хотелось совершить

## ВСТУПЛЕНИЕ

что-то значимое для мира, поэтому он создал компанию Apple и использовал ее как инструмент, чтобы спровоцировать революцию.

За первый год работы, продавая всего один продукт, компания Apple получила миллион долларов дохода. За второй год они заработали 10 миллионов долларов. За четвертый год работы они продали компьютеры на 100 миллионов долларов. Так всего за шесть лет компания Apple стала миллиардером со штатом из более чем 3000 сотрудников.

Но Джобс и Возняк не просто участвовали в революции персональных компьютеров. Они были не просто смышленными бизнесменами; на самом деле они вообще не сильно разбирались в бизнесе. Компания Apple стала лидером потому, что у ее создателей была определенная модель поведения, которой они следовали снова, и снова, и снова. В отличие от своих конкурентов компания Apple успешно бросила вызов традиционному мышлению в компьютерной, музыкальной, игровой индустрии, а также индустрии мелкой электроники и мобильных телефонов. И причина проста. Apple вдохновляет. Apple начинает с вопроса «ЗАЧЕМ?».

## 3

Он не был идеальным. У него были свои сложности. Он был не единственным в Америке, кто пострадал от неправопоравия, и кроме него было много других харизматичных проповедников. Но у Мартина Лютера Кинга-младшего был дар. Он умел вдохновлять людей.

Доктор Кинг понимал, что для успеха движения за гражданские права, для настоящих перемен нужно что-то большее, чем он сам и группа его союзников. Нечто большее, чем громкие слова и красивые лозунги. Чтобы

## ВСТУПЛЕНИЕ

воплотить в жизнь его идеи, нужны люди, десятки тысяч обычных граждан, объединенных мечтой изменить страну. И 28 августа 1963 года в 11 часов утра Кинг и его сподвижники показали Вашингтону и всей Америке, что настало время вступить на новый путь.

Организаторы движения за гражданские права не рассылали тысяч приглашений. Не было никакого веб-сайта, уточняющего дату. Но люди пришли. И они все продолжали приходить. В общей сложности четверть миллиона человек одновременно пришли в столицу, чтобы услышать эти исторические слова — слова того, кто возглавил движение, навсегда изменившее Америку: «У меня есть мечта».

Чтобы привлечь так много людей со всей страны, всех цветов кожи и рас, побудить их собраться в один и тот же день, в одно и то же время, нужен какой-то особенный дар. Хотя и другие понимали, что именно необходимо изменить в Америке, чтобы все жители получили равные права, именно Мартин Лютер Кинг воодушевил всю страну измениться не просто ради меньшинства, но ради каждого. Мартин Лютер Кинг начал с вопроса «ЗАЧЕМ?».

• • •

Существуют люди и компании, способные вести за собой других. Имея долю рынка всего 6% в США и около 3% в мире, Apple не может считаться ведущим производителем домашних компьютеров. Но все-таки эта компания идет впереди всей компьютерной индустрии, а сейчас лидирует и в других отраслях промышленности. Опыт Мартина Лютера Кинга не был уникальным, но именно он вдохновил страну на перемены. Братья Райт не были самыми сильными соперниками в гонке за первый пилотируемый полет, но они привели нас в новую эпоху

## ВСТУПЛЕНИЕ

авиации и тем самым полностью изменили мир, в котором мы живем.

Их цели не отличались от целей многих других, а их методы можно было легко воспроизвести. Но братья Райт, Apple и Мартин Лютер Кинг заметно превзошли остальных. Они вышли за рамки нормы, и их достижения не так просто повторить. Это уникальные лидеры, которые делают что-то очень-очень особенное. Они вдохновляют нас.

---

---

### ПРАКТИЧЕСКИ ЛЮБОМУ ЧЕЛОВЕКУ ИЛИ ОРГАНИЗАЦИИ БЫВАЕТ НЕОБХОДИМО МОТИВИРОВАТЬ ДРУГИХ НА КАКИЕ-ЛИБО ДЕЙСТВИЯ.

---

---

Одним нужно побудить людей покупать их товары. Другим необходима поддержка или голос на выборах. А третьи пытаются заставить окружающих лучше работать или просто следовать правилам. Замотивировать людей на самом деле несложно, обычно для этого достаточно внешних стимулов. Соблазняя наградой или угрожая наказанием, мы можем добиться нужного поведения. Например, компания General Motors так успешно мотивировала людей на покупку, что за 80 лет они продали больше автомобилей, чем любой другой автопроизводитель в мире. Но, даже будучи чемпионами в своей отрасли, они никого не вели за собой.

Великие лидеры, наоборот, способны вдохновлять людей. Они умеют внушить другим ощущение цели и причастности, и это гораздо больше, чем просто внешний стимул или выгода. Те, кто действительно ведет за собой,

## ВСТУПЛЕНИЕ

способны собрать группу людей — сторонников, избирателей, покупателей, работников, — и побудить их действовать для общего блага, не вынужденно, а по собственной воле.

Хотя организаций и лидеров, умеющих вдохновлять, относительно немного, они встречаются во всех возможных направлениях, и в государственных, и в частных секторах. Они работают в самых разных отраслях, будь то обслуживание потребителей или товары и услуги для бизнеса. И все они невероятно влиятельны в своей среде. У них самые верные покупатели и преданные сотрудники, и, как правило, их доходы выше, чем у конкурентов. Они любят инновации и не останавливаются на достигнутом. Многие из них изменили свои отрасли. А некоторые даже изменили мир.

Братья Райт, Apple и доктор Кинг — это всего лишь три примера. Другими тремя можно назвать Harley-Davidson, Disney и Southwest Airlines. Джон Ф. Кеннеди и Рональд Рейган тоже умели вдохновлять окружающих. Неважно, откуда они вышли и чем занимались, у них всех есть что-то общее. Все вдохновляющие лидеры и компании, независимо от их размера и индустрии, думают, действуют и общаются совершенно одинаково.

И этим кардинально отличаются от остальных.

Что, если бы все мы могли научиться думать, действовать и общаться как величайшие лидеры в нашей истории? Я мечтаю о мире, в котором способностью вдохновлять обладают не только несколько избранных, а большинство. Исследования показали, что более 80% американцев не любят свою работу. Если бы мы все знали, как создавать компании, которые вдохновляют, мы жили бы в мире обратной статистики — в мире, где более 80% людей обожают свою работу. Люди, которым нравится ходить на работу, продуктивнее и креативнее

## ВСТУПЛЕНИЕ

остальных. Они возвращаются домой удовлетворенными, у них счастливые семьи. Они лучше относятся к коллегам, клиентам и покупателям.

---

---

### ВДОХНОВЛЕННЫЕ РАБОТНИКИ СОЗДАЮТ СИЛЬНЫЕ КОМПАНИИ И СТАБИЛЬНУЮ ЭКОНОМИКУ.

---

---

Вот почему я написал эту книгу. Я надеюсь побудить людей делать именно то, что их вдохновляет, и тогда мы вместе сможем создать компании, экономику и мир, в которых доверие и преданность станут нормой, а не исключением. Эта книга написана не для того, чтобы рассказать вам, что и как делать. Ее цель — не обеспечить вас планом действий. Ее цель — предложить вам *мотив* для действий.

Всем, чье мышление открыто для новых идей, кто мечтает о стойком успехе и знает, что для этого ему понадобится помощь других людей, я бросаю вызов. С этого момента всегда начинайте с вопроса «ЗАЧЕМ?».