

АНАТОЛИЙ ЖИЛЬЦОВ

ЗАКОН РАСШИРЕНИЯ

Как вырастить бизнес,
который переживёт вас



Анатолий Жильцов

Закон расширения

«Автор»

2026

Жильцов А.

Закон расширения / А. Жильцов — «Автор», 2026

Компания растёт, пока не упирается в вас самих. Каждое решение проходит через одну голову, а без вашего участия дело останавливается. Анатолий Жильцов показывает, как описать собственную роль в компании — так, чтобы её можно было передать другому человеку, — и как выстроить шкалу правил и целей, по которой бизнес живёт без ежедневного ручного управления владельцем. Шестнадцать письменных заданий превращают чтение в работу: к концу книги на руках у читателя — готовое досье владельца, а не просто новые мысли о менеджменте.

© Жильцов А., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Часть I · Пост	7
Конец ознакомительного фрагмента.	17

Анатолий Жильцов

Закон расширения

ВВЕДЕНИЕ

Первая книга заканчивалась обещанием. Я обещал рассказать, как строится компания — не как набор людей, которым платят, а как система, которая производит результат. Пора выполнять. Но сначала я должен исправить в этом обещании одно слово, потому что в нём спрятана ловушка, и большинство владельцев проводят в ней всю деловую жизнь.

Строить компанию будете не вы.

Владелец, который строит компанию своими руками, уже перепутал посты. Он продаёт, когда провис план продаж. Он чинит производство, когда оно встало. Он собеседует, мирит, выбивает, тушит. Со стороны это выглядит как преданность делу. Изнутри это выглядит как единственный способ выжить. А на самом деле это подмена: человек годами делает чужую работу и ни одного дня — свою.

В этой книге вы постройте одну вещь. Свой собственный пост. Вы опишете его, поставите ему приборы и дадите ему главный инструмент. Компанию постройте компания — при одном условии: если у неё будет владелец, занятый своей работой, а не всеми остальными.

Почему я так уверен, что это условие главное, объясняет опыт, который можно провести на любом офисном ксероксе.

Сделайте копию документа. Потом копию с этой копии. Потом копию с копии копии. Техника может быть безупречной — к сотому поколению текст всё равно превратится в серую кашу. Таков закон копирования: каждое поколение теряет долю оригинала, и потери накапливаются.

Организация умирает точно так же. Новый сотрудник учится не по оригиналу, а у того, кто сам когда-то учился у предыдущего. Регламент пересказывают, пересказ пересказывают снова, и через несколько поколений от технологии остаётся серая каша — хотя каждый передавал честно и старался как мог. Компания стареет не от количества лет на рынке. Она стареет от того, что забывает. Забывает свои лучшие ходы, размывает свои стандарты, теряет то самое, что когда-то сделало её живой.

Запомните этот ксерокс. В последней главе мы к нему вернёмся, и вы увидите, что вся работа, которую вы проделаете над этой книгой, была ответом именно ему.

У этой книги, как у любого честного продукта, есть точный результат. Их два, и оба — документы.

Первый: описанный пост владельца. Ваша шляпа — с назначением, продуктом, приборами и границами, за которые вы больше не заходите.

Второй: проработанная административная шкала вашей компании. От цели до правил игры — лестница, которую я показал в конце первой книги, пройденная сверху донизу вашей рукой применительно к вашему делу.

Здесь важно, что я не обещаю. Я не обещаю изложить всю технологию управления — её не вмещает ни одна книга, и та, что попытается, превратится в справочник, который уважительно ставят на полку. Инструментов в технологии десятки. В этой книге — один пост и один инструмент: административная шкала. Внутри неё десять элементов, от цели до правил игры, но инструмент один, потому что инструментом является не перечень, а согласованность. Цели, планы и приказы найдутся в любой конторе — по отдельности они есть у всех. Шкала — это то, что превращает десять разрозненных слов в одну несущую конструкцию: она проверяет, что каждый этаж вашей компании держит остальные.

И этой книги для этого достаточно. Бумага, ручка и выполненные задания — полный комплект. Каждый документ, который вы здесь создадите, я сначала покажу, как сделать на бумаге, — полностью, без сокращений. Там, где та же работа уже автоматизирована, я скажу об этом одной строкой и пойду дальше. А где осваивать остальные инструменты технологии и кому передавать описанное — об этом один раз, в самом конце.

Если вы читали первую книгу, скажу сразу, чем эта отличается, — чтобы у вас не возникло чувства, что мы ходим по кругу. Там вы узнавали себя: кивали на страницах, находили свою компанию в чужих историях. Здесь вы будете писать. Первая книга закончилась в тот момент, когда вы кивнули. Эта начнётся в тот момент, когда вы возьмёте ручку. Я не стану заново доказывать, что владелец — узкое горлышко своей компании: вы это уже знаете. Но любая стройка начинается с обмера участка, поэтому первая глава — не диагноз по второму разу. Это обмер.

В этой книге не будет ни одной техники образца текущего года. Ни модных механик продвижения, ни свежих управленческих фреймворков — ничего, что придётся менять при следующем повороте рынка.

Кровлю дома меняют каждые двадцать лет, и это нормально. Но представьте, что так же часто пришлось бы менять фундамент. Здесь собраны только данные фундамента: то, что было верно за век до нас и останется верным через век после — при любом развитии техники и при любой моде. На таких данных можно строить, потому что они не поплывут под ногами.

Теперь о происхождении того, что вы прочтёте, — я обязан сказать об этом честно.

Я не изобрёл управление. Я учился ему двадцать лет, везде, где можно было учиться, и у всех, у кого можно было учиться, — в том числе у людей, которые работали с первоисточниками этой школы мысли. К тридцати годам я вложил в это образование больше, чем стоила тогда хорошая квартира, и продолжаю вкладывать до сих пор. За некоторыми материалами приходилось охотиться в прямом смысле: их не существовало на моём языке, они не продавались, их надо было разыскивать вместе с людьми, которые их создавали.

Но в этой книге нет пересказа чужих учебников. Здесь лежит то, что осталось после двадцати лет применения: мои заводы, мои компании, мои провалы — включая те, о которых рассказывать неприятно, и я всё равно расскажу. Мои формулировки, проверенные на сотнях владельцев, которых я консультировал и обучал.

Я прошёл эту дорогу для того, чтобы вам осталось по ней проехать. Руда добыта, переплавлена и лежит на столе. Дальше — ваша работа.

В этой книге действует правило одного действия. Каждая глава заканчивается заданием — одним, конкретным, на бумаге. Не начинайте следующую главу, пока не сделано это задание. Не потому, что я люблю дисциплину, а потому, что это книга-стройка: глава без выполненного задания — это кирпич, положенный рядом со стеной. Прочитать её можно, построить из неё нельзя.

Если вы читали первую книгу — термины вам знакомы, и я не буду объяснять их заново. Если не читали — ничего страшного: везде, где понадобится слово из первой книги, я напущу его одной фразой, а в конце есть глоссарий новых терминов.

И последнее. Ваш бизнес — это ваш бизнес. Всё, что я о нём думаю, — это мои мысли и мой опыт. Решения принимаете вы, применяете вы, и отвечаете за результат тоже вы. Я не снимаю с вас эту ношу. Я пришёл сделать её подъёмной.

Часть I · Пост

Ч А С Т Ь



ПОСТ



Первая книга закончилась главой о бессмертии — и тестом, который многим читателям не понравился. Эта книга начинается с вопроса, который не понравится ещё больше. Вот он: что вы производите?

У каждого поста в компании есть продукт, и его можно предъявить. У продавца — заключённая сделка. У бухгалтера — сданная отчётность. У производственника — готовое изделие на складе. Подойдите к любому из них и спросите «что ты произвёл на этой неделе» — и вам покажут.

А теперь тот же вопрос владельцу. Что производите вы?

Я задавал его сотням владельцев и слышал три ответа. «Прибыль» — нет, прибыль производит компания, вся целиком, и присваивать её продукт одному посту так же странно, как объявить, что урожай произвёл сторож поля. «Решения» — решение не продукт, а действие; продуктом оно станет, только когда во что-то воплотится, и воплощать его будут другие. И самый честный ответ: «всё». Всё — это значит ничего. Человек, производящий всё, — это бегун из прошлой моей книги, герой, который носится и чинит. У героя нет продукта. У героя есть занятость.

В первой книге я говорил: у бизнеса два продукта. Первый — тот, что покупают клиенты: изделие, услуга, решение их проблемы. Его производит компания.

Второй продукт — сама компания. Живая, работающая, способная производить первый продукт. И вот у этого продукта есть единственный законный производитель — владелец.

Отсюда формулировка, ради которой написана эта глава. Продукт поста владельца — жизнеспособная и расширяющаяся компания.

Два слова, и оба несут вес. Жизнеспособная — значит производит и обменивается, из недели в неделю зарабатывая больше, чем тратит. Расширяющаяся — значит растёт, а не сохраняется: сохранение, как вы помните из первой книги, это просто медленная форма сжатия. Запомните эту пару слов — в четырнадцатой главе каждое из них превратится в отдельную линию на вашей приборной панели.

Такую компанию, кстати, можно продать, передать детям, вывести на биржу или просто оставить на год. Но заметьте порядок: продаваемость — следствие продукта, а не его определение. Владелец, строящий компанию «на продажу», строит витрину. Владелец, строящий жизнеспособную компанию, получает и витрину, и всё остальное.

У всякого продукта есть признак законченности. Сделка закончена, когда пришли деньги, — а не когда клиент сказал «интересно». Изделие закончено, когда прошёл контроль качества, — а не когда сошло с конвейера. Продукту владельца тоже нужен свой контроль — иначе «жизнеспособная и расширяющаяся» останется красивой парой слов, которую каждый трактует в свою пользу.

Вот этот контроль. Единица продукта владельца закончена, когда компания впервые переживает его отсутствие без потерь. Слова «без него» — не часть определения продукта. Это его ОТК: способ проверить, что произведено на самом деле, а не нарисовано.

В первой книге был инструмент — тест на отпуск: уезжаешь на две недели и смотришь, что застанешь. Тогда он был градусником — мерил болезнь. Здесь он становится отделом технического контроля: принимает или не принимает единицу.

Большинство владельцев, впервые примерив эту проверку к себе, обнаруживают, что счётчик пока на нуле, — при любой выручке и любом стаже. Если это окажется и ваш случай, в нём нет приговора. Это значит только одно: вся работа до сих пор шла на других постах — и делалась, возможно, блестяще, — а к собственному посту вы приступаете сейчас. Вся эта книга — инструкция по производству первой единицы.

Случай из практики — мой собственный. Была пора, когда я не мог уехать на две недели. Формально мог — но знал, что вернусь к списку дел толщиной с телефонный справочник и первые две недели после отпуска буду разгребать последствия отпуска. Поэтому не

ездил, как и многие из вас: владельцы — умный народ и берегут свой бизнес от своего отдыха. А спустя несколько лет, когда система, о которой эта книга, была выстроена, меня позвали в пятимесячную дипломатическую миссию на другом конце света. И я согласился. Не потому, что разлюбил свой бизнес, — потому, что впервые мог. Пять месяцев компания жила без меня — и я вернулся не к руинам и не к списку дел. Та поездка была не отдыхом и не приключением. Это была первая законченная единица моего настоящего продукта — прошедшая тот самый контроль. Просто тогда я ещё не умел её так назвать.

Продукт назван. Следующий вопрос строителя: где находится пост, который его производит? И вот тут вас ждёт сюрприз, потому что ответ — не внутри компании. Пост владельца стоит в таком месте, что большинство владельцев за всю жизнь ни разу на нём не побывали, хотя проходят мимо ежедневно. Об этом — следующая глава.

Но сначала, по нашему с вами правилу, — действие.

Возьмите чистый лист — он станет первым в досье, которое вы соберёте за эту книгу. Напишите на нём три строки.

Первая: дата вашего последнего отсутствия длиной от двух недель, которое компания пережила без потерь. Если такого не было — напишите честно: «не было».

Вторая: сколько дней, по вашей честной оценке, компания проживёт сегодня без единого вашего решения. Не без вашего присутствия — без решений. Число.

Третья — строка-счётчик: «Законченных единиц продукта владельца: ____». Заполните её сами, глядя на первую строку: датой или нулём. Я нарочно не пишу это число за вас — выведенное собственной рукой, оно работает лучше любых чужих утверждений.

Это не приговор, это нулевая отметка. Строитель забывает колышек до того, как копать котлован, — иначе потом нечем доказать, что яма стала фундаментом. В шестнадцатой главе вы вернётесь к этому листу и рядом с нулём поставите другое число.

У любой деятельности на свете есть всего два состояния. Первое — застой: частицы никуда не движутся. Деньги лежат. Товар стоит. Документ ждёт подписи третью неделю. Второе — поток: направленное движение частиц. Деньги оборачиваются, машины едут, люди работают, решения принимаются.

Поток всегда сильнее застоя, и это чувствуют все — тут не нужно доказательств. Но есть следствие, которое чувствуют немногие: могущество компании определяется скоростью движения частиц через неё. Есть мировая сеть закусовых, чей бутерброд — не самый вкусный на рынке и далеко не самый дешёвый. Она не обещает в рекламе ни вкуса, ни цены, и правильно делает. Её сила в другом: это самая быстрая выдача в истории общепита. Толпа проходит через кассы, как вода через турбину, — и этой скорости оказалось достаточно, чтобы построить империю на посредственном бутерброде.

Теперь вопрос, ради которого написана эта глава. Что нужно, чтобы поток вообще существовал?

Физика отвечает одним словом: разница. Ток течёт между двумя точками с разным потенциалом. Вода течёт с высокого места на низкое. Между точкой и ею же самой не течёт ничего — движению просто неоткуда и некуда идти.

Загляните в обычную розетку. Ток в ней переменный: направление движения меняется пятьдесят раз в секунду. Но заметьте — меняется направление, а не количество точек. Точек всегда две. Уберите одну — и вся энергия квартиры исчезнет, хотя провода, счётчик и электростанция останутся на местах.

В бизнесе действует тот же закон, и вот его деловая формулировка: владелец и директор — это две разные точки, и поток в компании существует ровно до тех пор, пока их две.

Владелец — это точка, где рождается цель. Он решает, куда идёт компания, зачем она существует и какой она должна стать. Директор — это точка, где цель превращается в исполне-

ние. Он прокладывает маршрут, согласует части, добивается выполнения. Между этими двумя точками и течёт всё, что течёт в компании: замыслы вниз, результаты и доклады вверх.

А теперь совместите обе точки в одном человеке — как это сделано в большинстве компаний, которые я видел за двадцать лет. Владелец сам себе ставит цель и сам себе её исполняет. Сам себе спускает замысел и сам себе докладывает. Между вами и вами не течёт ничего — не потому, что вы плохо стараетесь, а потому, что закон не предусматривает потока внутри одной точки. Снаружи такая компания может выглядеть живой: в ней шумно, все заняты, владелец работает больше всех. Но это суэта внутри одной точки: затраты есть, а течь потоку неоткуда и некуда.

Посмотрите на схему.

Внизу — производственная цепь компании: директор, его заместители, семь отделений, у каждого свой продукт, и все вместе они складываются в продукт предприятия. Это и есть тот конвейер, по которому движутся частицы.

А владелец нарисован отдельно — сбоку и сверху, вне цепи. Не потому, что он важнее или главнее в бытовом смысле. А потому, что он — не звено. Звено, встроенное в цепь, не может создавать разницу потенциалов с этой цепью: оно её часть. Владелец, вставший внутрь конвейера — на продажи, на производство, в кресло директора, — перестаёт быть второй точкой. Цепь замыкается сама на себя, и напряжение падает до нуля.

Отсюда правило, которое звучит вызывающе, пока не вспомнишь физику: чем ближе владелец к операционке, тем слабее его компания. Не потому, что он мешает — руки у него, как правило, золотые. А потому, что своим присутствием внутри цепи он уничтожает ту самую разницу, которая заставляла частицы двигаться.

Первое. Первый наём в жизни компании — исполнительный директор. В первой книге, в лестнице укомплектования, он назван фундаментом — и там это правило пришлось принять на веру. Теперь вы знаете физику, которая под ним стоит: не продавец, не бухгалтер, не маркетолог, а вторая точка. Как только идея родилась и вы решили её осуществлять — потоку нужно, между чем и чем течь. Даже если весь штат состоит из вас двоих. Даже если «директор» звучит смешно применительно к компании из двух человек. Смешно — неважно. Важно, что с этого момента в компании есть тот, кто ставит цель, и тот, кто её исполняет, и между ними может течь поток.

Второе. Нет денег — платите процентом. Эту фразу я услышал от своего отца задолго до того, как понял её глубину. Возражение «мне не на что нанять директора» не отменяет закона — оно лишь меняет валюту оплаты. Доля от результата, процент от прибыли, партнёрство — форм много. Человек, который согласился на процент, кстати, проходит лучший фильтр из существующих: он верит в вашу цель настолько, что готов получать из неё, а не из вашего кармана.

Третье. Не можете решить, кто есть кто, — меняйтесь местами. Бывает, что партнёров двое и оба тянутся к вершине. Спор «кто здесь владелец» способен съесть компанию быстрее конкурентов. Так вот, вспомните розетку: переменному току безразлично, какая из точек сейчас верхняя, — лишь бы их было две. Договоритесь и меняйтесь ролями: полгода один держит цель, второй исполняет, потом наоборот. Это менее странно, чем кажется, и бесконечно лучше, чем две цели в одной компании или ноль.

Случай из практики — на этот раз из моей собственной. В свой первый завод я пришёл в две тысячи шестом, в двадцать с небольшим: сначала заместителем директора, потом исполнительным директором. Завод принадлежал моему отцу, и нет, кресло мне не подарили — чтобы в него сесть, пришлось пролить столько пота, что история про «папиного сына» смешит меня до сих пор. Инженеры в моём подчинении были вдвое старше меня.

Так я прожил нижнюю точку: директор при живом владельце. Надо мной был человек, который держал цель и не собирался её мне уступить, — и, как я теперь понимаю, это было луч-

шей школой из возможных. Разница потенциалов ощущалась физически: от него шли требования, которые нельзя обсудить, от меня навстречу шли результаты, которые нельзя приукрасить. Именно там, будучи директором, а не владельцем, я ввёл на заводе организующую схему — ту самую, с семью отделениями. Это, кстати, зафиксировано в корпоративном журнале завода, так что у меня редкая возможность: сослаться на печатный источник собственной биографии.

Потом, в собственных компаниях, я занял верхнюю точку — владелец при наёмном директоре. И застал обе точки в обоих состояниях: исправными, когда между ними течёт, и мёртвыми, когда они слипаются. О том, как я собственными руками слепил их в одну и чем за это заплатил, — следующая глава. Она будет неприятной, обещаю.

Две точки дают линию. По линии течёт поток — и это уже неизмеримо больше, чем застой одинокой точки. Но у линии нет площади. А мощь компании, как вы увидите через несколько страниц, измеряется именно площадью — и для площади нужна третья точка.

Кто она, где находится и почему именно её всегда забывают — следующая глава. Но сначала — действие.

Возьмите лист из первого задания — тот, где ваша нулевая отметка. Ниже напишите один вопрос и один ответ.

Вопрос: кто сегодня вторая точка моей компании?

Если у вас есть исполнительный директор — напишите его имя. Одно имя, без должностей-приставок и оговорок. Написали? Теперь честный контрольный вопрос: когда он в последний раз принял значимое решение, о котором вы узнали после того, как оно сработало? Если вспомнили — у вас действительно две точки. Если каждое его решение проходит через вас — имя написано, а точка всё ещё одна.

Если директора нет и обе точки в вас — напишите вместо имени дату: день, к которому вторая точка будет занята. И рядом — чем вы готовы платить: окладом, процентом, долей. Дата без валюты — это не решение, а пожелание.

Лист снова сохраните. В шестнадцатой главе вы будете описывать линии связи своего поста — и эта строка станет первой из них.

Две точки дают линию, и по линии течёт поток. Но у линии нет площади. А мощь компании — это именно площадь, и сейчас вы увидите почему.

Для площади нужна третья точка. И она давно есть в вашей компании — её просто никто не считает точкой. Это люди. Все, кто не владелец и не управление: продавцы, мастера цеха, бухгалтеры, водители, программисты. Все, кто каждый день своими руками производит первый продукт.

В любом бизнесе, от ларька до корпорации, существуют три сферы интересов — и у каждой интересы свои. Это не дефект, это устройство.

Цели. Здесь живёт владелец. Он почему-то выбрал именно это дело — и если копнуть, «почему-то» всегда оказывается глубже денег. Ему хочется гордиться компанией как продуктом. Хочется быть первым на рынке. Хочется, чтобы то, что он задумал, стояло и работало. Деньги в этом списке есть, но они в нём не одни — иначе он выбрал бы занятие попроще.

Управление. Здесь живёт директор и его аппарат. Если это правильный человек на правильном месте, его интерес — достижение ваших целей. Он для того и нанят. Но у управления могут завестись собственные цели. Вы ведь слышали про директоров, которые достигают не целей владельца, а каких-то своих? Может быть, даже встречали. Может быть, даже ближе, чем хотелось бы.

Люди. Здесь живут все остальные. Им хочется, чтобы работать было не противно. Чтобы платили вовремя, чтобы правила были понятны, чтобы их не давили и не обесценивали. Компания, где люди ходят на работу со словами «зато стабильно платят», производит совсем не тот продукт, каким гордятся создатели.

Теперь нарисуем это.

Три вершины: наверху цели, внизу управление и люди. И главный факт, ради которого нарисована схема: площадь этого треугольника — это мощь вашей компании. Не выручка, не штат, не квадратные метры. Площадь: насколько далеко цели ушли вперёд, насколько сильно управление и люди развёрнуты им вслед.

У треугольника есть свойство, которое стоит знать каждому, кто хочет расти. Тянуть можно только за одну вершину — за цели. Потянули за неё — и две другие расширяются сами: под большую цель управление вынуждено становиться сильнее, люди — многочисленнее и квалифицированнее. Обратное не работает. Наймите вдвое больше людей без роста цели — получите толпу. Усиьте контроль без роста цели — получите надсмотрщиков. Фигура перекашивается, площадь не растёт.

Треугольник можно схлопнуть, и делается это двумя способами.

Первый — невыживательная цель. Если цель направлена на выживание только владельца или узкой группки наверху, управление и люди рано или поздно это распознают — люди вообще гораздо умнее, чем принято думать в кабинетах. Распознав, они перестают тянуться за вершиной. Формально всё на местах, фактически площадь съёживается.

Второй способ — неэтичность на линии. Между целями и управлением проходит линия, по которой цель спускается вниз. Если на этой линии заводится искажение — недоговорённость, двойная игра, чужой интерес, — цель до людей не доходит. Доходит что-то другое.

И есть вырожденный случай, который мы уже разобрали физикой в прошлой главе. Если вершина целей и вершина управления сливаются в одну точку — треугольника больше нет. У фигуры из двух точек площадь равна нулю.

Слипание происходит двумя способами, и второй заметить труднее. Первый, всем известный: владелец съедает точку директора — садится в его кресло и рулит. Второй, зеркальный: директор поглощает точку владельца. Как это выглядит изнутри, я знаю лучше, чем хотел бы. Сейчас расскажу — я обещал в прошлой главе, что будет неприятно.

Сначала старый анекдот — он тут не для смеха.

Встречаются два школьных приятеля. Один преуспел, второй совсем на мели: долги, с женой плохо, здоровье сыпется. Успешный говорит: не переживай, мы же с первого класса вместе. Вот адрес — съезди, забери чемоданчик, привезёшь мне. Тот съездил, привёз. Открывают — чемодан полный денег. Успешный отсчитывает половину: держи, твоя доля. И зажали душа в душу: второй долги раздал, квартиру купил, ребёнок родился. Проходит пара лет — ходит он мрачный. Друг спрашивает: что случилось, чем помочь? И тот отвечает: да понимаешь... за чемоданчиком-то я один езжу, а деньги пополам делим.

Запомните этого человека. Он не злодей и не дурак. Он просто два года смотрел на видимую половину работы — свою — и ни разу не увидел невидимую: чью-то способность знать, где стоит чемоданчик.

Теперь без анекдотов. У меня в биографии есть рейдерский захват — даже два, но сегодня про один.

Был завод, которым я жил. Я проводил там всё время — в буквальном смысле: я деревья сажал на его территории своими руками. Я делал учредительскую работу, может быть, даже с избытком, я вкладывал смысл во всё, что там происходило. Вершина целей была занята, и занята плотно.

Потом бизнес вышел на свой пик, и дел в нём стало мало. Я начал новые проекты — и всё внимание ушло туда. С заводом всё было финансово честно: я забирал только свою часть, свой фонд, и использовал его как донора для новых начинаний. Но я перестал там бывать. Перестал говорить с людьми — общался только с директором. Цель, которую я когда-то вкладывал во всё, я больше не произносил вслух. Я пассивно обесценил собственные идеи собственного завода.

Дальше всё по учебнику, который я тогда ещё не написал. Единственный канал связи с компанией — директор, и этот канал искажал линию: я узнавал свой завод в пересказе. Финансы я тоже отдал: формально я как будто принимал решения, но настоящего потока денег не видел — у меня не было даже доступа к банкам. Вершина целей опустела, вершина управления всосала её в себя. Две точки слиплись — только не во мне, а в директоре. Площадь моего треугольника стала нулём, и снаружи этого не было видно: завод работал, деньги шли.

А люди смотрели на это два года — и видели ровно то, что видел человек из анекдота. Видимую работу директора — каждый день. Мою — никогда, потому что её больше не было, а о той, что была раньше, я перестал напоминать. И когда пришли те, кто пришёл, моральное оправдание у всех участников было готово задолго до захвата: а что, собственно, делал этот владелец? За чемоданчиком-то ездили без него.

Чем всё закончилось, понятно из слова «захват», и механика не важна. К тому моменту треугольник был мёртв уже давно — рейдер лишь оформил свершившееся. Падальщики не убивают. Они приходят на запах.

Это было добровольное самоубийство.

Теперь я могу сформулировать то, ради чего рассказал эту историю, и сформулировать жёстко, потому что заработал право на жёсткость собственной шкурой.

За двадцать лет практики я ни разу не видел директора, который увёл компанию у владельца, стоявшего на вершине. Я видел только брошенные вершины, которые кто-то занял. Директор не захватывает пост — он занимает пост, о котором молчат. И когда мы слышим историю про директора-предателя, при вскрытии всегда обнаруживается история про владельца-дезертира.

Дезертирство бывает двух видов. Первый — цель не сформулирована: её нет на бумаге, она живёт в голове и умирает там же. Второй коварнее — цель сформулирована, но её перестали транслировать. Моя цель была. Я просто замолчал. А цель, о которой молчат, для организации неотличима от несуществующей: вершину мало занять — её надо доносить, непрерывно, и это работа, а не жест.

Чем и как доносить — об этом шестая глава, и она прямое лечение того, что здесь диагностировано. Но прежде надо закончить с самим владельцем: разобраться, что он умеет руками и почему именно умелые руки чаще всего утаскивают его с вершины. Это следующая глава.

А сейчас — замер.

На ваш лист — три строки, только даты и факты, без оправданий.

Первая: записана ли цель вашей компании где-нибудь, кроме вашей головы? Да или нет. Если да — где именно и когда вы в последний раз её обновляли.

Вторая: дата, когда вы в последний раз говорили о цели компании с сотрудником не из управления. Не о задачах — о цели. Лично, своими словами.

Третья: сколько человек в компании, кроме вас, назовут цель, если спросить их внезапно? Честная оценка, числом.

Если первая строка — «нет», вторая — «не помню», а третья — «ноль», не спешите записывать своего директора в будущие предатели. Перечитайте эту главу: теперь вы знаете, кто на самом деле схлопывает треугольники. И знаете, что это лечится, — собственно, лечением мы и займёмся до конца книги.

К этой странице у вас уже есть три вещи: названный продукт, место поста вне цепи и треугольник, за который вы отвечаете. Пора честно разобраться с последним, что удерживает владельца на чужих постах, — с его собственными руками. Потому что с поста владельца утаскивает не лень и не глупость. Утаскивает умение.

В первой книге конвейер уже появлялся: там он показывал путь частицы по компании — от первого касания до готового продукта. Теперь посмотрите на ту же ленту с другой стороны — глазами одного человека.

Представьте настоящий заводской конвейер. Лента длиной в цех, на ней пятнадцать производственных операций, у каждой стоит человек. Первый шлифует деталь и передаёт дальше.

А теперь представьте, что первый, передав деталь, бросает своё место и бегом бежит вдоль ленты — перехватить её на второй операции. Сделал вторую — бежит на третью. Потом на пятую, потому что там затор. Потом обратно на первую, потому что там скопилась очередь.

Про такого человека на заводе сказали бы коротко и точно: сумасшедший. Никому не придёт в голову организовать так физическое производство.

Но как только работа перестаёт быть железной и становится разговорной — звонки, письма, совещания, решения, — мы проделываем ровно это, каждый день, и нам не кажется, что мы бегаем вдоль ленты. Кажется, что мы просто работаем. Замеры говорят обратное: затраты энергии те же, что у бегуна вдоль конвейера, а результат — несопоставимо меньше, чем если бы каждую операцию делал тот, кто на ней стоит.

Поэтому вопрос этой главы: кто вы в своём бизнесе? Не по должности в уставе. По тому, где вы реально стоите у ленты.

У этого вопроса есть всего три ответа, и я прошу заметить с самого начала: это не типы людей. Это квалификации. Их не выдают при рождении — их приобретают, и любую из них можно приобрести сознательно.

Мастер — тот, кто сам создаёт ценный конечный продукт. Берёт и делает. Каждую операцию своего дела он может выполнить собственными руками, и выполнить лучше всех в компании.

В этом нет ничего плохого. Мастер — это уважаемая квалификация, и почти каждый бизнес начинается с мастера, влюблённого в свой продукт. Проблема начинается ровно в одной точке: там, где надо передать. Мастер никогда не садился описать, как он делает то, что делает, — он просто делает. Помните формулу из первой книги: не бывает неоцифровываемого мастерства — бывает мастерство, которое никто не сел и не описал. Мастер — это тот, кто не сел. И поэтому каждый нанятый для него — разочарование. Хоть семь образований у человека, хоть двадцать лет стажа — «он не может так, как я». Мастер нанимает, разочаровывается, увольняет, нанимает снова и постепенно приходит к выводу, что нормальных людей на рынке нет.

Случай из практики. Крупный перерабатывающий холдинг: несколько заводов и один торговый дом, через который идут все продажи. В торговом доме четырнадцать человек. Каждый из них гений своего дела — без преувеличения: они годами прокачивают через себя обороты целого холдинга. Люди взрослые, состоявшиеся, всего достигли. И у них одна беда, о которой они говорят с усталой уверенностью: к ним приходят устраиваться одни неспособные. За годы — ни одного, кто смог бы «как они». Холдингу есть куда расти, рынок есть, деньги есть. Растить некому: четырнадцать мастеров не воспроизводятся. Каждый из них — оригинал, с которого так и не сняли ни одной копии.

Технолог — тот, кто знает, как построить производство продукта. Не «я умею делать» — а «я могу описать, как делать, так, что сделает другой». Технолог берёт человека с обычной головой и обычными руками, даёт ему последовательность — раз, два, три, четыре, пять — и на выходе получает стандартный результат. Стандартный — значит стандартно хороший, тот, который нужен.

Заметьте разницу. Знание мастера умирает вместе с его усталостью, отпуском или уходом. Знание технолога живёт в документе и работает без него. Если вы можете сесть и написать инструкцию, по которой у другого человека получится, — вы технолог, и вы способны строить части организации.

Управленец — тот, кто согласует части между собой. Он не производит и не описывает производство — он следит, чтобы маркетинг не привёл в восемь раз больше заявок, чем спо-

собны обработать продажи, чтобы производство не выпустило то, что некому хранить, чтобы части компании двигались как одно целое. Это отдельная профессия со своим предметом.

И вот что странно. Чтобы сесть за рычаги бульдозера, нужно отучиться и получить права — и никто из нас не прыгнет в кабину «посмотреть, что будет, если подёргать ручки». А чтобы управлять компанией, где работают живые люди и крутятся настоящие деньги, прав не спрашивает никто. Мы садимся за рычаги без единого дня обучения и искренне удивляемся, почему ковш ходит не туда.

Сколько из этих квалификаций вы исполняете лично? Об иллюзии многопрофильности первая книга сказала достаточно — целую главу про супермаркет на колёсах, — повторяться не стану. Здесь важно другое.

И заметьте: ни одна из трёх квалификаций — ни мастер, ни технолог, ни управленец — не называется «владелец». Теперь вы знаете почему: продукт владельца — сама компания, а его пост стоит вне ленты. Три квалификации — это то, что вы умеете. Пост — это то, что вы должны. Мастером, технологом и управленцем можно нанять, вырастить, взять в долю. Владелец — только быть.

Что именно входит в это «должны» — по пунктам, как должностная инструкция, — следующая глава. Но сначала — замер.

Возьмите прошедшую рабочую неделю — обычную, не отпускную и не авральную. Выпишите на ваш лист — тот самый, из первых заданий, — десять действий, на которые ушло больше всего вашего времени. Не должностей — действий: «вёл переговоры с поставщиком», «правил макет», «разбирал конфликт на складе», «писал регламент приёмки».

Напротив каждого поставьте одну букву:

М — производил продукт сам (мастер);

Т — описывал, как производить: писал инструкцию, регламент, обучал (технолог);

У — согласовывал работу других: совещания, распределение, контроль (управленец);

В — оставьте эту букву в запасе. Что относится к работе владельца, вы узнаете в следующей главе.

Посчитайте буквы. Это ваш профиль — не тот, что в визитке, а настоящий.

Если колонка В осталась пустой — не переживайте: у большинства владельцев она пуста годами, именно поэтому вы держите в руках эту книгу. К последней странице она станет самой заполненной.

Мы вернёмся к этому листу дважды: в следующей главе и в шестнадцатой.

В задании четвёртой главы осталась пустая буква В. Вы выписали десять своих действий, разнесли их по трём квалификациям — и, скорее всего, ни одно не легло в четвёртую колонку, потому что вы пока не знали, что туда кладут. Пора заполнять.

У поста владельца есть должностная инструкция. Настоящая, по пунктам — как у кладовщика или главного бухгалтера. Её отсутствие в папке кадровика не значит, что её нет: просто владельцу некому её вручить, кроме самого себя. Сейчас я её вручу. В ней восемь функций — и одна девятая, о которой будет отдельная глава, потому что она выше первых восьми вместе взятых.

Восемь функций держатся по четыре направления: смотреть наружу, закреплять найденное, держать материю и держать тех, кто держит остальных.

Первая функция. Стратегия. Слово затёрто до дыр, поэтому напомним, откуда оно родом: это военный термин, и никакой другой трактовки у него нет. Бизнес — война: за умы людей, за рынки, за лучших сотрудников. Можно не любить это слово, но нельзя отменить сам факт: если ваш план не учитывает, что вокруг воюют, — воевать будут против вас, без вашего участия.

Стратегия существует только в виде документа. Ваши мысли, даже гениальные, продуктом не являются — продукт по определению есть результат производства, а мысль ещё ничего не произвела. Стратегия должна быть написана, и написана заново — не отредактирована, а

создана в настоящей единице времени. Кому-то раз в год, кому-то, на быстром рынке, раз в квартал. Это работа владельца, и она не делегируется: директор исполняет войну, объявляет её — только вы. Как устроен сам документ и как выбирать противника — целая глава в части II, здесь достаточно записать функцию в инструкцию.

Вторая функция. Стратегический маркетинг. Это не тот маркетинг, где настраивают воронки, — тот живёт этажом ниже и принадлежит компании. Стратегический маркетинг — это разведка. Ездить по выставкам. Читать то, что читают ваши клиенты и ваши конкуренты. Смотреть на жизнь людей и замечать: вот это у них устроено плохо — здесь наша будущая работа; вот это в чужом опыте обгоняет нас — почему и как оно устроено.

Теперь честный вопрос: когда вы будете потреблять внешнюю информацию, если ваша голова занята НДС, поставками и ключевым клиентом, который опять недоволен? Из домика управленца внешний мир не виден — окна этого домика выходят внутрь компании. Разведка требует того, кто физически находится снаружи. Это вы.

Третья функция. Стратегическое планирование. Указать мишень. Цель — это то, куда целются, и никак иначе. Стратегический план — это широкомасштабное намерение, выраженное общими мазками и опирающееся на реальные ресурсы: куда идём, с какой скоростью и зачем. Две страницы, пять, максимум десять — не тот талмуд, которому учит финансовый сектор ради кредита.

Заметьте, чего в этой функции нет: маршрута. Вы не обязаны прокладывать путь между всеми препятствиями — это работа разума компании, её управления. Владелец ставит мишень и задаёт русло. Стрелять и грести будут другие, и будут делать это лучше вас, если мишень стоит ясно.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.