

БОРИС ЛЕСКОВ

РАЗВИВАЙ

**КНИГА ДЛЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ,
ВЛАДЕЛЬЦЕВ БИЗНЕСА,
ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ,
РУКОВОДИТЕЛЕЙ ЛЮБОГО УРОВНЯ,
МЕНЕДЖЕРОВ ПО ПРОДАЖАМ,
А ТАКЖЕ ДЛЯ ВСЕХ,
КТО ХОЧЕТ РАЗВИВАТЬСЯ
И РАСТИ В СВОЕЙ ПРОФЕССИИ**



МОСКВА

БОРИС ЛЕСКОВ

РАЗВИВАЙ

**КНИГА ДЛЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ,
ВЛАДЕЛЬЦЕВ БИЗНЕСА,
ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ,
РУКОВОДИТЕЛЕЙ ЛЮБОГО УРОВНЯ,
МЕНЕДЖЕРОВ ПО ПРОДАЖАМ,
А ТАКЖЕ ДЛЯ ВСЕХ,
КТО ХОЧЕТ РАЗВИВАТЬСЯ
И РАСТИ В СВОЕЙ ПРОФЕССИИ**



МОСКВА

УДК 005
ББК 65.290-2
Л50

Лесков, Борис Валерьевич.

Л50 Развивай: книга для предпринимателей, владельцев бизнеса, топ-менеджеров, руководителей любого уровня, менеджеров по продажам, а также для всех, кто хочет развиваться и расти в своей профессии / Борис Лесков. — Москва : Эксмо, 2025. — 240 с.

ISBN 978-5-04-195054-5

Как вы думаете, что объединяет всех успешных людей? Они всю жизнь стремились к максимальному развитию и раскрытию своего потенциала. В современном мире очень важно найти дело своей жизни и сконцентрироваться на нем, развиваясь и получая знания с каждым шагом.

Кем бы вы ни были — владельцем большого бизнеса, рядовым менеджером или студентом, — «Развивай» поможет вам взглянуть на свой опыт под другим углом, переосмыслить текущее положение и выстроить новые пути для достижения более амбициозных целей. В книге собраны полезные инструменты на основе реальных кейсов для роста вашего бизнеса и улучшения управленческих навыков.

Благодаря авторским формулам достижения целей вы узнаете:

- как правильно выбрать свой путь и стать вдохновляющим лидером;
- как устроены бизнес-процессы и бизнес-стратегии;
- как составлять психологические портреты клиентов и сотрудников;
- как правильно выстраивать продажи в своей компании;
- как эффективно построить компанию для достижения наилучших результатов.

УДК 005
ББК 65.290-2

© Б.В. Лесков, текст, 2024
© Художественная обработка текста И.Г. Виноградова, 2024
© Художественное оформление Т.Зайцева, Е.Н. Долгина, 2025
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2025

ISBN 978-5-04-195054-5

Оглавление

Введение	7
ЧАСТЬ 1. ФУНДАМЕНТАЛЬНАЯ ФОРМУЛА РАЗВИТИЯ.....	11
1. Действуйте — во всех возможных направлениях.....	12
1.1 Воскресный почтальон в 12 лет	13
1.2 Начните работать в найме!	18
1.3 Определитесь с делом своей жизни.....	19
1.4 Действуйте по формуле СОДА	23
1.5 Мой первый бизнес по продаже газет.....	31
1.6 Как я включил режим трудоголика	35
2. Обучайтесь тому, что у вас лучше всего получается.....	38
2.1 Формула обучения взрослых	41
3. Концентрируйтесь на главном.....	49
3.1 Закон Парето.....	49
3.2 Концентрация на главном в режиме трудоголика.....	51
3.3 Научитесь выходить из режима трудоголика	60
4. Лидируйте, встав на плечи гигантов	63
4.1 Быстрый путь к лидерству существует?	64
4.2 Как стать настоящим лидером?	72
4.3 Стремительное лидерство в режиме трудоголика	84
4.4 Нравственные принципы лидера	86
4.5 Кто важнее: лидер или команда?.....	89
5. Алгоритмизируйте ключевые процессы	93
5.1 Алгоритмизация действий.....	94
5.2 Компания, способная обучаться самостоятельно.....	96

5.3	Главная задача регламентов.	100
5.4	Создавайте практически направленные алгоритмы и регламенты	102
5.5	Настройте взаимодействие между отделами.	105
6.	Делегируйте, развивая лидеров.	107
6.1	Когда нужно делегировать?	108
6.2	Пять шагов делегирования	109
6.3	Постановка задач и контроль за исполнением.	114
6.4	Делегирование и аутсорсинг	116
6.5	Делегируйте лидерам	117
6.6	Чек-лист эффективного делегирования	119
	Выводы:	120

ЧАСТЬ 2. ФУНДАМЕНТАЛЬНАЯ ФОРМУЛА РУППОР123

1.	Развивайте сотрудников и руководителей.	124
1.1	Как я развил в себе экспертность «3 в 1»	124
1.2	Быть или не быть наставником?	131
1.3	Развивайте сотрудников в режиме НПО.	135
1.4	Метод повторений	141
1.5	Рекомендации по обучению и развитию сотрудников	143
1.6	Внедрение системы непрерывного профессионального образования	145
2.	Управляйте по системе	149
2.1	Ключевые элементы управления	149
2.2	Донosite информацию до каждого сотрудника в компании.	151
2.3	Приподнимайте своих руководителей в глазах сотрудников.	154
2.4	Стратегия и управленческие вопросы	156
2.5	Личный контроль или делегирование	157
3.	Продавайте, постоянно совершенствуя систему продаж	158
3.1	Покажите личным примером, как правильно продавать	164
3.2	Мы продаем в формате 4К.	171
3.3	Скрипт на миллиард.	172
4.	Презентуйте.	178
4.1	Секреты проведения презентаций.	178

4.2 Структура презентации или выступления.	184
4.3 Как отвечать на сложные вопросы слушателей?	186
5. Организуйте.	188
5.1 Поставьте большую цель.	188
5.2 Экономика вашего бизнеса.	191
5.3 Как организовать бесперебойную работу компании?	195
5.4 Значение личности руководителя в компании.	198
5.5 Идеальная система организационного управления.	199
5.6 Как я создал крупный холдинг.	205
6. Решайте.	207
6.1 Технология решения любых проблем	207
6.2 Принимайте решения, основываясь на нравственных ценностях	211
6.3 Как быстро найти решение любой проблемы?	213
Выводы:	214
ЧАСТЬ 3. СДЕЛАЙ ШАГ!	215
1.1 Партнерство в бизнесе	218
1.2 Разделительная черта	221
1.3 Вверх, вширь, вглубь	224
1.4 Незаменимых людей нет?	228
Выводы:	236
ПОЗНАЙ САМОГО СЕБЯ	238

ВВЕДЕНИЕ

Одна из главнейших задач для человека — найти дело своей жизни и сконцентрироваться на нем, развиваясь и углубляя знания с каждым шагом; при этом делом всей жизни может стать воспитание детей или духовный путь.

Лесков Б.В.

Как вы думаете, что общего у Дмитрия Менделеева, Арнольда Шварценеггера, Льва Толстого и Илона Маска? На мой взгляд, их объединяет одно — они всю жизнь стремились к максимальному развитию и раскрытию своего потенциала.

Дмитрий Менделеев, по его же словам, «двадцать лет думал» над таблицей периодических элементов. И со студенческих лет развивался в этом направлении. Арнольд Шварценеггер постоянно тренировался, что позволило ему семь раз получить титул «Мистер Олимпия», а также добиться успеха в политике. Лев Толстой восемь раз переписывал «Войну и мир», и это пошло на произведение только на пользу. Илон Маск совершенствовался во всех возможных направлениях и сейчас продолжает удивлять весь мир, занимаясь новыми видами деятельности, в которых каждый раз — после череды ошибок — снова приходит к победе.

Оглядываясь на свой жизненный путь, я с уверенностью могу сказать, что действовал так же, как и они: стремился к постоянному развитию и достижению новых вершин.

Мне повезло: благодаря своей семье и людям, которые окружали меня и были для меня примером, я с детства понял, что преуспеть в жизни можно, только если постоянно движешься вперед и прикладываешь к этому много усилий.

Сейчас я владелец крупного строительного холдинга с оборотом в несколько миллиардов рублей. За свою карьеру я построил более трех миллионов квадратных метров недвижимости и продал несколько десятков тысяч квартир. И самое интересное, когда я начинал свой путь в крупнейшей строительной компании России, то и представить не мог, что через 20 лет у меня будет собственный бизнес, который значительно обгонит тот холдинг по оборотам.

В этой книге вы узнаете мои формулы достижения значимых целей: ДОКЛАД и РУППОР.

Формула ДОКЛАД позволит вам достичь выхода на новый профессиональный уровень. А благодаря формуле РУППОР вы сможете максимально эффективно управлять собственной компанией.

ДОКЛАД — это пошаговый алгоритм действий, которые нужно совершить для достижения максимального профессионального роста:

Действуйте — во всевозможных направлениях
Обучайтесь тому, что у вас лучше всего получается
Концентрируйтесь на самом главном
Лидируйте, встав на плечи гигантов
Алгоритмизируйте ключевые процессы
Делегируйте, развивая лидеров

РУППОР — это набор действий, которые должен регулярно выполнять руководитель компании или собственник бизнеса:

Развивайте своих сотрудников
Управляйте по системе
Продавайте и обучайте продажам
Презентуйте идеи и решения
Организируйте бизнес-процессы
Решайте проблемы и находите решения

Моя книга предназначена для всех предпринимателей, для топ-менеджеров и руководителей любого уровня. Она будет интересна тем, кто только открывает свой бизнес, и максимально полезна для руководителей отделов продаж. Много интересного и полезного найдут в этой книге те, кто еще не определился со своим профессиональным направлением, но ставит себе цели добиться максимальных высот в жизни. И самое главное — она понадобится тем, кто не плывет по течению, а пытается сам управлять потоками, кто хочет учиться и развиваться, кто жаждет карьерного роста и руководящих высот.

К написанию этой книги я шел 20 лет — собирал схемы управления, делал записи, набрасывал описания всевозможных бизнес-ситуаций, принимал сложные решения и анализировал их, делая пометки. Я поделюсь с вами реальным опытом, потому что мне удалось на практике использовать все свои знания и навыки, которые я годами нарабатывал.

Ведь я получил несколько образований: инженерное, психологическое, степень MBA, образование коуча-тренера и высшее философское образование. На каждом шаге своего развития в основной своей деятельности — в девелопменте и строительстве — я проходил множество курсов, лекций и семинаров: в РАНХиГС, в МГСУ, в РГГУ, в Синергии, у Александра Свияша, Радислава Гандапаса, Александра Нелидова, Екатерины Уколовой и множества других тренеров.

И сейчас настал момент, когда я готов поделиться накопленными знаниями с вами. Уверен, вам будет интересно узнать, как устроены бизнес-процессы и бизнес-стратегии, как составлять психологические портреты клиентов и сотрудников. Кроме того, мы с вами рассмотрим технологии продаж, методы управления работниками и стратегии развития бизнеса.

Я постоянно изучаю бизнес-процессы, анализирую маркетинговые, рекламные и управленческие шаги. Меня увлекают скрипты продаж и новые методы организации бизнеса. Сегодня я работаю не только над этой книгой, но и над диссертацией по теме, которая далека от бизнеса, зато полностью захватывает меня и стала моей отдушиной.

Книга называется «РАЗВИВАЙ!» не просто так. Именно этим названием я хочу привлечь внимание тех читателей, которые, как и я, постоянно находятся в развитии, ни на секунду не перестают учиться новому. Книга позволит вам взглянуть на свою профессиональную деятельность под новым углом. Здесь вы найдете полезные инструменты для роста собственного бизнеса и управленческих навыков. Особое внимание будет уделено продажам и всему, что с ними связано (принципы формирования отделов, обучение менеджеров и т. д.). Уверен, что лайфхаки, которые в свое время помогли мне, помогут и вам.

Моя цель — оставить наследие, поделиться своими знаниями, чтобы активные и предприимчивые люди могли развиваться быстрее, совершая меньше ошибок и зная, как решить такие же проблемы, с какими столкнулся я.

Кем бы вы ни были — владельцем большого бизнеса, рядовым менеджером или студентом, рекомендации и методики, которыми делюсь в книге, помогут вам взглянуть на свой опыт под другим углом, переосмыслить текущее положение и ситуацию, выстроить новые пути для достижения более амбициозных целей.

Мои рекомендации помогут и в выборе пути ваших детей. Ведь прочитав эту книгу, вы сможете дать им дельный совет, поможете им получить

разнообразный опыт еще в школьном возрасте, чтобы потом в юности им не пришлось мучительно выбирать профессию.

Книга разделена на три части. В первой вы познакомитесь с формулой саморазвития и движения по карьерному пути. Я покажу на личном примере и на примере известных людей, как правильно выбрать свой путь и стать лидером, который будет вдохновлять других. А если вы уже стали лидером, то откроете для себя новые фишки и приемы, которые позволят вам выйти на новый уровень.

Во второй части поделюсь идеями эффективного построения собственной компании для достижения наилучших результатов.

И в третьей части мы подберем специально для вас стратегию индивидуального развития, исходя из вашего текущего положения.

Каждая часть книги самодостаточна. Вы можете начинать с той главы, которая вам более актуальна. Но лучше прочитайте ее от начала и до конца по порядку. Ведь она, по большому счету, — настоящее учебное пособие. Используйте ее как пошаговый алгоритм действий для достижения кратного роста в своем бизнесе, в своей карьере, в своей профессии.

Часть 1

Фундаментальная формула развития

1 ЧАСТЬ

ФУНДАМЕНТАЛЬНАЯ
ФОРМУЛА РАЗВИТИЯ

1. Действуйте –
во всех возможных
направлениях

2. Обучайтесь тому,
что у вас лучше всего
получается

3. Концентрируйтесь
на главном

4. Лидируйте,
встав на плечи
гигантов

5. Алгоритмизируйте
ключевые процессы

6. Делегируйте,
развивая лидеров



1. Действуйте — во всех возможных направлениях

Я не терпел поражений. Я просто нашел 10 тысяч способов, которые не работают.

Томас Эдисон



Если мы заглянем в биографии миллиардеров, то увидим, что почти все они начинали действовать с раннего детства.

Кто-то подрабатывал по ночам, чтобы купить новый костюм, кто-то мыл посуду в кафе рядом с домом. Были среди будущих богатейших людей и уборщики помещений, и продавцы спичек, и те, кто раскрашивал ядовитыми красками искусственные цветы.

Известные культуристы, среди которых Ронни Колеман, Арнольд Шварценеггер, Серджио Олива и многие другие, на пути к славе занимались тем, что продавали протеиновые коктейли, ремонтировали телевизоры, работали бухгалтерами на предприятиях. Однако их жизнь отлично показывает, как надо идти к своей цели.

Когда мы в начале пути, важно попробовать себя во всех направлениях. Более того, даже когда вы нашли свой путь, можете выбрать направ-

ление для души — что-то, что будет вас дополнительно развивать и показывать новые горизонты роста.

Так, будучи уже успешным девелопером и строителем, я вложил энергию и время в развитие детского магазина. Изучал в целом детский сегмент и даже сделал несколько игрушек собственной разработки (с помощью дизайнеров и производителей игрушек). Но этот бизнес не смог окупить моих вложений, и спустя пару лет я закрыл его, больше не возвращаясь к этой теме. Непроданные игрушки отвез в дом детей-инвалидов, недалеко от линии боевого столкновения — в ЛНР.

В результате я чувствовал не горечь от закрытия магазина, а громадное удовлетворение, ведь мне удалось подарить радость детям, которые находятся, мягко говоря, в непростом положении.

Уже имея большой успех в своей сфере, в сфере девелопмента и строительства, я также пытался создать еще один бизнес по производству встроенной мебели. Этот опыт также очень много дал мне — понимание производственных процессов в новой сфере, опыт продаж нового продукта, который имеет свои специфические характеристики.

В начале пути передо мной было великое множество направлений. Я пробовал делать все, что только возможно. По прошествии лет можно с уверенностью сказать, что разнообразный опыт позволяет получить значительное преимущество в будущем. Но при этом должна быть выделена главная дорога, центральный путь, а все остальные направления должны быть определены как второстепенные.

Мой главный путь шел от помощника сварщика до генерального директора строительной компании, а затем и руководителя девелоперской компании.

Мог ли я знать с детства, что меня ждет карьера строителя? Скорее нет, чем да. Поэтому еще в детстве пробовал работать в разных сферах и старался понять, чего хочу, какое направление деятельности мне ближе.

1.1 Воскресный почтальон в 12 лет

Первым направлением, в котором я начал действовать, оказалось местное отделение почты. Именно эта работа сформировала во мне профессиональные навыки, которые пригодились в будущем.

Когда в 12 лет во мне проснулись самостоятельность и стремление к независимости, а денег в семье не хватало, мама предложила мне подработку на почте.



Помню, как я радовался и гордился, что смогу купить то, что захочу. И с предвкушением ожидал первого рабочего дня, чтобы потом получить карманные деньги. Возможно, именно то яркое ощущение самостоятельности и пробудило во мне предпринимательский дух.

В нашей семье в тот период были проблемы с деньгами, мы экономили на фруктах и овощах, питались макаронами и картошкой. Эта ситуация во многом подстегнула мое желание начать зарабатывать и быть финансово самостоятельным. Но стать эдаким абсолютным финансовым центром для своих близких я смог гораздо позже. Полностью обеспечивать семью, а также помогать родственникам я смог к концу 2000-х — началу 2010 годов.

А тогда мне было всего 12. Мама устроилась на работу официально, а я первые выходные активно помогал ей. Постепенно, через месяц-полтора, когда сотрудники увидели, что все обязанности может выполнять сын, мама договорилась с коллегами и начальником отделения, и я начал работать вместо нее.

Так я стал «воскресным почтальоном». В те времена была такая отдельная ставка на почте. Многие еженедельные газеты выходили в выходные дни. Воскресные выпуски были гораздо толще ежедневных.

На первую зарплату (как я помню, она была в районе 32-х рублей) я купил себе кроссовки.

Эта работа подарила потрясающий опыт. Именно он стал базовым, фундаментальным для моего будущего.

Я вставал в четыре утра в воскресенье и шел на работу. Вы, наверное, удивитесь, как же так? Почта же обычно открывается в восемь утра. Но на самом деле для почтальонов отделение открывалось глубокой ночью. Самое сложное