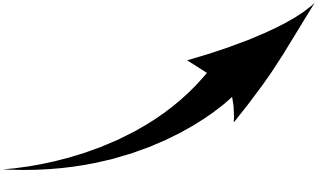


ПАВЕЛ СИВОЖЕЛЕЗОВ

КРАТНЫЙ РОСТ

21 ЗАКОН
стремительного
развития бизнеса



ПАВЕЛ СИВОЖЕЛЕЗОВ

КРАТНЫЙ
РОСТ

21 ЗАКОН
стремительного
развития бизнеса

УДК 005
ББК 65.290-2
С34

Сивожелезов, Павел Петрович.

С34 Кратный рост. 21 закон стремительного развития бизнеса / Павел Сивожелезов. — Москва : Эксмо, 2025. — 384 с. — (Второй пилот. Книжки, которые помогают принимать правильные управленческие решения).

ISBN 978-5-04-214350-2

У одних предпринимателей «не взлетает» стартап или новый продукт. Другие тонут в парализующем хаосе быстрого роста, а у третьих замедляется темп развития. Возникают вопросы: почему мой бизнес не растет? Как навести в нем порядок? За счет чего расти дальше?

В своей книге Павел Сивожелезов, опираясь на реальные примеры, подробно рассказывает про 21 ключевой закон развития бизнеса. Соблюдая их, вы сможете устойчиво расти и избегать дорогостоящих ошибок.

Благодаря многолетнему опыту автора по разработке и внедрению стратегий кратного роста более 300 компаний из 14 отраслей смогли выйти на новый уровень прибыли. Книга будет полезна как предпринимателям, так и руководителям разных уровней. А также всем, кто хочет разобраться: почему одни компании растут, а другие нет.

УДК 005
ББК 65.290-2

Упомянутая в книге социальная сеть Twitter заблокирована на территории Российской Федерации по решению Роскомнадзора. Упомянутая в книге социальная сеть Facebook запрещена на территории Российской Федерации на основании осуществления экстремистской деятельности.

Социальная сеть LinkedIn, владелец LinkedIn Corporation, заблокирована на территории Российской Федерации на основании решения Таганского районного суда г. Москвы от 04.08.2016 года в связи с нарушением требований Закона «О персональных данных» и права граждан на неприкосновенность частной жизни, личную и семейную тайну.

ISBN 978-5-04-214350-2

© П.П. Сивожелезов, иллюстрации, 2025
© Сивожелезов П. П., текст, 2025
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2025

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	7
Часть 1. Законы этапа «сработает — не сработает»	11
Глава 1. Потенциал пропорционален рынку	14
Глава 2. В модных нишах алый океан	26
Глава 3. Разберитесь, есть ли проблема	40
Глава 4. Быстро убивайте гипотезы	50
Глава 5. Малый бизнес — не стартап	66
Глава 6. Фаундер должен быть	78
Глава 7. С партнером быстрее стартуешь, но чаще буксуешь	89
Этап «сработает — не сработает». Есть ли среди семи законов главный?	105
Часть 2. Законы этапа быстрого роста	111
Глава 8. Фокус — рычаг роста	113
Глава 9. Клонировать то, что приносит успех	127
Глава 10. Делайте работу для клиентов лучше других	139
Глава 11. Стройте оргструктуру из будущего	152
Глава 12. Сначала продажи	173

ОГЛАВЛЕНИЕ

ГЛАВА 13. ПОДБЕРИТЕ МОДЕЛЬ РОСТА	184
ГЛАВА 14. РАЗБЕРИТЕСЬ С УСТАНОВКАМИ, СТРАХАМИ И СМЫСЛАМИ	194
КАК ЗАКАНЧИВАЕТСЯ БЫСТРЫЙ РОСТ	210
ЧАСТЬ 3. ЗАКОНЫ ЭТАПА «УЗКИЕ МЕСТА МЕШАЮТ РОСТУ»	213
ГЛАВА 15. ВЫДЕЛЯЙТЕ РЕСУРСЫ НА РАЗВИТИЕ БИЗНЕСА	215
ГЛАВА 16. ПЛАНЫ НЕ СТОЯТ НИЧЕГО — ПЛАНИРОВАНИЕ БЕСЦЕННО	229
ГЛАВА 17. ОТ РУЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ К СИСТЕМНОМУ	249
ГЛАВА 18. ДЕЛАЙТЕ ПРОЦЕССЫ ГИБКИМИ	271
ГЛАВА 19. ФОРМИРУЙТЕ СИЛЬНУЮ КОМАНДУ	292
ГЛАВА 20. КУЛЬТУРА ЕСТЬ СТРАТЕГИЮ НА ЗАВТРАК	320
ГЛАВА 21. ВЫХОДИТЕ ИЗ ОПЕРАЦИОНКИ ПОЭТАПНО	347
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	380
ЛИТЕРАТУРА	381

ВВЕДЕНИЕ

Что общего между бизнесом и динозавром?

Если компания не показывает стабильный рост, ее, как и древних позвоночных, неизбежно ждет вымирание. И это не просто страшилка, которую я намеренно поместил в начало книги, чтобы вызвать ваш интерес. Это вывод, который легко рождается, когда мы видим, с какими проблемами связано отсутствие роста. В предпринимательстве это можно сравнить с рекой, которую со всех сторон перегородили плотинами. Вскоре такая река превратится в болото, а потом и вовсе высохнет. Только в случае с бизнесом это может произойти гораздо быстрее.

Стагнация в бизнесе ведет к серьезным последствиям: потере конкурентоспособности; уязвимости к кризисам; потере клиентов; снижению прибыли; проблемам с привлечением инвесторов и различным сложностям в менеджменте.

Моя консалтинговая компания «Второй пилот» с 2015 года помогает компаниям разной величины разрабатывать и внедрять стратегии кратного роста. За это время через мои консалтинговые программы, мастер-классы и консультации прошло более 5000 предпринимателей. И «боль» каждого из них так или иначе была связана с развитием.

От предпринимателей я чаще всего слышу:

— Почему мой стартап не «взлетает»?

— Как расти и при этом не захлебнуться в операционке?

— Как удерживать под контролем все процессы, если случится быстрый рост?

— Почему у нас не получается масштабироваться дальше?

Ответы на эти и многие другие вопросы даст эта книга. Она — обобщение моего опыта развития собственного бизнеса и работы с предпринимателями из самых разных сфер. Погружаясь в их ситуации, я замечал, что многие из них стали жертвой мифов, которые насаждаются в современном обществе «фантастически разбогатевших» онлайн-предпринимателей. Нас пытаются убедить, что успех и кратный рост зависит от таланта, творческого гения, удачи, правильного образования, тяжелого и упорного труда 24/7 или денежных аффирмаций.

Задача этой книги — доказать, что устойчивый рост компании далеко не всегда зависит от всего вышеперечисленного. Он зависит от следования определенным законам бизнеса, которые доступны каждому фаундеру, вне зависимости от удачи или таланта.

Есть три основных этапа развития бизнеса: стартап, быстрый рост и замедление роста. На каждом из них я выделил по семь законов. Всего 21. Нарушение любого из них обычно не приводит к проблемам на следующий же день, иначе предприниматель быстро научился бы таких ошибок избегать. Оно лишь закладывает мину замедленного действия. И когда эта мина взрывается, сразу и не поймешь, «где же это я так накосячил».

Книга позволит быстро найти такого рода ошибки и исправить их. Благодаря ей, вы поймете, где у вашего бизнеса узкое место, тормозящее его развитие. Но главное — в результате вы разработаете стратегию кратного роста вашей компании и сможете сразу начать ее внедрять.

Как человек, чья компания не просто стабильно растет, но и успешно преодолела все кризисы последних лет, я точно знаю, что законы, о которых пойдет речь в этой книге, работают. Благодаря им более 300 компаний, ставших нашими клиентами, масштабировались и продолжают показывать устойчи-

вый рост. Эти законы сложились из практики тысяч компаний. Они описаны в сотнях бизнес-книг. Но чтобы изучить их, опробовать на практике и сложить в понятную систему, мне потребовалось очень много лет. Вам, дорогие читатели, достаточно прочитать всего одну книгу — ту, которую вы держите в руках.

Книга написана как для опытных бизнесменов, так и для тех, кто только думает начать свой бизнес. Она будет полезна руководителям разных уровней. А также всем, кто хочет наконец-то узнать ответ на вопрос: «И все-таки, почему одни компании растут, а другие нет?»

ЧАСТЬ 1
ЗАКОНЫ ЭТАПА
«СРАБОТАЕТ —
НЕ СРАБОТАЕТ»

Можно выделить три основных этапа развития бизнеса. Первый — это стартап. Пожалуй, более точным будет название «сработает — не сработает»: по статистике примерно девять из десяти стартапов «не срабатывают», и лишь один идет дальше. Шансы в русской рулетке и то выше.

Хорошая новость в том, что этот один из десяти не просто выживает, а переходит на следующий уровень — этап быстрого роста. Рано или поздно рост замедляется, что говорит о переходе на третий этап.

Задачей предпринимателя на этапе «сработает — не сработает» является создание такой бизнес-модели, которая «запустит ракету» и обеспечит переход на этап быстрого роста. Для этого все элементы должны сложиться в общий пазл успеха: рынок, целевая аудитория, продукт, ресурсы, позиционирование, цена, канал и способ продажи.

Как «запустить ракету» быстро и с минимальными затратами? На чем сфокусировать свое внимание, когда все кажется важным? Что делегировать, а что делать самому, когда часов в сутках не хватает? Когда проявлять настойчивость, а когда останавливаться и переходить к следующей гипотезе? Привлекать ли партнера в помощь или сохранить независимость? И если привлекать, то на каких условиях?

Первая часть книги даст ответы на эти вопросы. Она будет особенно актуальной для тех, кто сейчас делает первые шаги в бизнесе или только планирует его. Здесь собраны ошибки стартаперов, а также способы их избежать и исправить. Принято считать, что ошибаются только начинающие предприниматели, но мой опыт говорит о другом.

К нам обращается немало успешных бизнесменов, компаниям которых по 20+ лет, с просьбой разобраться, почему «не взлетает» стартап или новый продукт внутри действующего бизнеса. И быстро выясняется, что они нарушили один из законов этапа «сработает — не сработает».

Если вы опытный предприниматель, но мало разбираетесь в концепциях Lean-startup и Customer development, то эта часть книги будет очень полезной и для вас. Если отвечаете в компании за развитие продукта или направления, то вам тоже, уверен, будет что почерпнуть отсюда.

ГЛАВА 1

ПОТЕНЦИАЛ ПРОПОРЦИОНАЛЕН РЫНКУ

Когда вы еще только начинаете бизнес, то можете сразу оценить потенциал успеха вашей компании. Он, конечно, в большой степени эквивалентен потенциалу самого основателя и учитывает его опыт, деловые качества, компетенции, отношение к бизнесу, готовность вкладывать свое время и ресурсы, но не только. Важную роль играет рынок, на который вы решили выйти. А именно, три его свойства:

1. Размер рынка

Однажды в Волгограде я проводил мастер-класс для предпринимателей на тему развития бизнеса, и в конце ко мне обратился молодой человек с вопросом:

— Что мне делать, чтобы выросли продажи? Что я только ни делал, они стоят на месте.

— А что у вас за бизнес? — спросил я.

— Лечение сколиоза у подростков в Волгограде.

Я предложил оценить объем рынка, на котором он ведет бизнес:

— Как вы думаете, сколько примерно тратят подростки города Волгограда (или их родители) ежегодно на лечение от сколиоза?

Молодой человек задумался и не смог ответить. Тогда я задал ему наводящий вопрос: