



MIKE MICHALOWICZ



CLOCK WORK

DESIGN YOUR BUSINESS TO RUN ITSELF

МАЙК МИКАЛОВИЦ

ПРИН ЦИП УЛЬЯ

A stylized black and white illustration of a bee, positioned to the right of the word 'УЛЬЯ' and partially overlapping the letter 'П' in the word 'ПРИНЦИП' above it.

КАК ЗАСТАВИТЬ СВОЙ БИЗНЕС РАБОТАТЬ
ЭФФЕКТИВНЕЕ, ЧЕМ ПЧЕЛИНАЯ КОЛОНИЯ

УДК 005
ББК 65.290-2
М59

Mike Michalowicz
CLOCKWORK, REVISED AND EXPANDED

Copyright © 2018 by Mike Michalowicz

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

Микаловиц, Майк.

М59 Принцип улья. Как заставить свой бизнес работать эффективнее, чем пчелиная колония / Майк Микаловиц ; [перевод с английского Д. Ю. Гузачевой]. — Москва : Эксмо, 2023. — 304 с.: ил. — (Top Business Awards).

ISBN 978-5-04-173864-8

Пчелиный улей — образец сверхэффективной организации, где каждая пчела знает свою задачу и решает ее. Бизнес-тренер и автор бестселлеров по менеджменту Майк Микаловиц предлагает простую методику оптимизации бизнес-процессов, которая сделает ваше предприятие таким же продуктивным, как пчелиная колония.

Главная цель этой книги — запустить ошеломляющую производительность, избавив вас от бесконечного тушения пожаров, микроменеджмента и охоты за деньгами.

СРЕДИ ДРУГИХ МОЩНЫХ СТРАТЕГИЙ ВЫ УЗНАЕТЕ:

1. ЧТО ТАКОЕ КПК И ПОЧЕМУ БЕЗ НЕЕ ВАШ БИЗНЕС ВСЕГДА БУДЕТ В УБЫТКЕ;
2. ПОЧЕМУ ПРОДУКТИВНОСТЬ ВЛАДЕЛЬЦА ПРЕДПРИЯТИЯ — ЭТО ЛОВУШКА;
3. ЧТО ТАКОЕ 4D-МИКС И КАК С ЕГО ПОМОЩЬЮ ВЫВЕСТИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ НА НОВЫЙ УРОВЕНЬ;
4. КАК РУКОВОДИТЕЛЮ КОМПАНИИ ДЕЛАТЬ МЕНЬШЕ И ПРИ ЭТОМ ДОСТИГАТЬ БОЛЬШЕГО.

УДК 005
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-04-173864-8

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2023

ОТЗЫВЫ ПЕРВЫХ ЧИТАТЕЛЕЙ, ОПРОБОВАВШИХ АВТОРСКИЙ МЕТОД, КОТОРЫЙ ЛЕГ В ОСНОВУ ЭТОЙ КНИГИ

«Метод “Как часы” радикально повлиял на мой личный подход к бизнесу. Одна из наших компаний достигла рекордных 22 000 клиентов всего за пять дней. В это же время предыдущие три месяца наша другая фирма приносила наибольшую прибыль за последние восемь лет в бизнесе без каких-либо признаков наступающего спада. Кстати, и то и другое произошло во время длительного творческого отпуска. По большому счету, это стало возможно благодаря усвоению материала и работе над стадией планирования (четвертой и наиболее значительной части 4Д-микса)».

— Райан Лэнгфорд,
генеральный директор Ultimate Bundles

«Внедрение принципов этой книги в наш бизнес в прошлом году полностью изменило ход игры. Как визионер и главный создатель контента, я стала свободнее, чем когда-либо, чтобы заниматься именно тем, что только я могу сделать. Другие задачи доверила своей команде. Мы устранили “бутылочные горлышки” и научились правильно отслеживать и измерять количество задач, чтобы принимать более разумные решения. Что еще лучше: в результате моя команда стала действительно счастливее!»

— Рут Соукуп,
автор, генеральный директор и создательница Living Well
Spending Less Inc.

«С тех пор как я начала применять структуру и принципы из “Как часы”, мой бизнес отпустил меня. Теперь не дело управляет мной, а я им. Спасибо книге за то, что сейчас у меня есть

возможность отправиться в четырехнедельное путешествие по Канаде без работы на лето. Мечта становится реальностью: наконец можно полностью оставить бизнес без личного присмотра, и он все равно полностью функционирует».

— Эшли Браун,
владелица и креативный директор She Implements и Nuvitzo
Dance Studio

«Я постоянно шевелила своими шестеренками, придумывая новые способы увеличить продажи и достичь наших квартальных целей. Благодаря методу бутылочного горлышка ACDC от автора “Как часы” я поняла, что преобразую людей просто отлично, но моей настоящей проблемой была перспектива! Используя принципы из книги, я создала систему для отслеживания того, сколько людей проходило через мои двери и откуда они приходили, что позволило мне принимать правильные решения о том, на чем стоит сосредоточиваться каждую неделю. Как только я начала фокусироваться на привлечении большего числа людей в наш бизнес, мы почти утроили количество потенциальных клиентов!»

— Карли Мархевка,
генеральный директор Eat The 80

«Как владелица бизнеса, я часто все усложняю, поэтому техники из книги помогли мне четко определить, где я сама себе мешаю и какие аспекты моего бизнеса мне нужно было передать подрядчикам, чтобы вырасти (и при этом спать по ночам). Только делегируя я почувствовала огромную разницу в том, чего можно достичь с теми же или даже меньшими временными затратами».

— Тара Хункин Эйранто,
генеральный директор My Child Will Thrive

КНИГИ АВТОРА

«Стартап без бюджета»

«Метод тыквы. Как стать лидером в своей нише без бюджета»

«Сначала заплати себе. Превратите ваш бизнес в машину, производящую деньги»

«Не такой, как все. Маркетинг, который нельзя игнорировать»

ОГЛАВЛЕНИЕ

Книги автора	7
Введение	13
Глава 1. Почему ваш бизнес (все еще) в упадке	19
Глава 2. Шаг первый: проанализируйте время вашей компании	42
Глава 3. Шаг второй: заявите о роли корпоративной пчелиной королевы вашей компании	84
Глава 4. Шаг третий: защита и служение КПК	100
Глава 5. Шаг четвертый: зафиксируйте алгоритмы	132
Глава 6. Шаг пятый: сбалансируйте команду	155
Глава 7. Шаг шестой: знайте, кому служить	193
Глава 8. Шаг седьмой: следите за своим бизнесом	214
Глава 9. Противодействие (И что с ним делать)	254
Глава 10. Четырехнедельный отпуск	269
Заключение	290
Благодарности	294
Словарь ключевых терминов	296
Обращение автора	299

Посвящается Джейку Микаловицу.

Как дела, бро?

ВВЕДЕНИЕ

Цель моих книг, выступлений, статей и подкастов — искоренить бедность среди предпринимателей. За последние восемь лет читатели прислали колоссальное количество писем. Многим я отвечаю, а некоторые истории даже сохраняю. И одно из писем зажгло во мне огонь, побудивший завершить эту книгу.

«На часах два ночи, я пишу вам в отчаянии».

Это первая строчка письма Селесты¹, предпринимательницы, которая написала мне с просьбой о помощи.

Продолжение звучало так: «Я открыла подготовительные курсы для дошкольников. Мы не получаем прибыль. С тех пор как мы открылись, я не зарабатываю, а долги растут. Я сломлена. Не только финансово, но и душевно. Я уверена, что окончание моей жизни было бы самым легким решением всех проблем».

Я читал и чувствовал, как сжималось мое сердце. Меня обеспокоили, нет, даже напугали слова Селесты. В то же время я распознал ее уязвимость.

«Пожалуйста, поймите, я не пишу предсмертную записку, — продолжала она. — Я не настолько глупа, чтобы совершить нечто подобное. Это доставит много хлопот моей семье. Но будь я одинока, меня бы уже не было. Видите ли, я страдаю от двусторонней пневмонии. Однако последние несколько часов намываю полы и стены помещения самостоятельно, ведь не могу позволить себе уборщицу. Я вымотана и перестая плакать только

¹ Имя изменено.

потому, что слишком истощена даже для слез. Я изголодалась по сну, но не могу спать, несмотря на серьезную болезнь. Работа заставляет меня бодрствовать. Единственное, что я могу дать своему детищу, — время, которого у меня почти не осталось».

Слова Селесты разбили мне сердце. Как предприниматель я сталкивался с похожей ситуацией в своей жизни. И знаком со множеством людей, которые оказались на дне и в отчаянии искали решение. Последние строчки письма останутся в памяти навсегда:

«Что стало с моей мечтой? Я в ловушке. Истощена. Я не могу работать еще усерднее, чем сейчас. Или могу. Возможно, моя работа — то самое медленное самоубийство, о котором я думаю».

Что стало с моей мечтой? Задавали ли вы себе этот вопрос? Я подозреваю, что да. Мы работаем, и работаем, и работаем, и работаем. И задолго до того как сами понимаем это, бизнес-идея, о которой с гордостью рассказывали друзьям, планы, которые выписывали себе на белой доске, видение, которое доносили до наших сотрудников, — все начинает казаться отдаленным воспоминанием о недостижимой цели.

Прежде чем делиться историей с читателями, я всегда спрашиваю разрешения у автора. Было много попыток связаться с Селестой по почте, но они не увенчались успехом. У меня не получилось узнать никаких ее данных. Надеюсь, что она прочитает эту книгу и свяжется со мной. Я до сих пор думаю о ней и делюсь ее историей как предостережением.

Селеста, если ты читаешь это, пожалуйста, напиши мне снова. Я помогу тебе. Если ты предпочитаешь не связываться со мной, то знай: твой бизнес не развивается не из-за тебя. Все можно исправить, лишь доработав систему.

Возможно, вы узнаете себя в Селесте, однако надеюсь, находитесь в менее ужасном положении. Продолжаете работать неделю за неделей, чтобы ваш бизнес двигался вперед. Независимо от ситуации, есть вероятность, что вы никогда не сможете расслабиться или уделять делу меньше времени и усилий. Почему же?



Многие предприниматели, которых я знаю, делают все сами. Даже делегируя обязанности, мы тратим столько же времени, если не больше, рассказывая сотрудникам, *как* нужно делать все те вещи, о которых мы вроде бы не должны беспокоиться. Мы тушим пожары. Не спим допоздна. Тушим еще больше пожаров. Работаем в выходные и праздники, забывая на обязательства перед семьей и пропуская посиделки с друзьями. Тушим все больше и больше пожаров. Мы вкалываем все сильнее и никогда не высыпаемся.

Но вот в чем ирония: даже когда с нашим бизнесом все хорошо, мы по-прежнему измотаны. Раз дела идут хорошо, мы начинаем работать еще усерднее, ведь кто знает, как долго это продлится? И новые возможности, которые нужно использовать, работа на будущее, необходимая для взрывного роста, то, что мы *любим* делать, — все это откладывается день за днем, пока блокнот со всеми идеями не затеряется навсегда под кипами документов и листов с мелкими задачами.

Мы сами все портим.

«Работай усерднее» — мантра и для успешно развивающегося, и для приходящего в упадок бизнеса. Это заповедь для всех предпринимателей, владельцев бизнеса, для каждого лучшего сотрудника и любого человека, старающегося не отставать. Извращенная гордость за то, что мы работаем дольше, быстрее и усерднее, чем другие в нашей отрасли, взяла верх. Вместо того чтобы пробежать один марафон, мы пытаемся пробежать десять. Те из нас, кто принял этот образ жизни и ничего не изменит, придут к провалу. И возможно, к двусторонней пневмонии в придачу.

Если вам это знакомо, то я хочу до вас донести: вы не одиноки на своем пути. Вы не единственный предприниматель, который чувствует, что должен работать усерднее, хотя истощен и не знает, сколько еще сможет продержаться. Вы не единственный владелец бизнеса, который думает о том, почему улучшения не повлияли на рост прибыли, не привлекли больше клиентов,