

Глава 1

Испытание ростом

Ваша компания — это ваша жизнь, ваш риск и ваши идеи. Но по мере роста компания должна изменяться, и ваша роль должна изменяться вместе с ней. Перед вами вызов — стать тем самым лидером, который так нужен вашей компании на *каждом* этапе ее роста.

Прошедшее десятилетие отмечено взрывом предпринимательской активности. Амбициозные люди — такие же, как вы, умеющие мечтать и добиваться, — взяли свою судьбу в собственные руки, воспользовавшись представившимися возможностями, захватив новые рынки и заработав благосостояние себе, своим менеджерам и сотрудникам.

Однако печально то, что лишь небольшая часть предпринимателей новой волны останется у руля основанных ими компаний, когда те прорвутся на вершину успеха.

Некоторые люди сознательно выбирают роль «серийного предпринимателя», основывая одну за другой фирмы и продавая их, потому что стартап и ранние стадии развития бизнеса нравятся им больше всего. Но многие из тех основателей бизнеса, которые хотели бы остаться в своей компании надолго, попросту не могут реализовать свое видение ее роста, а других вынуждают уходить инвесторы, сомневающиеся в их

способности превратиться из предпринимателя в CEO большой быстрорастущей организации.

Отчего это происходит? К примеру, почему Билл Гейтс из Microsoft, Майкл Делл из Dell Computers и Ричард Брэнсон из Virgin стали исключениями — основав великие компании, они до сих пор стоят у штурвала? Мы уверены: такие лидеры добиваются успеха потому, что умеют менять свою роль и стиль лидерства по мере роста своих компаний. Как говорил Чарлз Дарвин: «Не скорость и не сила, а лишь возможность приспособиваться позволяет выжить».

Проблема в том, что привычки и особенности поведения, которые обеспечили успех на этапе начального роста, могут привести к провалу на следующих. Как только у вас что-то начало хорошо получаться, оказывается, что именно этого-то делать уже нельзя. Важно понимать и изучать различия между теми типами знаний и навыков, которые требуются на каждом этапе роста и развития вашей компании.

Как научиться правильно изменять свой стиль лидерства в нужное время? Начните с этой книги. В ней объясняется, как руководить компанией в период роста — после того как пройден этап стартапа. Мы подробно описываем следующие аспекты:

- Три четко выраженных этапа роста: *начальный рост*, *быстрый рост* и *постоянный рост*, которые выделяются в развитии организации после того, как она миновала этап стартапа и, достигнув стабильности, стала «настоящей» компанией.
- «Предупреждающие сигналы», которые сообщают о наступлении нового этапа в развитии вашей компании и требуют от вас изменений в стиле лидерства.

- Изменения в вашей роли и ключевые обязанности, которые вы должны взять на себя, чтобы остаться лидером на всех этапах роста и развития вашей компании.
- Привычки, от которых вам нужно избавиться, и конкретные изменения в личном поведении и стиле лидерства, необходимые для того, чтобы вы успешно вживались в каждую новую роль и росли как предприниматель — от основателя до CEO* высокого класса.
- Модель планирования под названием Building the Profit Spiral™ («Построение спирали прибыли»), которая поможет вам стимулировать рост компании.

В этой книге вы прочитаете о многих предпринимателях, решивших вопросы, которые сейчас стоят перед вами; им удалось пройти путь от предпринимателя до CEO. Их компании отличаются и по числу сотрудников — от 10 до 800, и по размеру доходов — от \$ 1 млн. до \$ 150 млн. Мы поместили их рассказы в нужный контекст, чтобы они иллюстрировали наши утверждения и выводы. Не все были готовы делиться конфиденциальными подробностями, называя конкретных людей и компании, поэтому их цитаты анонимны. Мы выбрали лучшие истории предпринимателей, с которых стоит брать пример: они провели свою организацию от стартапа через все этапы роста. Все они оказывались в ситуациях значительного годового роста: 50%, 70% или больше. Вы узнаете, что нужно для управления ростом и достижения успеха.

* Chief Executive Officer — высшая исполнительная должность в компании. В принятой в России управленческой иерархии наиболее близкий аналог позиции генерального директора.
Прим. ред.

Как и вы, эти предприниматели начинали с интуитивного стиля лидерства. В самом начале работы компании вас как будто несет волна; вы справляетесь с неприятностями по мере их появления и принимаете решения на бегу. Обычно на этом этапе компания еще невелика, поэтому вам удастся управлять всеми ее потребностями изо дня в день и импровизировать при необходимости. Вы знаете все рабочие задания, принимаете все решения, работаете по плану, который в основном составляете в уме по мере продвижения, и проводите изменения, когда представляются возможности.

Иными словами, вы работаете в режиме «сделай сам», совмещая роли исполнителя и руководителя, принимающего решения. Но когда в результате роста компания начинает выходить на следующий этап, вы должны поменять стиль интуитивного лидерства на более продуманный подход сознательного роста. Помните, что на новых этапах роста, когда ваша роль меняется, вам нужно сохранить свои лучшие предпринимательские характеристики и руководить, ориентируясь на последовательные цели. Для этого вам нужно будет постоянно выполнять следующее:

- развивать рынки и клиентов, разрабатывать продукты, услуги и стратегии;
- разрабатывать внутренние процессы, а также инфраструктуру, чтобы поддержать рост;
- развивать команду и учить сотрудников добиваться поставленных целей;
- формировать корпоративную культуру, которая бы мобилизовала и мотивировала людей для наиболее эффективного сотрудничества;

— и, пожалуй, самое трудное — отслеживать развитие своей компании и изменять свой стиль руководства, чтобы он соответствовал текущему этапу ее роста.

Легкими эти задачи не назовешь. Вам придется пойти на изменения в своих привычках и стиле работы. Поскольку способность к изменениям растет по мере обучения, постоянное обучение должно стать самой важной и неотъемлемой частью вашего поведения.

Но есть и хорошая новость: возможно, у вас уже есть необходимые качества, чтобы преобразиться в очень успешного CEO. Классические сильные стороны предпринимателя (см. ниже) заложат прочное основание, которое необходимо на любом этапе роста компании.

Жизненно важные признаки: классические сильные стороны предпринимателя

- Умеет находить возможности там, где другие их не видят.
- Всегда ищет новые возможности и интересные задачи.
- Увлечен своей работой и полон энергии.
- Упорно стремится достигать результатов при высоких стандартах работы.
- Создает творческие и новаторские идеи; мыслит нестандартно.
- Всегда стремится делать все лучше.
- Инициативен и нацелен на будущее.
- Умный, способный и решительный.
- Руководствуется ощущением необходимости срочных действий.
- Уверенно идет на риск.
- Умеет решать проблемы, любит браться за новые интересные задачи и верит, что невозможного не существует.
- Твердо намерен повышать благосостояние — как свое, так и других — и изменить что-то к лучшему.

Чтобы стать успешным руководителем стремительно растущей компании, вам кроме этого придется научиться:

- планировать, в том числе находить правильное соотношение для краткосрочных и долгосрочных целей;
- распространять информацию;
- создавать команду;
- улаживать конфликты;
- понимать, что люди и культура компании — ваши главные активы;
- извлекать уроки из каждого своего успеха и неудачи, учиться у наставников и других успешных предпринимателей.

Принимая новые роли и обязанности, необходимые для дальнейшего роста вашей компании, вы справитесь с ними благодаря вашим творческим способностям, энергии и воли к победе, из-за которых вы и стали предпринимателем. Это сильное преимущество, которое не смогут нейтрализовать конкуренты. У вас есть превосходство по сравнению с большинством CEO, которые никогда не создавали компанию с нуля: опыт, знания и видение. Благодаря этим качествам вам удастся лучше справляться с трудными задачами, которые возникают у CEO растущей компании в условиях жесткой конкуренции. Иными словами, у вас есть задатки для успеха, который возможен при условии, что вы готовы расти, меняться, играть новые роли и выполнять новые обязанности по мере роста компании.

Новые роли и обязанности потребуют от вас новых знаний и навыков. Иногда будет достаточно применить уже полученные

знания к новым ситуациям; в других случаях придется учиться и обновлять свой «репертуар».

В начале этой главы мы упомянули три этапа роста, которые следуют за стартапом. Помните, что рост — непрерывный процесс, который компании проходят с разной скоростью. Например, переход от начального роста к быстрому росту может произойти очень быстро, и может даже казаться, что эти два этапа пересекаются, особенно в стремительно развивающейся отрасли. Иногда на разных этапах могут находиться и разные части компании. Для правильного руководства не так важно точно определять свое место в этом непрерывном процессе в каждый отдельный момент, как знать, каких конкретно изменений ожидать.

Вы держите в руках книгу, которая способна сыграть роль путеводителя в предстоящих вам переходах с этапа на этап, чтобы вы могли уверенно руководить компанией в течение всего процесса роста и вести ее вперед. Вы узнаете со слов самих предпринимателей, как они раскрыли тайны успешного лидерства и устойчивого роста.

«Я жалею, что не узнал раньше одну вещь, которая уберегла бы нас от многих неприятностей в первые годы работы: важность понимания своей личной цели. Спросите себя: что вы пытаетесь сделать с компанией? а потом добейтесь того, чтобы все ваши системы и действия отражали ваши личные цели или предназначение компании.

Например, возможная цель — быстрая прибыль. Или личный доход. Одни люди хотят управлять своей компанией долгое время по единственной причине: чтобы обеспечить себе хороший уровень жизни. Другие ищут доходов от роста и продаж — они стремятся построить компанию, добиться ее роста, продать и перейти к чему-то другому. Третьи заинтересованы в построении компаний, которые просуществуют долгое время; они стараются построить следующий Hewlett-Packard или Microsoft. Для этого требуется совершен-

но особый подход к руководству. Встречается еще одна цель — сделать что-то полезное. Для таких руководителей финансовый аспект — не самый главный стимул. А кто-то заинтересован в человеческих аспектах: создать фирму, где все сотрудники чувствуют себя комфортно.

Ваш стиль руководства должен зависеть от ваших целей. Зная ответы на эти вопросы, вы сможете определить модель организации, сформировать ее культуру компании и установить системы оплаты труда, поощрения. Очень важно, чтобы все эти элементы подходили друг другу».

«Еще долго после основания своей компании я сам принимал все решения. Я был на тот момент единственным настоящим экспертом и в итоге стал учить делу всех новых сотрудников. Сыграло роль и мое самомнение: я полагал, что умею принимать решения лучше остальных. В результате я стал диктатором. Мне было очень трудно оставить этот этап за собой. Оглядываясь назад, я вижу, как это тормозило нашу работу. Мы не могли по-настоящему расти, пока мне не удалось поменять свой стиль лидерства. Жаль, что я не понял этого раньше».

«Кажется, что искать чужих советов нет времени — особенно на этих начальных этапах, когда приходится работать не покладая рук. Вы слишком заняты тем, что пытаетесь сосредоточиться на нужной работе, когда вокруг происходит столько всего. Но постоянно учиться очень важно. А для этого лучше всего получать информацию от людей со стороны: клиентов, членов совета директоров и аналитиков. Слушайте и учитесь у них, даже если они критикуют ваши действия (в последнем случае особенно)».

«Свою сущность вы никогда не измените. Вы меняете только некоторые свои роли. Я смотрю на это так: меняется моя работа, но не я сам. Люди всегда знают, кто я и что отстаиваю. Но с ростом компании моя роль вынужденно менялась: я вдохновлял людей, потакал их самолюбию и так далее. Когда у нас было 15 человек, я был исполнителем и лидером. А теперь, когда у нас 100 человек, мое участие в принятии решений заметно уменьшилось и я стал гораздо больше выступать в роли лидера других лидеров. Этот процесс помог мне узнать много нового».

Эта книга — ваша карта

В некотором смысле эта книга — карта вашего пути от предпринимателя до СЕО. Помните, что произошло после того, как была составлена карта территории к западу от Миссисипи? На Дикий Запад двинулись тысячи исследователей. Мы хотим, чтобы все наши читатели воспользовались этой книгой как путеводителем и провели свои компании через этапы роста к успеху.

В этой книге мы выделяем три этапа роста, следующих за стартапом: начальный рост, быстрый рост и постоянный рост.

На этапе стартапа вы пытаетесь понять, какой предложить продукт или услугу, чтобы они соответствовали потребностям рынка, и как ваша компания может дать нечто ценное клиентам.

Начальный рост. На этом этапе ваша компания целиком ориентирована на продажи, пытаясь запустить новый продукт. Основную деятельность компании характеризует высокий темп, большая гибкость и даже хаотичность. Люди прилагают все усилия ради успеха.

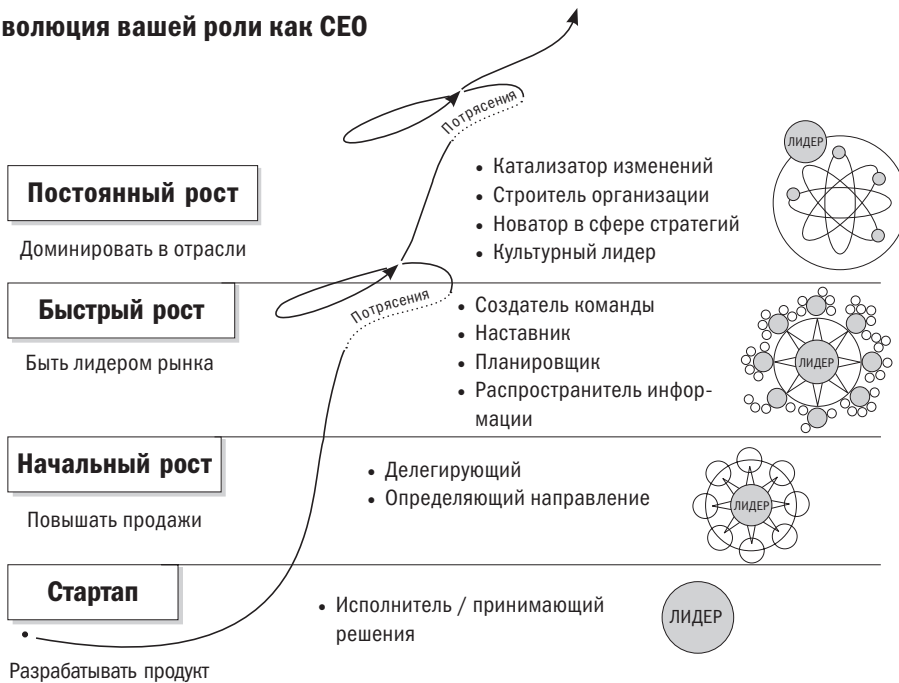
Быстрый рост. На втором этапе ваша компания пытается добиться широкого использования ее продуктов и услуг, завоевать значительную долю на выбранных ею рынках, отразить наступление конкурентов и занять лидирующую позицию. Нужно нанимать множество новых людей. Интегрировать их в коллектив и добиться от них слаженной работы — сложная задача, которую приходится решать каждый раз.

Постоянный рост. Этот последний этап включает попеременные циклы потрясений и периодических «обновлений» компании. Благодаря предыдущей фазе быстрого роста появилось гораздо больше клиентов и возможностей рынка, число сотрудников увеличилось, организация усложнилась и возникла вероятность доминировать в данной отрасли. Но вместе с тем повышается и опасность выхода из-под контроля.

На этапе постоянного роста компания пытается доминировать в отрасли, находя новые рынки и занимая новые ниши на существующем рынке, расширяя линейки продукции, предлагая клиентам больше комплексных решений и называя себя и своих сотрудников «законодателями идей». К стратегиям роста относятся разработка новой продукции, стратегические союзы, приобретения и слияния, выделение дочерних компаний в самостоятельные компании, партнерство между корпорациями для обеспечения финансирования и даже выход IPO*.

Но по мере изменения компании также преобразуются ваши роли и обязанности. Вам придется осуществлять эти изменения, чтобы успешно провести компанию через этапы роста, показанные на иллюстрации ниже.

Эволюция вашей роли как CEO



Адаптировано из The Catlin Group's *Building The Profit Spiral*™

* Initial Public Offering — первое размещение акций на фондовом рынке. *Прим. перев.*