

Эта книга принадлежит

Контакты владельца

В серии «Лучшие книги о стартапах» выходят:

Ангелы, драконы и стервятники

Саймон Экланд

Стартап без бюджета

Майк Микаловиц

REWORK

Джейсон Фрайд, Дэвид Хайнемайер Хенссон

Правила прибыльных стартапов

Верн Харниш

Поиск бизнес-модели

Джон Маллинс, Рэнди Комисар

Управление стартапом

Кэтрин Кэтлин, Джейна Мэтьюз

Стартап вокруг клиента

Брент Купер, Патрик Власковиц

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Verne Harnish

Mastering the Rockefeller Habits

What You Must Do to Increase
the Value of Your Growing Firm

SelectBooks, Inc.
New York

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Лучшие книги о стартапах

Верн Харниш

Правила прибыльных стартапов

Как расти
и зарабатывать деньги

Перевод с английского Владимира Хозинского

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»
Москва, 2012

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

УДК 65.011
ББК 65.290
Х21

Публикуется с разрешения автора

Харниш В.

Х21 Правила прибыльных стартапов. Как расти и зарабатывать деньги / Верн Харниш; пер. с англ. Владимира Хозинского. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012. — 280 с. — (Лучшие книги о стартапах).

ISBN 978-5-91657-254-4

Верн Харниш — признанный мировой эксперт в области развития стартапов, президент компании Gazelles, давшей миру новый термин — «компания-газели», рассказывает о проверенных временем и успешными предпринимателями принципах развития компаний, которые помогут вам не потерять деньги инвесторов, а прибыльно развивать ваш начинающий бизнес. В книге рассказано, как пройти путь от небольшой предпринимательской компании до хорошо структурированной корпорации.

Книга предназначена не только для начинающих стартаперов, но и для руководителей компаний «со стажем», которые хотят обеспечить своим компаниям стабильный рост и развитие.

УДК 65.011
ББК 65.290

Все права защищены.
Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.
Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

VEGAS LEX

ISBN 978-5-91657-254-4

© Verne Harnish, 2002
© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2011

Оглавление

Обзор содержания книги.....	10
Введение. Теоретический подход или практический?	21
1. Учимся расти.....	23
2. Нужные люди, хорошо делающие правильное дело	49
3. Разрабатываем одностраничный стратегический план	67
4. Разрабатываем и используем базовые ценности	85
5. Устанавливаем слаженность и нацеленность в организации	101
6. Определяем ежеквартальную тему	115
7. Разрабатываем систему обратной связи с сотрудниками	127
8. Разрабатываем график ежедневных и еженедельных совещаний	145
9. Разрабатываем брендовое обещание.....	165
10. Овладеваем искусством банковского финансирования	179
Приложение. Примеры	213
Благодарности.....	262

*Мы благодарим Юрия Белонощенко
за рекомендацию этой книги*

Издатели

*Мои дети Кэмерон, Коул и Джейд,
помогающие мне заново открывать базовые принципы,
и моя жена Джули, поддерживающая нас всех, —
вам посвящается эта книга*

Обзор содержания книги

Эта глава — краткое резюме для тех руководителей, кто хочет просто просмотреть остальную часть книги

Есть ли несколько базовых принципов, управляющих всеми прочими важными аспектами бизнеса? Какие принципы не изменились за последние сто лет и сегодня по-прежнему сохраняют свое фундаментальное значение для создания успешной компании? С вашего позволения, я сделаю несколько замечаний, а затем представлю свой ответ на эти вопросы в виде краткого обзора основных понятий книги.

Том Мередит, бывший финансовый директор компании Dell Computer, как-то сказал мне, что фундаментальные принципы создания успешного бизнеса ничем не отличаются от фундаментальных принципов воспитания детей. Еще до того как Том начал работать в Dell, жена уговорила его пойти заниматься на курсах подготовки эффективных родителей. Он согласился без всякого энтузиазма. Однако на курсах он понял, что некоторые основные принципы можно с успехом применять не только в личной жизни, но и в бизнесе. Эти

принципы настолько понравились Тому, что он купил копии раздаточного материала, полученного им на курсах, для каждого из менеджеров в своей команде.

Те, у кого есть дети, сразу же узнают эти принципы. В сокращенном виде их можно представить так:

- 1) установите несколько правил;
- 2) постоянно повторяйте их;
- 3) действуйте в соответствии со своими правилами (именно поэтому будет лучше, если таких правил у вас немного).

К тому времени, когда родился мой первый сын и я изучал литературу о воспитании детей, в свет вышла книга «Титан»*. Это не просто биография Джона Рокфеллера, в ней детально освещены многие из его принципов лидерства. По сути, эта книга является обязательной к прочтению для тех, кто всерьез намеревается создать успешную компанию. В книге доказывается, что три базовых принципа, о которых я упомянул в самом начале, являются ключевыми для эффективного управления бизнесом.

Приоритеты — есть ли у компании пять основных приоритетов (Топ-5) на год и на квартал (на месяц, если рост превышает 100% в год) и четкий главный приоритет (Топ-1), а также соответствующая тема? Есть ли у каждого сотрудника собственный список приоритетов, согласующихся с приоритетами компании?

Данные — достаточно ли у компании данных (получаемых на ежедневной и еженедельной основе), которые позволяют видеть, как она работает и чего требует рынок? Есть ли

* Рон Черноу. Титан. Жизнь сэра Джона Д. Рокфеллера. М. : Крон-Пресс, 1999

у каждого сотрудника как минимум один ключевой показатель ежедневной и еженедельной эффективности труда, стимулирующий его работу?

Ритм — есть ли в компании эффективный график ежедневных, еженедельных, ежемесячных, ежеквартальных и ежегодных совещаний, который поддерживает согласованность действий и устанавливает ответственность сотрудников? Приносят ли такие совещания пользу?

В книге «Титан» утверждается также, что есть всего лишь одна базовая стратегия — называемая «фактором X», — которую нужно определить для себя и согласно которой следует действовать для создания ценности, а в итоге — для достижения существенных результатов в бизнесе.

«**Фактор X**» — определите узкое место в своей бизнес-модели и в отрасли в целом, а затем возьмите его под контроль.

В случае Рокфеллера ключевым элементом для достижения успеха в нефтяном бизнесе было снижение транспортных расходов, именно поэтому он активно сотрудничал с железнодорожными компаниями. Даже те решения, которые казались второстепенными, всегда принимались с учетом политики сокращения транспортных расходов. Когда Рокфеллер решил усилить вертикальную интеграцию своей компании, производя собственные дубовые бочки, а не заказывая сырой пиломатериал, как это делали его конкуренты, он приказал валить дубы, а затем сушить древесину в печах, в результате чего вес пиломатериала снизился, а транспортные расходы сократились почти вдвое.

У меня была возможность некоторое время пообщаться со Стивом Керром, бывшим главой известного учебного центра для руководителей корпорации General Electric

в Кротонвилле. Во время нашей встречи я понял три ключевых принципа успешности General Electric, которые можно с пользой применить в фирмах среднего размера.

1. В планировании следует исключать «середину». Вы должны определить лишь две точки — где вы планируете оказаться через 10–25 лет и что вам нужно сделать в ближайшие 90 дней. Для достижения этой последней точки нужна актуальная информация и команда менеджеров, которые смогут взглянуть в глаза суровой правде цифр, — и действовать в соответствии с необходимостью. Не стоит влюбляться в свои планы на один или на три года.
2. Пусть все будет максимально простым. Если ваши стратегии, планы, решения, системы и прочее выглядят сложными — по всей вероятности, они ошибочны.
3. Лучшие данные — это данные, полученные из первых рук. Именно поэтому вся команда высшего руководства General Electric каждый месяц приезжает в Кротонвилл, чтобы учиться. Общение с менеджерами General Electric из самых разных стран мира и с ведущими клиентами (возможность посещать семинары в Кротонвилле является одним из ключевых пунктов ценностного предложения General Electric своим клиентам) позволяет топ-менеджерам узнать, как обстоят дела на самом деле. Отсюда мы возвращаемся к пункту 1 и к важности данных, получаемых в режиме реального времени.

А если говорить о важности небольшого числа приоритетов в компании, то можно вспомнить Джека Уэлча, бывшего

CEO* General Electric, у которого было всего четыре основных приоритета за те два десятилетия, в течение которых он управлял компанией.

Чтобы проиллюстрировать первый ключевой принцип General Electric, описанный выше, приведу примеры некоторых решений, принятых известными предпринимателями. Более двадцати лет назад Билл Гейтс создал очень простое видение будущего для своей компании — компьютер на каждом рабочем месте и в каждом доме. Совсем недавно Гейтс и Стив Балмер, новый CEO компании Microsoft, поняли — эта цель настолько близка к осуществлению, что пришло время определить другую: открыть для человечества новые возможности посредством лучшего программного обеспечения — в любое время, в любом месте и на любом устройстве. Возможно, звучит не очень изысканно, зато такая цель реальна и связана с долгосрочной перспективой.

В свою очередь Том Сибел, основатель и CEO компании Siebel Systems, обязывал всех сотрудников составлять каждый квартал список своих целей и выкладывать их на внутренний корпоративный сайт — чтобы с ними мог ознакомиться каждый в компании (первым свои цели разместил на сайте сам Том). Так можно добиться полной ясности в том, чего ожидать от каждого квартала, и при этом вознаграждение труда можно привязать к измеримым целям.

Определение простого видения далекого будущего, которое наступит через 10–25 лет, и задание нескольких приоритетов на ближайший квартал — вот два наиболее важных

* CEO (англ. chief executive officer) — высшее должностное лицо компании (генеральный директор, председатель правления, руководитель). Определяет общую стратегию предприятия, принимает решения на высшем уровне, выполняет представительские обязанности. *Прим. ред.*

решения, принимаемых руководителем компании. Наличие «инь» и «ян» — долгосрочной, почти не подверженной изменениям стратегии и краткосрочного, динамичного плана — позволяет добиться хрупкого равновесия, столь необходимого для достижения наивысшей эффективности бизнеса.

Еще немного, и я подведу итог, дав краткую характеристику каждой главы. Одним из наших партнеров по определению содержания программы Master of Business Dynamics для высших руководителей является Strategos — компания, основанная великим специалистом по вопросам стратегии бизнеса Гэри Хэмелом (среди прочего он сформулировал понятие ключевых компетенций). Сотрудники Strategos придумали элементарное определение стратегии, которое я привожу ниже своими словами:

У вас нет настоящей стратегии, если она не соответствует двум условиям: во-первых, то, что вы запланировали, действительно важно для ваших клиентов, и, во-вторых, эти планы помогут вам выделиться на фоне конкурентов.

Добавим к этому требование о наличии у вас способности стать лучшим в реализации этой стратегии (снова возвращаемся к ключевым компетенциям) — и вы получите ясное понимание того, действительно ли у вас есть стратегия, которая будет работать. Некоторые фирмы делают нечто, что отличает их от конкурентов, но что на самом деле не имеет значения для клиента (скажем, высокое качество, в то время как клиенту нужна всего лишь скорость обслуживания). В то же время другие фирмы исполняют желания клиента, однако так поступают и все остальные (если вы только вышли на рынок товаров потребления). У третьих же фирм могут быть обе части стратегии, верной с теоретической точки зрения, но при этом они не способны ее реализовать.

Если вернуться и рассмотреть несколько наборов базовых принципов, очерченных в этом обзоре, можно заметить, что они хорошо сочетаются друг с другом.

1. **Приоритеты** — есть небольшое количество правил; некоторые из них меняются редко (базовые ценности и долгосрочная стратегическая цель фирмы), другие же меняются каждый квартал и каждую неделю (их я называю Топ-5 и Топ-1). Так достигается равновесие между краткосрочным и долгосрочным планами.
2. **Данные** — чтобы знать, что вы действуете в соответствии со своими приоритетами, вам необходима обратная связь, позволяющая получать информацию в режиме реального времени. Есть ключевые показатели, которые вам нужно измерять в течение длительного периода времени (их я называю «умными цифрами»); а есть показатели, обеспечивающие краткосрочную точную фокусировку на каком-либо аспекте бизнеса или работы, выполняемой отдельным сотрудником (их я называю «важными цифрами»). Так достигается равновесие между краткосрочным и долгосрочным планами.
3. **Ритм** — если ваши люди не копируют вас, значит, вы повторили свое сообщение недостаточное число раз. Правильно организованный график ежедневных, еженедельных, ежемесячных, ежеквартальных и ежегодных совещаний поддерживает согласованность действий и устанавливает ответственность сотрудников. А повестки дня для каждого совещания позволяют достичь необходимого равновесия между краткосрочным и долгосрочным планом.

В моей книге вы найдете инструменты, которые помогут вам принимать эти простые решения, а вашим сотрудникам

согласованно действовать и отвечать за выполнение принятых решений. Рассмотрим структуру книги подробнее.

Глава 1 «Учимся расти» — написана не так, как все прочие главы (она появилась в виде статьи в журнале *Fortune Small Business*). Дает динамичный взгляд на три препятствия на пути роста компании и на результаты, которых можно ожидать в случае применения трех принципов Рокфеллера. Во второй части этой главы приводится доходчивое объяснение указанных трех препятствий роста.

Глава 2 «Нужные люди, хорошо делающие правильное дело» — задает модель, которая отражает основные представления о том, какие решения и в каком порядке нужно принимать, чтобы повысить ценность вашего бизнеса. Эта модель вполне согласуется с новейшим исследованием Джима Коллинза, посвященным тому, чего стоит сделать из хорошей фирмы великую*.

Раздел «Приоритеты»

Глава 3 «Разрабатываем одностраничный стратегический план» — поможет вам выразить свое долгосрочное и краткосрочное видение, определить показатели и указать приоритеты — и все это на одной странице, что облегчит распространение информации в компании и позволит добиться слаженности в работе.

Глава 4 «Разрабатываем и используем базовые ценности» — даст вам возможность сохранить живым этот «редко изменяемый» набор правил компании.

* Джим Коллинз. От хорошего к великому. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2011.

Глава 5 «Устанавливаем слаженность и нацеленность в организации» — содержит подробное рассмотрение подхода к заданию приоритетов Топ-5 и Топ-1.

Глава 6 «Определяем ежеквартальную тему» — показывает, как привлечь всеобщее внимание к главному приоритету и сохранить его в памяти всех сотрудников. В компании Dell Computer очень хорошо с этим справляются.

Раздел «Данные»

Глава 7 «Разрабатываем систему обратной связи с сотрудниками» — представляет схему получения в режиме реального времени данных, необходимых для «правильного» определения приоритетов и позволяющих оценить степень соответствия ваших действий этим приоритетам. В конце главы я привожу краткий обзор «умных» и «важных чисел».

Раздел «Ритм»

Глава 8 «Разрабатываем график ежедневных и еженедельных совещаний» — предусматривает определенные повестки дня, благодаря которым подобные насыщенные совещания станут эффективными. В конце главы я кратко рассматриваю процесс проведения ежемесячных, ежеквартальных и ежегодных собраний.

Раздел «Фактор X»

Глава 9 «Разрабатываем брендовое обещание» — предлагает простую формулу, которая позволяет ограничиться ключевой стратегией, необходимой для того, чтобы занять господствующее положение на вашем рынке.

Раздел «Банковское финансирование»

Глава 10 «Овладеваем искусством банковского финансирования» — написана в соавторстве с Ричем Русаковым. Рич, вне всякого сомнения, лучший специалист в том, что касается составления такого пакета документов на предоставление кредита, который заставит банки бороться за возможность финансировать ваш бизнес.

Десять примеров

Приложение: пожалуйста, НЕ ПРОПУСКАЙТЕ приложение — наиболее интересный материал (как и в последней книге Джека Уэлча*) приведен именно в приложении. Там рассмотрены десять фирм и детально освещено конкретное применение ими инструментов, изложенных в моей книге, и результатов, достигнутых с их помощью. В примерах полно описаний передовых методов работы в области маркетинга, брендинга, управления и обеспечения лидерства, которые вы сможете использовать в своем бизнесе.

Внедрение

Большинство высших руководителей говорят нам, что для наилучшего внедрения описанных инструментов следует приобрести книгу для каждого руководителя и менеджера и просто изучать по одной главе в месяц, а затем обсуждать, как изложенные в очередной главе идеи можно применять в вашей компании. А некоторые приобретают книгу для каждого сотрудника. Это весьма недорогой метод подготовки, он позволяет всем сотрудникам получить некоторые

* Джек Уэлч, Джон Бирн. Джек. Мои годы в GE. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2007.

важные знания об изменениях, осуществляемых руководством. Просто таким образом легче завоевать одобрение сотрудников и придать импульс развитию фирмы.

Электронные формы

Электронные версии различных бумажных форм, подробно рассмотренных мной в книге (например, документа с одностраничным стратегическим планом), можно бесплатно скачать на сайте www.gazelles.com — ссылка находится рядом с изображением книги, которое вы увидите на начальной странице нашего сайта.

Учитесь и растите!

Верн Харниш,
СЕО компании Gazelles
vharnish@gazelles.com

Введение

Теоретический подход или практический?

Многие авторы деловой литературы пишут теоретические книги, а затем слышат от своих читателей вопрос «А как все это применять на практике?». Я же выбрал противоположный подход и написал книгу прежде всего практическую. Проработав двадцать лет с предпринимателями, я понял: генеральным директорам и руководителям растущих фирм нужны идеи и инструменты, которые сразу же можно применить для улучшения определенных аспектов бизнеса.

Инструменты, меняющие жизнь

Термин «инструмент» — осознанно выбранный ярлык, впервые употребленный инженером и изобретателем Бакминстером Фуллером в высказывании, которое я люблю цитировать и которое воплощает нашу философию управления переменами: «Если вы хотите научить людей новому мышлению, не тратьте свое время попусту. Лучше дайте им инструмент, пользование которым научит их мыслить по-новому». Инструменты, о которых вы узнаете из этой книги, повлекут за собой реальные изменения к лучшему в вашем бизнесе.

Коротко и ясно

Как и в этом введении, на протяжении всей книги я буду немногословен. Материал структурирован таким образом, чтобы вы могли быстро просмотреть его и выбрать важные для вас идеи, а также таблицы и планы, которые вы сможете использовать для применения этих идей на практике. За исключением главы 1 (в ней я даю полный примеров обзор применения наших инструментов), все остальные главы разделены на небольшие порции информации — с многочисленными подзаголовками и выводами по каждой главе, — которые можно проглотить за один раз. Пусть обучение нашим инструментам будет приятным для вас!

Еженедельные мысли

Если вам нравятся дух и буква этой книги, вы можете получать очень краткие еженедельные письма по электронной почте, в которых я рассказываю о позитивном опыте управления растущей фирмой — это идеи, отбираемые мной каждую неделю из реальной жизни и деловой практики таких же руководителей, как и вы. Каждое еженедельное письмо начинается с короткого раздела «Заголовок», в котором буквально в одном-двух предложениях выражена суть основных идей, а затем следует раздел «Подробности» с более детальной информацией для тех, кто заинтересовался материалом и хочет вникнуть в него поглубже. Просто отправьте электронное письмо на адрес vharnish@gazelles.com, указав в теме письма *weekly emails*, — и мы добавим вас в наш все увеличивающийся список руководителей.



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

