

РАЗВИТИЕ БИЗНЕСА

Инструменты
прибыльного роста

ЛЮДИ

СТРАТЕГИЯ

ИСПОЛНЕНИЕ

ДЕНЬГИ

Верн Харниш

и команда SCALING UP

МИОО

Эту книгу хорошо дополняют

От хорошего к великому

Джим Коллинз

Принципы

Рэй Далио

Системное мышление

Донелла Медоуз

SCALING UP

How a Few Companies Make It...
and Why the Rest Don't

Verne Harnish
and the team at Gazelles

Best Business Practices

РАЗВИТИЕ БИЗНЕСА

Инструменты прибыльного роста

Верн Харниш
и команда Scaling Up

2-е издание

Перевод с английского Юрия Кондукова
и Марии Чомахидзе-Дорониной

Москва

МИФ

2025

УДК 65.01
ББК 65.291.218
Х21

Научный редактор Александр Исаенков

Харниш, Верн

Х21 Развитие бизнеса. Инструменты прибыльного роста / Верн Харниш ; пер. с англ. Ю. Кондукова, М. Чомахидзе-Дорониной ; науч. ред. А. Исаенков. — 2-е изд. — Москва : МИФ, 2025. — 384 с. — (Best Business Practices).

ISBN 978-5-00146-947-6

Первая крупная переработка классического бизнес-бестселлера Верна Харниша. В книге подробно разбираются четыре ключевых аспекта: люди, стратегия, исполнение, деньги. Все процессы сопровождаются понятными иллюстрациями и описаны по шагам, а для удобной навигации продумана цветовая индикация разделов. В книге вы найдете обновленные шаблоны стратегических документов и чек-листов, которые уже помогли вырасти более чем 40 тысячам компаний по всему миру.

Для всех, кто хочет добиться уверенного роста своего бизнеса, — менеджеров, аналитиков, высшего руководства и собственников.

УДК 65.01
ББК 65.291.218

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

В тексте неоднократно упоминаются названия социальных сетей, принадлежащих Meta Platforms Inc., признанной экстремистской организацией на территории РФ.

ISBN 978-5-00146-947-6

Original English language edition: Scaling Up: How a Few Companies Make It... and Why the Rest Don't.
© 2022 Gazelles Inc. All rights reserved.
© Издание на русском языке, перевод, оформление.
ООО «МИФ», 2025

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ Инструменты масштабирования бизнеса	9
1 ОБЗОР Люди, стратегия, исполнение и деньги	15
2 БАРЬЕРЫ Лидерство, инфраструктура и маркетинг	43
ЛЮДИ	65
Введение к части I	67
3 ЛИДЕРЫ ТФОэ и ТПОэ компании	73
4 КОМАНДА Привлечение, наем и развитие персонала	101
5 ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ Ценности, цели и компетенции	135
СТРАТЕГИЯ	155
Введение к части II	157
6 СЕМЬ УРОВНЕЙ СТРАТЕГИИ Концепция доминирования в отрасли	165
7 КРАТКИЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН Инструмент стратегического планирования	191
8 ПРОЦЕСС ПЛАНИРОВАНИЯ Подготовка и проведение	221
ИСПОЛНЕНИЕ	235
Введение к части III	237
9 ПРИОРИТЕТЫ Фокус, финишная черта и развлечение	243
10 ДАННЫЕ Основа прогнозирования	265
11 РИТМ ВСТРЕЧ Пульс организации	287
ДЕНЬГИ	311
Введение к части IV	313
12 ДЕНЬГИ Ускорение оборота денежных средств	317
13 «СИЛА ОДНОГО» Семь ключевых финансовых рычагов	335
14 ПРОДАЖА КОМПАНИИ Четыре фактора максимизации стоимости	359
СЛЕДУЮЩИЕ ШАГИ Пять важных задач	371
ПРИЛОЖЕНИЕ 12 лучших бизнес-книг	375
БЛАГОДАРНОСТИ Спасибо!	379

*Посвящается руководителям, масштабирующим свой бизнес,
а также их семьям и командам, которые их поддерживают.
Вы двигаете экономику вперед и создаете нашу свободу*

ВВЕДЕНИЕ

Инструменты масштабирования бизнеса

Чтобы стимулировать людей думать по-новому, не пытайтесь их учить. Лучшие дайте им инструмент, который сам приведет их к новому мышлению.

Ричард Бакминстер Фуллер,
дизайнер, изобретатель, футурист

«Цель движет людьми, и они делают мир немного лучше для всех, — отмечает Наоми Симсон, соучредитель и директор Big Red Group, крупнейшей развлекательной и обучающей платформы в Австралии и Новой Зеландии. — Мы придерживаемся принципа, согласно которому практический опыт и впечатления важнее материальных благ».

Задавшись целью «изменить привычное восприятие жизни», ее компания предлагает более 10 тысяч впечатлений, которые люди могут дарить друзьям и наслаждаться ими сами. Долгосрочная цель компании — к 2030 году «каждую секунду в любой точке мира дарить людям впечатления, соблюдая принцип самодостаточности и экологической безопасности», по сравнению с одним впечатлением каждые 2,5 минуты в 2017 году. Такую новую амбициозную и дерзкую цель Наоми поставила перед своей компанией.

Ее путь в Scaling Up начался в 2005 году, когда ее команда посетила двухдневный семинар Верна





по принципам Рокфеллера в Сиднее. Там она поставила свою первую глобальную амбициозную цель (ВНАГ*) — предоставить 2 миллиона впечатлений к 2015 году. Это был довольно серьезный скачок — в 250 раз — по сравнению с 7500 впечатлениями, которые они предоставили с момента основания фирмы.

«И все же мы достигли этой цели на два года раньше, хотя в то время, когда мы ее ставили... она казалась настолько невероятной, что превосходила все наши самые смелые ожидания, — восклицает Наоми. — Мы доказали, что нет ничего невозможного».

В 1996 году Наоми ушла из корпоративной жизни и стала мамой, и, когда в 2001 году она запустила проект RedBalloon, ее изначальной целью было «проводить больше времени со своими малышами — Натальей (сейчас ей 20) и Оскаром (сейчас ему 18)». Она хотела играть с детьми днем, а ночью заниматься RedBalloon. Спустя 22 года доход ее компании приблизился к четверти миллиарда долларов**, и главное — она продолжает расширять свое влияние, предлагая людям впечатления, которые запомнятся на всю жизнь.

Нидерландская предпринимательница Эстер Андерисен Ле Риш идет по схожему пути, ориентированному на достижение конкретной цели. Основательница компании Tover, она хочет изменить отношение мира к людям с когнитивными нарушениями. «Как нам этого добиться? — говорит Эстер. — С помощью серьезных игр с проверенным положительным влиянием на качество жизни. Играть, чтобы сделать свою жизнь лучше. Это мы и называем “целенаправленной игрой”».

Первые семь лет Эстер развивала компанию без внешнего финансирования, затем она решила привлечь капитал и за пять лет увеличила выручку в восемь раз. Tover предлагает более ста игр в 14 странах. И, работая с нашими голландскими партнерами-коучами, она повысила и собственный профессиональный уровень. Первоначально

* ВНАГ (*англ.* Big Hairy Audacious Goals — большие волосатые амбициозные цели) — шутивное название для сверхамбициозных целей, которые настолько дерзкие, что для их достижения обычно требуются долгие годы, вплоть до десятилетий. *Прим. науч. ред.*

** Здесь и далее, где нет специальных уточнений, под долларами понимаются доллары США. *Прим. науч. ред.*

она ставила перед собой глобальную амбициозную цель в один миллион игроков в день в течение следующих десяти лет, но увеличила свою цель в 30 раз и планирует обслуживать 30 миллионов игроков в день к 2030 году. Она расширяет свое влияние.



Дайен Кокс, соучредитель JIT; Таша Мэтьюс, участница JIT; Дон Уэллс, директор по поддержке и развитию; Джеймс Хиддс-Монро, выпускник и сотрудник JIT, и Белен Гомес, «дочь по цели» Дона

Дон Уэллс, директор по поддержке и развитию некоммерческой организации для подростков из приемных семей Just in Time* (JIT) из Сан-Диего, тоже ставит перед своей организацией конкретную цель: «Привлечь неравнодушное сообщество, чтобы помочь приемным детям переходного возраста достичь самодостаточности и благополучия». В настоящее время он ежегодно содействует 1600 молодым людям, вышедшим из приемных семей, в возрасте от 18 до 26 лет, а его команда первоначально поставила перед собой цель в течение десяти лет увеличить влияние на общество в 10 раз — до 16 тысяч подростков в год.

Изначально Дон и его команда скептически относились к тому, что методология Scaling Up будет полезна для социального предприятия, однако они посетили несколько занятий с коучем Scaling Up. По словам Дона, «это начало менять наше представление о том, что возможно». В результате команда расширила свое видение и представила совету директоров убедительный план по поддержке 100 тысяч подростков в год к 2032 году.

Как отмечает Дон, «мы ушли с этих занятий с новой решимостью и инструментами для ее реализации». Результатом стало заявление, в котором JIT обязуется «создать общенациональное надежное, отзывчивое, реальное “Сообщество ста тысяч”, которое изменит жизнь и окажет преобразующее воздействие на молодых людей из приемных семей».

Дон рассказывает, как «Сообщество ста тысяч» стало девизом для JIT на ближайшие десять лет, а он и его команда рады возможности оказать гораздо более значимую поддержку подросткам из приемных семей, которые по возрасту уже выходят из-под опеки приемных семей.

* Вовремя, точно в срок (англ.). Прим. науч. ред.

Масштабирование цели и прибыли

Наоми, Эстер и Дон — три примера из более чем 80 тысяч организаций по всему миру, использующих инструменты и методики Scaling Up / принципов Рокфеллера для масштабирования своего влияния, увеличивая при этом доход, внешние инвестиции и поток денежных средств (пожертвований). Десятки других примеров мы подробно рассмотрим на следующих страницах, а сотни мини-кейсов и статей доступны на сайте scaleups.com.

Для всех нас и для наших двухсот с лишним партнеров по коучингу на шести континентах в Scaling Up самое большое удовольствие — помогать вам и вашей команде масштабироваться проще и с меньшим количеством проблем. Повышение финансовых показателей критически важно: удвоить денежный поток, утроить среднюю по отрасли рентабельность и значительно повысить стоимость компании. Все это позволяет вам крепче спать по ночам и делает масштабирование гораздо более приятным занятием.

Однако дело не только в деньгах. Масштабируемые компании (вы!) — это невоспетые герои местной и глобальной экономики, именно они создают большинство новых рабочих мест и инноваций в своих сообществах. И вы напрямую отвечаете за источник заработка миллионов людей. Мы серьезно относимся к подобной ответственности, всячески поддерживая вас и понимая, какое давление это оказывает на вас и ваши команды, особенно в беспокойные времена — а беспокойными они будут на протяжении всех «ревущих 20-х»*.

Создавать блестящую культуру, в которой люди могут процветать; предоставлять продукты и услуги, вызывающие восторг у клиентов, и получать необыкновенную прибыль за все эти усилия — вот что приносит нам радость. И неважно, какая у вас цель — проводить больше времени с семьей или оказывать значительное влияние на ситуацию в вашем уголке мира, вот уже более 40 лет мы помогаем организациям любого размера и во всех географических регионах успешно расширяться. Эти инструменты и методы выдержали испытание временем, поэтому, если вы и ваша команда настроены на рост и готовы учиться, вы достигнете своей цели.

* Отсылка к историческому периоду «ревущие, или бурные, двадцатые» (*англ.* Roaring Twenties) — 1920-е годы в Северной Америке и Западной Европе, когда началось возвращение к мирной жизни после Первой мировой войны. Название характеризует динамичность культурного и социального прогресса этих лет. Был сделан ряд важных научных открытий и изобретений, имевших далекоидущие последствия, в отдельных странах отмечался беспрецедентный рост промышленности и потребительского спроса. *Прим. ред.*

Важнейшее дело / привычка

Лидеры много читают. Когда CEO Google Ларри Пейджу задали вопрос, как он научился руководить компанией, тот ответил: «Я много читал». Например, он прочитал три книги о том, как давать имена вещам. Билл Гейтс десятилетиями практикует «неделю на размышления», чтобы прочесть рекордные 112 книг (статей, газет) за один раз.

Марк Кубан, резкий в своих высказываниях собственник баскетбольного клуба «Даллас Маверикс», отводит на чтение три часа в день. Его цель — найти как минимум одну практически осуществимую идею, способную укрепить положение его компании на рынке, а также более 150 других компаний, в которые он инвестировал. Марк Цукерберг определил чтение одной книги каждые две недели как приоритетную цель в сфере личного развития; в конечном счете он прочел на два произведения больше, чем, по мнению автора книги Topgrading Бреда Смарта, читали первоклассные топ-менеджеры (24 книги в год) — в отличие от «игроков» второго и третьего дивизиона.

Чарли Мангер, размышляя о 50-летнем рекорде инвестирования от Уоррена Баффетта, уверял, что «самым важным для него [Уоррена] было уделять достаточно времени вдумчивому чтению и размышлениям, в особенности потому, что это способствовало целеустремленному самообучению, — и неважно, сколько лет ему было».

Все эти великие бизнес-лидеры знали: в пустую голову не приходят умные мысли. По нашему опыту, природная любознательность и желание учиться отделяют хороших бизнес-лидеров от великих. Приятного чтения!