

The E-Myth Revisited: Why Most Small Businesses Don't Work and What to Do About It

Michael E. Gerber

Прочитан английский электронный текст HarperCollins e-books, May 2007, ISBN 9780061741654; предисловие и послесловие датированы June 2001. Все 19 глав, введение, эпилог и послесловие. The E-Myth Revisited впервые вышла в 1995 году; это не первая редакция The E-Myth 1986 года.

Часть I. Содержание книги

Майкл Гербер: компания, которая съела своего хозяина

Утром владелец открывает двери, вечером последним выключает свет. Между этими событиями он продаёт, проверяет, переделывает, успокаивает клиентов и выслушивает сотрудников. Деньги проходят через компанию, работа кипит, телефон не замолкает. На бумаге перед нами предприниматель. В действительности — человек, купивший себе должность, из которой невозможно уволиться. Именно с этой неприятной подмены начинается The E-Myth Revisited.

Гербер рассматривает небольшой бизнес через устройство повседневной работы. Его интересует зависимость результата от конкретного человека: кто должен присутствовать, что приходится помнить, какие решения всякий раз принимаются заново. Компания может годами оставаться заложницей основателя, даже если приносит прибыль и пользуется любовью клиентов. Выручка сама по себе не сообщает, появилась ли организация, способная выполнять обещания без постоянного личного подвига.

Книга построена как изложение управленческой модели с развёрнутыми разговорами с Сарой, хозяйкой магазина пирогов. Автор предупреждает, что имя героини и название предприятия изменены. Эти разговоры служат способом объяснить идеи, а не независимым исследованием эффективности метода. В книге много уверенности, эмоциональных историй и продвижения собственной программы Гербера. Полезнее читать её как сильную практическую концепцию, которую предстоит проверять на своём бизнесе.

Профессионал открывает дело и попадает в собственную ловушку

Исходная ошибка выглядит убедительно: если человек умеет выполнять работу, значит, сумеет организовать предприятие, которое эту работу продаёт. Хороший пекарь открывает пекарню, отличный механик — мастерскую. Профессиональное мастерство действительно помогает создать продукт. Но оно не отвечает на вопросы привлечения клиентов, распределения ответственности, управления деньгами и подготовки людей. Все эти задачи появляются одновременно с вывеской, хотя основатель мог вовсе не собираться ими заниматься.

Гербер описывает импульс к открытию бизнеса как вспышку желания освободиться от начальника. Специалист видит недостатки работодателя и решает, что справится лучше. В этом рассуждении легко пропустить целый слой невидимой работы. Теперь приходится делать любимое дело и ещё десяток дел, для которых нет ни навыка, ни желания. Свобода постепенно превращается в обязательство быть доступным всегда. Начальник исчез, но рабочий день получил бессрочное продолжение.

Сара хорошо показывает цену этой ошибки. Она любила печь, училась этому у тёти, вложилась в красивое помещение и качественное оборудование. Через несколько лет пироги стали для неё источником отвращения: кроме выпечки требовалось обслуживать покупателей, убирать, закупать, вести расчёты и думать об аренде. Проблема здесь не в исчезнувшей любви к ремеслу. Любимое занятие оказалось зажато между обязанностями, из которых никто не собрал работающую систему.

Три роли, которым тесно в одной голове

Чтобы объяснить внутренний конфликт владельца, Гербер вводит три роли. Предприниматель придумывает будущую организацию и ищет возможности. Менеджер обеспечивает порядок, планирование и предсказуемость. Специалист выполняет конкретную работу. Это не три обязательные штатные единицы и не научная классификация личности. Это способ увидеть, какие задачи человек берёт на себя охотно, а какие систематически выталкивает за край рабочего дня.

Предпринимательская часть требует изменений, менеджерская пытается закрепить устойчивое устройство, специалистская хочет спокойно закончить сегодняшнее дело. Их столкновение нормально. Беда начинается, когда одна роль забирает всю власть. Непрерывный генератор идей раскачивает предприятие, не доводя решения до результата. Любитель порядка способен сохранить процедуры, смысл которых давно исчез. Незаменимый исполнитель производит всё больше работы для самого себя и всё меньше времени оставляет на организацию бизнеса.

Выход Гербер связывает с развитием всех трёх функций. Владельцу нужно научиться смотреть на предприятие отдельно от собственного рабочего места. Предпринимательская задача состоит в проектировании будущего результата для клиента и экономической конструкции вокруг него. Менеджерская — в превращении этого замысла в понятную регулярную работу. Техническая — в качественном исполнении. Когда эти уровни смешаны, срочная задача почти

всегда побеждает важную: пирог горит сейчас, а устройство компании якобы подождёт.

Рост обнажает то, что раньше прикрывал энтузиазм

Гербер выделяет младенчество, юность и зрелость бизнеса. В младенчестве компания фактически совпадает с владельцем. Его энергия заменяет недостающие процессы. Клиенты привыкают к личному вниманию, рекомендации приводят новых покупателей, объём работы растёт. Успех создаёт собственный кризис: человек физически перестаёт успевать поддерживать качество, скорость и отношения. Дополнительные часы помогают всё хуже, потому что предел пропускной способности уже достигнут.

Юность начинается с привлечения помощников. Здесь возникает особенно соблазнительная ошибка: найти опытного сотрудника и сбросить на него целый кусок предприятия без ясных правил. Гербер различает делегирование и отказ от управленческой ответственности. Во втором случае владелец просто надеется, что другой человек во всём разберётся. Пока сотрудник справляется, кажется, что свобода достигнута. Когда появляются жалобы или кассовые проблемы, основатель бросается исправлять всё лично и убеждается, что доверять никому нельзя.

Так формируется петля зависимости. Чем больше руководитель перехватывает работу, тем меньше самостоятельности остаётся у сотрудников. Его вмешательство становится доказательством собственной необходимости. История Сары включает именно такой разрыв: помощница Элизабет выполняла множество задач, затем ушла на другую работу, и хозяйка снова осталась одна. Гербер переносит внимание с личной обиды на устройство отношений: результаты, полномочия, ожидания и ответственность должны быть обсуждены раньше, чем накопится усталость.

Зрелость начинается с замысла

После кризиса роста Гербер описывает несколько разрушительных траекторий: сжаться обратно до одиночной работы, продолжать бесконтрольно расширяться или годами удерживать предприятие на пределе собственных сил. У этих вариантов общий механизм: нагрузка меняется, а способ управления остаётся прежним. Владелец пытается решить задачу организации количеством личной энергии. Иногда конструкция действительно держится долго. Но устойчивость здесь оплачивается жизнью человека, который служит её несущей стеной.

Зрелость в этой модели не наступает автоматически после определённого возраста или оборота. Она начинается с представления о том, каким предприятие должно стать и как ему следует действовать уже сегодня. Основатель рассматривает всю компанию как создаваемый продукт: кому она нужна, что обещает, каким способом выполняет обещание, почему покупатель возвращается. Текущее состояние сопоставляется с этим замыслом, а обнаруженные разрывы превращаются в работу по развитию.

Гербер особенно настаивает на взгляде со стороны клиента. Специалист склонен сначала определить, что умеет делать, а затем искать покупателя. Предпринимательская перспектива начинается с неудовлетворённой

потребности и проектирует способ её обслуживания. Такое смещение не отменяет качество самого продукта. Оно добавляет весь опыт взаимодействия с компанией: доступность, понятность, надёжность, обслуживание и ощущения после покупки. Именно этот комплекс приходится воспроизводить, если бизнес должен существовать отдельно от основателя.

Франчайзинговый прототип без обязательной франшизы

Главный организационный образ книги — предприятие, подготовленное к воспроизведению. Гербер использует историю McDonald's, чтобы показать разницу между продажей товара и созданием целого способа работы. Покупателю франшизы недостаточно вкусного гамбургера: ему нужна система, с которой можно получать результат. Поэтому технологии, обучение, расположение оборудования, последовательность действий и стандарты обслуживания превращаются в самостоятельный предмет проектирования.

Для читателя это прежде всего мысленный эксперимент. Не требуется немедленно продавать франшизы или открывать тысячи точек. Нужно посмотреть на существующий бизнес так, будто его предстоит передать другим людям. Всё, что работает лишь благодаря памяти, вкусу и постоянному присутствию хозяина, обнаружится как незавершённая часть конструкции. Прототип служит местом проверки предположений: сначала способ работы должен показать результат в действительности, затем его можно закреплять и переносить.

Гербер связывает такой подход с понятными требованиями: устойчивой ценностью для участников, порядком, документированными операциями и предсказуемым обслуживанием. Его призыв рассчитывать на доступный уровень квалификации означает снижение зависимости от редких звёзд. При этом автор отдельно уточняет, что медицинской компании всё равно нужны врачи, а юридической — юристы. Система должна помогать квалифицированным людям выдавать стабильный результат, а не магически отменять требования профессии.

Улучшение, измерение, закрепление

Работа над бизнесом у Гербера представляет собой повторяющийся цикл. Сначала меняется конкретный способ действия. Затем оценивается результат. Если изменение полезно, оно становится принятой практикой. Автор называет эти элементы инновацией, количественной оценкой и оркестровкой. Новшество здесь может быть небольшим: иной порядок разговора, последовательность обслуживания или организация рабочего места. Масштаб идеи менее важен, чем её влияние на опыт покупателя и работу предприятия.

Измерение защищает владельца от самообмана. Нельзя объявить новую процедуру успешной только потому, что сотрудникам понравилось совещание, а автору решения — собственная находчивость. Нужно понимать, что происходило до изменения, сколько было возможностей продажи и сколько из них завершилось покупкой. Для разных участков понадобятся разные данные. Смысл цифр — увидеть фактическое действие решения и отличить его от красивого объяснения уже случившегося.

Закрепление превращает удачную находку в доступный другим людям способ работы. Но Гербер не предлагает однажды написать инструкцию и объявить историю завершённой. Следующий цикл снова проверяет действующий порядок. Без улучшений стандарт превращается в мёртвый ритуал; без стандарта невозможно понять, что именно изменилось. Поэтому в его модели повторяемость и развитие связаны. Документация сохраняет найденное решение, а наблюдение за результатом даёт основания пересматривать его.

Сначала жизнь владельца, затем параметры компании

Программа развития начинается с личной цели. Гербер предлагает определить, какой должна стать жизнь человека, а уже потом обсуждать устройство предприятия. Важны отношения, занятия, время, способы учиться и необходимые материальные возможности. Это неудобный разворот для владельца, привыкшего считать себя приложением к производственному плану. Он вынуждает признать, что рост организации не равен улучшению жизни, а хорошо загруженный календарь ещё ничего не говорит о направлении движения.

Следующий уровень — стратегическая цель бизнеса. Она переводит личные намерения в проверяемые параметры: размер предприятия, финансовый результат, рынок, сроки, способ работы. Гербер подчёркивает разницу между выручкой и тем, что действительно остаётся собственнику. Если выбранная бизнес-модель не способна обеспечить необходимые результаты, увлечённость продуктом не исправит экономику. Возможность стоит оценивать до того, как годы жизни превратятся в невозвратную инвестицию.

Автор также предлагает смотреть на компанию глазами потенциального покупателя. Предприятие, которое можно передать, требует другого качества организации, чем рабочее место с вывеской. В истории Сары это выражено планом нескольких магазинов, самостоятельной работы первой точки и будущей продажи. Важно не принять её числовые ориентиры за универсальную формулу. В тексте они показывают, как личное желание получает конкретную организационную и финансовую форму.

Ответственность должна появиться раньше идеального сотрудника

Организационная стратегия начинается с функций и ожидаемых результатов. Гербер предлагает нарисовать структуру будущей компании, даже если сегодня в ней работают двое. Один человек может временно занимать несколько позиций. Однако продажи, производство, финансы и управление получают собственные зоны ответственности. Благодаря этому видно, какая работа действительно существует и кому предстоит отвечать за её результат. Иначе все помогают всем, пока не выясняется, что конкретная ошибка принадлежит никому.

Для каждой позиции автор предлагает письменное соглашение об ожидаемом результате, обязанностях и стандартах оценки. Существенна и последовательность передачи работы. Владелец выполняет задачу, одновременно изучая и улучшая способ её выполнения. Проверенный порядок документируется, затем по нему обучается другой человек. После этого основатель может перейти к управлению соответствующим участком.

Освобождение времени оказывается итогом подготовленной передачи, а не результатом объявления о поиске универсального спасателя.

Собственник обязан соблюдать правила, которые установил. Иначе организация быстро понимает, что документ предназначен для подчинённых, а реальный порядок определяется настроением начальника. Важное следствие этой мысли: управленческая система ограничивает произвол самого владельца. Ему тоже придётся объяснять решения, поддерживать договорённости и различать роль акционера и роль сотрудника. Без такого разделения формальная структура останется картинкой, поверх которой продолжится семейная или личная импровизация.

Люди, обслуживание и информация образуют одну конструкцию

Управленческую стратегию Гербер иллюстрирует гостиницей, где гостю регулярно обеспечивают внимательное обслуживание. Предпочтения запоминаются, подготовка номера описана, выполнение проверяется. Для клиента это выглядит как забота. За ней стоят обучение, информация и понятная последовательность действий. Пример важен тем, что стандартизация здесь не означает одинакового обращения со всеми: она позволяет устойчиво учитывать индивидуальные пожелания без зависимости от памяти случайного сотрудника смены.

Однако инструкция сама себя не выполняет. Поэтому автор отдельно разбирает среду, в которой люди понимают смысл работы и принимают её правила. Его метафора — общая игра с ясными условиями, достижимыми промежуточными победами и руководителем, который участвует всерьёз. Найм, ввод в должность, обучение и поведение начальника должны сообщать одну и ту же идею. Манипулятивная декорация быстро обнаруживается: нельзя требовать вовлечённости в ценности, которые владелец нарушает первым.

Маркетинг в этой конструкции охватывает обещание, продажу и исполнение. Последняя часть книги соединяет материальные элементы бизнеса, действия людей и информацию о результате. Гербер различает техническую среду, поведенческие процедуры и измерительные системы. Если первая мешает работать, призыв к дисциплине может не помочь. Если процедуры не описаны, отчёт фиксирует хаос. Если данные отсутствуют, непонятно, где обещание клиенту перестало выполняться. Отдельный инструмент становится полезным внутри связанной организации.

Документировать нужно способ получения результата

Одна из самых полезных подробностей книги — различие между описанием занятия и устройством воспроизводимого результата. Перечень обязанностей может сообщать, что человек отвечает на звонки, оформляет заказы и общается с клиентами. Но он ещё не объясняет, какого качества требуется каждый ответ, как передаётся информация дальше и по каким признакам замечают сбой. Гербер рассматривает инструкцию как рабочий инструмент: назначение операции, необходимые действия и стандарт выполнения должны быть связаны между собой.

Такая связность проявляется и в измерении продаж. Автор предлагает видеть последовательность переходов: контакт, встреча, выяснение потребности, предложение решения, покупка. Отдельная итоговая сумма скрывает устройство процесса. Данные по переходам позволяют заметить, на каком участке теряются потенциальные клиенты и где сотруднику требуется помощь. Информация нужна для изменения работы, поэтому её следует собирать там, где реально принимается решение. Отчёт без последующего действия остаётся аккуратно оформленным наблюдением за собственной беспомощностью.

Не менее существенна разница между устранением причины и управленческим шумом. В книге описан случай, когда сотрудники пачкали стены при очистке досок для записей. Напоминания, обсуждения и новые требования не обеспечивали чистоту. Физическая защита вокруг доски изменила само условие возникновения ошибки. Это небольшой эпизод, но он хорошо передаёт логику автора: иногда проблема выглядит как недостаток внимания людей, хотя надёжнее изменить среду, в которой они действуют.

Наконец, стандарт получает смысл только в связи с обещанием клиенту и выбранной моделью бизнеса. Унификация ради красивой папки не является целью программы. Нужно сохранять именно то качество, ради которого покупатель приходит снова. Поэтому порядок разработки идёт от замысла к функциям, от функций к действиям и от действий к проверяемому результату. Если начать сразу с инструкций, легко тщательно зафиксировать привычки, которые давно пора пересмотреть.

Освободиться от ручного режима — значит освоить другую работу

Финальные главы возвращают разговор к личному выбору владельца. Гербер не обещает, что после написания регламентов предпринимателю больше не понадобится думать. Напротив, ему предстоит учиться, наблюдать, пересматривать привычные решения и выдерживать неудобство изменений. Работа по созданию бизнеса остаётся работой. Меняется её предмет: вместо бесконечного перехватывания чужих задач человек формирует условия, при которых эти задачи выполняются надёжно.

Сквозная история Сары заканчивается прежде всего изменением её взгляда и намерений. Это не повод дорисовывать успешную продажу сети или гарантированное освобождение хозяйки от ежедневной работы. Читателю показано начало другого отношения к делу: ремесло сохраняет ценность, но вокруг него требуется построить организацию. В этом и состоит центральный аргумент книги. Пока качество существует только внутри одного человека, его рост способен расширить собственную клетку. Когда способ работы становится передаваемым, появляется возможность выбора.

Часть II. Разбор Onta

Для Onta сильнейшая часть Гербера — связь между качеством организации и свободой владельца. Но его модель нельзя проглатывать целиком. Это нормативная концепция консультанта, а не экспериментальное доказательство единственно правильного устройства малого бизнеса. Категоричные заявления о причинах провалов, универсальной эффективности сценариев продаж и бессознательности всех покупательских решений следует читать критически. Старые проценты выживания компаний из введения не стоит переносить в сегодняшнюю презентацию как установленную статистику.

Мы также не принимаем обязательный рост и будущую продажу компании как универсальную цель. Владелец вправе сознательно выбрать небольшую практику и лично выполнять любимую работу. Ключевой критерий — наличие реального выбора, приемлемой экономики и устойчивой нагрузки. Мастер, который контролирует объём заказов и умеет остановиться, может быть свободнее хозяина сети, регулярно ночующего в рабочем чате. Сам по себе размер организации ничего здесь не доказывает.

С ИИ ловушка специалиста получает новую упаковку. Основатель способен быстрее писать предложения, проверять документы и производить контент, оставаясь единственным человеком, который понимает весь процесс. Скорость выросла, зависимость сохранилась. Более того, вместо очереди сотрудников к кабинету возникает очередь результатов моделей на личную проверку. Хозяин получает дополнительный конвейер незавершённых решений. В таком проекте технология усиливает старую конструкцию, включая её слабые места.

Практический вывод Onta: до автоматизации следует определить результат, владельца процесса, критерии приёмки и границы самостоятельности. Отдельно нужны ситуации, в которых система обязана остановиться и передать решение человеку. Гербер писал о предсказуемых процедурах; генеративная модель сама по себе такой процедурой не является. Её ответы требуют проверок, подходящих конкретной задаче. Автоматически отправлять результат клиенту и автоматически подготовить черновик для сотрудника — разные управленческие решения с разной ценой ошибки.

Передачу функции стоит начинать с одного повторяющегося участка, где известны исходные показатели и можно увидеть изменение. В оценку включаются качество, время исполнения, переделки и время собственника на вмешательство. Экономия часов одного сотрудника может оказаться фикцией, если проверка переехала к более дорогому руководителю. И наоборот, спокойная передача небольшой операции иногда важнее эффектной демонстрации десятка инструментов: она действительно убирает одну обязательную точку участия владельца.

Внешний консультант с опытом управления полезен именно на стыке обещания и исполнения. Его задача — помочь обнаружить неявные решения основателя, проверить экономику передачи и вместе с командой превратить удачный способ работы в устойчивую практику. Заменить владельца в выборе жизненных целей консультант не может. Сделать компанию зависимой от собственной постоянной поддержки тоже недостаточно: тогда имя незаменимого человека просто поменялось, а исходная проблема пережила внедрение.

Поэтому после проекта должны оставаться понятные полномочия, доступные команде знания и возможность продолжать улучшения самостоятельно. Проверка проста по смыслу, хотя сложна в реализации: предприятие выполняет согласованное обещание, а собственник действительно может не вмешиваться в выбранную операцию. Если всё держится на тайной связке эксперта и промптов, организационной зрелости ещё нет. Гербер полезен как раз тем, что заставляет смотреть за пределы такой красивой временной подпорки.

От книги к своей компании

Если бизнес по-прежнему требует вашего участия в каждой мелочи, тест Onta поможет обозначить зависимые участки. Или можно обсудить один конкретный процесс с нами — и понять, что должно измениться, чтобы он перестал держаться только на вас.

[Пройти тест Onta](#) · [Поговорить о своей задаче](#)

Источники и прочитанная версия

Пересказ передаёт основные идеи и аргументацию книги. Он не заменяет оригинал. Примеры автора и самостоятельные выводы Onta разделены в тексте.

[1] The E-Myth Revisited, HarperCollins e-books, May 2007; ISBN 9780061741654