

Тони Шей
**Доставляя счастье. От нуля до
миллиарда: история создания
выдающейся компании из первых рук**



*Манн, Иванов и Фербер; Москва; 2011
ISBN 978-5-91657-160-8*

Аннотация

В этой книге собрано сразу несколько историй, одна зажигательнее другой. Автобиография одного из самых ярких молодых бизнесменов последнего времени, начавшего свой первый бизнес в девять лет. История развития его компании Zappos, за десять лет с нуля разогнавшейся до миллиардного оборота. А главное — рассказ о том, как Тони и его соратникам удалось построить бизнес, радующий своим существованием не только владельцев, но и всех причастных к компании — от сотрудников и клиентов до поставщиков и партнеров. Обо всех планах и пробах, ошибках и курьезах, принципах и заповедях Zappos — из первых рук и от первого лица. Книга доставит счастье всем, кому интересны истории успеха современных компаний и принципы создания крепкого бизнеса. Особенно тем, кто сам владеет или руководит компанией.

Содержание

Десять главных причин, по которым вам стоит прочитать эту книгу	5
Предисловие	6
Как структурирована книга	7
В поисках пути	8
Часть первая. Прибыль	9
В погоне за прибылью	9
Ферма по разведению червей	9
Расту	10
Платные звонки	14
Классическая экономика	16
Университет	19
Немного выигрываете, немного теряете	24
В реальный мир	24
Стартап	27
Быстрый рост	32
Круиз	35
Диверсификация	37
Венчурные лягушки	37
Покер	40
Дилетант	44
Общность	47
Видение	50
Инкубатор	52
Конец первой части: твиты-ориентиры	56
Часть вторая. Прибыль и увлечение	57
Концентрация на главном	57
Борьба за выживание	57
Верьте	60
Организация склада	62
Снега Килиманджаро	66
Вершина	67
Конец эпохи	68
Кентукки	69
Растем	72
Жонглируем	75
Платформа для роста	77
Вегас	77
Строительство бренда, основанного на обслуживании клиентов	83
Корпоративная культура	86
Ключевые ценности	90
Вызывать «вау!»-чувство нашим обслуживанием	94
Принимать и поощрять изменения	95
Создавать веселую и немного необычную атмосферу	96

Любить приключения, творчески и нешаблонно мыслить	97
Примеры вопросов, которые задают в ZAPPOS в ходе интервью	99
Приветствовать рост и обучение	100
Строить открытые и честные отношения посредством обмена информацией	102
Создавать позитивный командный дух и семейную обстановку	102
Делать больше меньшими средствами	104
Быть увлеченными и решительными	105
Быть скромными	106
Рекомендуемая литература	106
Вызывать «вау!»-чувство нашим обслуживанием	106
Принимать и поощрять изменения	107
Создавать веселую и немного необычную атмосферу	107
Любить приключения, творчески и нешаблонно мыслить	107
Приветствовать рост и обучение	107
Создавать позитивный командный дух и семейную обстановку	107
Делать больше меньшими средствами	107
Быть увлеченными и решительными	107
Быть скромными	107
Увольнения	112
Канал продвижения	115
Конец второй части: твиты-ориентиры	118
Часть третья. Прибыль, увлечение и цель	119
Переход на следующий уровень	119
PR и публичные выступления	119
Zappos Insights	121
Однородность	121
Десять главных вопросов, которые нужно задать, когда ищешь инвесторов и членов совета директоров	123
Amazon	123
Все вместе	130
Конец игры	132
Доставка счастья	132
Первый взгляд на счастье	134
Ощущение контроля	134
Ощущение прогресса	135
Привязанности	135
Видение/значимость	135
Второй взгляд на счастье	135
Третий взгляд на счастье	136
Удовольствие	136
Увлечение	136

Высшая цель	136
Счастье как фрактал	137
Конец третьей части: твиты-ориентиры	139
Эпилог	140
Присоединяйтесь к движению	140
Приложение	141
Десять самых важных уроков, полученных из опыта интернет-торговли	141
Урок 1. Интернет-торговля строится на постоянных клиентах	141
Урок 2. Распространение информации из уст в уста действительно работает в Интернете	141
Урок 3. Не конкурируйте при помощи цен	142
Урок 4. Убедитесь, что информация о запасах на вашем сайте точна на сто процентов	142
Урок 5. Распределение должно идти из центра	142
Урок 6. Вложения в обслуживание клиентов — инвестиции, а не текущие расходы	143
Урок 7. Начинайте с малого, но фокусируйтесь	143
Урок 8. Не скрываете. Не бойтесь конкурентов	144
Урок 9. Вам нужно активно управлять корпоративной культурой	144
Урок 10. Остерегайтесь так называемых экспертов. В том числе меня	145
Десять самых популярных книг из библиотеки Zappos	149
Ссылки и адреса	150

Tony Hsieh
Delivering Happiness A Path to
Profits, Passion, and Purpose
Тони Шей
Доставляя счастье
От нуля до миллиарда:
история создания выдающейся
компании из первых рук

**Десять главных причин, по которым
вам стоит прочитать эту книгу**

10. Вы хотите узнать, как меньше чем за десять лет мы в Zappos прошли путь с нулевых продаж до торгового оборота в миллиард долларов.
9. Вы хотите узнать о том пути, который в итоге привел меня в Zappos, и об уроках, которые я попутно получил.
8. Вы хотите узнать об ошибках, совершенных нами в Zappos на протяжении последних десяти лет, чтобы ваша компания смогла избежать некоторых из них.
7. Вы ищете правильное соотношение прибыли, увлечения и цели в бизнесе и личной жизни.
6. Вы хотите построить долгосрочный бизнес и прочный бренд.
5. Вы хотите укрепить корпоративную культуру, которая сделает ваших работников или коллег счастливее и увлеченнее, что приведет к повышению производительности.
4. Вы хотите улучшить свои навыки работы с клиентами, что сделает ваших клиентов счастливее и приведет к увеличению прибылей.
3. Вы хотите построить нечто особенное.
2. Вы хотите найти вдохновение и счастье в работе и в жизни.
1. У вас закончились дрова для камина. Эта книга создана для того, чтобы зажигать огонь.

Предисловие

*Знать путь и пройти по нему — не одно и то же.
Морфеус, «Матрица»*

Большую часть жизни я был предпринимателем. В основном потому, что всегда любил экспериментировать и заниматься творчеством, учитывая полученные уроки как при создании новых предприятий, так и в частной жизни.

В 1996 году я стал соучредителем LinkExchange, которая в 1998 году была продана Microsoft за 265 миллионов долларов.

В 1999 году я пришел в Zappos как консультант и инвестор, а в итоге стал ее CEO. Мы вырастили компанию практически с нулевых продаж в 1999 году до оборота более чем в миллиард долларов в 2008-м.

В 2009 году Zappos была куплена Amazon, цена сделки на дату ее закрытия составила более 1,2 миллиарда долларов.

Внешнему наблюдателю может показаться, что обе компании в одно прекрасное утро «проснулись знаменитыми», но на самом деле мы сделали много ошибок и извлекли много уроков. По мере накопления опыта я оттачивал свою философию и подход к работе.

Еще я всегда был заядлым читателем. Мы поощряем работников Zappos к тому, чтобы они пользовались корпоративной библиотекой: это способствует как личностному, так и профессиональному росту. Многие книги оказали влияние на наше мышление и помогли Zappos занять ее нынешнее положение.

Я решил написать эту книгу, чтобы предупредить других об ошибках, которые совершил сам. Еще я надеюсь, что она подтолкнет кого-то к созданию бизнеса и поможет тем предпринимателям, которые не приемлют традиционные взгляды и ищут собственный путь к успеху.

Как структурирована книга

Эта книга состоит из трех частей.

Первая часть называется «Прибыль», в нее включены истории о моей жизни, о том, как я рос и как в итоге оказался в Zappos. Некоторые сюжеты касаются моих первых приключений на поприще предпринимательства, в других описывается, как я в юности боролся с тем, чего от меня ожидали взрослые.

Вторая часть озаглавлена «Прибыль и увлечение» и в основном ориентирована на бизнес: в ней раскрывается философия, в которую мы верим и которой придерживаемся в Zappos. Я также привожу часть внутренней переписки по электронной почте и некоторые документы, которыми мы и сегодня пользуемся в компании.

Третья часть называется «Прибыль, увлечение и цель». В ней в общих чертах описано наше видение того, как перейти на следующий уровень развития. Она и вас призывает сделать это.

Книга не задумывалась как исчерпывающее описание Zappos или любого другого бизнеса, в котором я принимал участие. Я не могу упомянуть в ней всех, кто внес свой вклад или сыграл какую-то роль в моей жизни. (Если бы я это сделал, читателю было бы крайне трудно следить за таким большим количеством персонажей и запоминать их имена.) Цель книги — дать некоторое представление о том пути, который я прошел в поисках счастья в бизнесе и в личной жизни.

Наконец, по мере прочтения книги, вы, возможно, заметите некоторые предложения, которые не являются образцом литературного языка. Кроме тех случаев, когда участие других людей упомянуто отдельно, я написал эту книгу сам, без помощи профессиональных писателей. Сам я к ним не отношусь и часто сознательно пишу так, что мои школьные учителя содрогнулись бы: например, заканчиваю предложение предлогом. Отчасти я делаю это для того, чтобы текст отражал мою обычную разговорную речь, отчасти просто для того, чтобы подразнить тех самых учителей (которым я глубоко признателен).

В поисках пути

«Bay!» — подумал я.

Шло общее собрание персонала, зал был полон. Со сцены я смотрел на семьсот работников Zappos, которые с улыбками на лицах аплодировали мне стоя. На глазах у многих блестели слезы счастья.

За сорок восемь часов до этого мы всем объявили о том, что Amazon купил нашу компанию. Весь мир увидел в этом лишь вопрос денег. В заголовках новостей писали что-то вроде «Amazon покупает Zappos за миллиард долларов», «Крупнейшее поглощение в истории Amazon» и «Что каждый получит от продажи Zappos».

В ноябре 1998 года LinkExchange, компания, в которой я был соучредителем, была продана Microsoft за 265 миллионов долларов после двух с половиной лет работы. Теперь, в июле 2009 года, я как CEO Zappos.com только что объявил, что Amazon приобрела Zappos примерно за миллиард долларов сразу после того, как мы отпраздновали нашу десятую годовщину. В обоих случаях сделки выглядели похоже: год работы означал 100 миллионов долларов. Внешнему наблюдателю могло показаться, что история повторяется, только с все большим размахом.

Ничто не могло быть настолько далеко от истины.

Все, кто находился в зале, знали, что дело было не только в деньгах. Вместе мы создали бизнес, который означал для нас прибыль, увлечение и цель. И мы знали, что строили не просто бизнес. Это было создание стиля жизни по доставке счастья каждому, включая нас самих.

В тот момент на сцене мне показалось, что время остановилось. Объединенная энергия и эмоции собравшихся в зале напомнили мне первую рейв-вечеринку, на которой я оказался за десять лет до того и где я видел, как тысячи людей танцуют в унисон и каждый подпитывается энергией всех остальных. Тогда рейв-сообщество основывалось на четырех базовых ценностях: мир, любовь, единство, уважение.

В Zappos мы коллективно разработали свой собственный набор из десяти базовых ценностей. Они сплотили нас и стали важной вехой на том пути, который привел нас к этому моменту.

Глядя на коллег, я сознавал: каждый из них шел к этой точке своим путем, но эти пути мистическим образом сошлись именно в ней, здесь и сейчас. Я понимал, что для меня этот путь начался намного раньше Zappos и намного раньше LinkExchange. Я думал обо всех разнообразных предприятиях, в которые был вовлечен, обо всех людях, которых встречал в жизни, и обо всех своих приключениях. Я думал об ошибках, которые совершил, и об уроках, которые получил. Я вспомнил университет, потом старшие классы, потом начальную школу.

Все в зале смотрели на меня, а я пытался отыскать тот момент в прошлом, с которого начался мой путь. Мысленно я путешествовал во времени в поисках ответа. Моя жизнь пронеслась передо мной, хотя я точно знал, что пока не умираю. Меня охватило желание понять это, я знал, что должен сделать это именно сейчас, пока не растворилась энергия, которой был насыщен зал, пока время не начало течь своим чередом. Я не знал почему. Я знал только, что *должен* был понять, где начался мой путь.

А потом, за мгновение до того, как реальность вернулась и часы вновь пошли, я понял это.

Мой путь начался на ферме по разведению червей.

Часть первая. Прибыль

В погоне за прибылью

Ферма по разведению червей

Вначале они вас игнорируют, потом смеются над вами, затем борются с вами, а потом вы побеждаете.

Махатма Ганди

Я абсолютно уверен, что Ганди не догадывался о моем существовании. И я абсолютно уверен, что в девять лет тоже не имел понятия о том, кто он такой. Но если бы Ганди знал о моих грезах и детской мечте заработать кучу денег на выкармливании и продаже земляных червей в промышленном масштабе, я думаю, что он мог бы подбодрить меня приведенными выше словами, чтобы вдохновить на завоевание позиции продавца земляных червей № 1 в мире. К сожалению, Ганди не остановился у нашего дома, чтобы предложить мне мудрый совет и поддержку. Вместо этого в свой девятый день рождения я попросил родителей отвезти меня в один магазин в часе езды к северу от Сонома, занимавший тогда первое место по продаже земляных червей в нашем округе. Вряд ли продавец догадался, что я замыслил стать его главным конкурентом.

Родители заплатили за коробку с землей тридцать три доллара сорок пять центов, продавец гарантировал, что в коробке содержится не менее ста земляных червей. Я где-то читал, что если червя разрезать пополам, то обе половины вырастут до обычных размеров. Это было бы клеево, но, похоже, такая работенка была непростой, так что я придумал план лучше: во дворе дома построил «ферму по разведению червей», которая внешне выглядела как детская песочница с дном из мелкой сетки. Но вместо песка я насыпал туда земли и выпустил тех сто с лишним червей, рассчитывая, что они будут ползать повсюду и производить на свет множество новых червячков.

Каждый день я брал несколько сырых яичных желтков и выливал их питомцам моей фермы. Я был уверен, что это поможет червям размножаться быстрее, поскольку слышал, что некоторые профессиональные спортсмены на завтрак выпивают сырые яйца. Мои родители же были абсолютно уверены в том, что продажа дождевых червей не принесет мне тех прибылей, о которых я мечтал, но разрешали мне ежедневно кормить их яичными желтками. Думаю, только потому, что в желтках много холестерина. Если же их съедали червяки, нам с братьями доставались только белки, в которых холестерина мало. Мама всегда старалась, чтобы мы не ели продукты, повышающие уровень холестерина в крови. Наверное, в местных новостях она видела напугавший ее сюжет на эту тему.

Через тридцать дней, в течение которых червяки сидели на желточной диете, я решил проверить, как у них идут дела, и покопался в земле в поисках родившихся червячков. К несчастью, я не нашел ни одного. Хуже того, я не нашел и ни одного взрослого червя. Целый час я потратил на тщательное просеивание всей земли «фермы». Не осталось ни одного червяка, все сбежали. Похоже, они ушли сквозь сетку, которая выполняла роль дна их ящика. Или их съели птицы, которых привлекли яичные желтки.

Так официально прекратила свое существование моя червячная империя. Родителям я сказал, что иметь ферму по выращиванию червей все равно довольно скучно, но, конечно,

я расстроился из-за этой неудачи. Если бы Томас Эдисон был жив, он мог бы остановиться у нашего дома и утешить меня:

«На пути к успеху я терпел одни неудачи».

Томас Эдисон

Наверно, он был занят, потому что, как и Ганди, так и не появился у нашего дома. Может, они вместе болтались где-то.

Расту

Мои родители приехали в США с Тайваня и поступили в магистратуру университета штата Иллинойс; там они познакомились и поженились. Хотя я родился в Иллинойсе, единственное, что я помню о том периоде жизни, — это прыжки в воду с четырехметровой вышки и пойманные светлячки. Воспоминания из раннего детства часто бывают нечеткими, и я уверен, что на самом деле это два разных события, поскольку сомневаюсь, что в два года я мог ловить светлячков на лету.

Когда мне было пять лет, отец получил работу в Калифорнии, и мы переехали в округ Мэрин, расположенный к северу от Сан-Франциско, из города в него попадают по мосту «Золотые ворота». Мы поселились в Лукас-Вэлли. Дом находился всего в двадцати минутах езды от ранчо Скайуокер, где жил Джордж Лукас (режиссер знаменитых «Звездных войн») и откуда он управлял своим кинобизнесом.

Мои родители были типичными азиатоамериканскими родителями. Отец инженер-химик, работал в Chevron, мать социальный работник. От меня и от моих младших братьев они ждали больших академических успехов. Энди был моложе меня на два года, а Дэвид, самый младший, родился через четыре года после переезда в Калифорнию.

В округе Мэрин было не так уж и много семей выходцев из Азии, но мои родители как-то умудрились отыскать все десять, и мы регулярно собирались вместе, при этом взрослые и дети вначале обедали, а потом весело проводили время. Дети смотрели телевизор, родители в другой комнате болтали и хвастались друг перед другом их достижениями. Это часть азиатской культуры: успехи детей являются теми трофеями, которыми многие родители определяют собственный успех и статус в сообществе. Мы были окончательным счетом в игре.

Было три типа достижений, которые что-то значили для родителей — выходцев из Азии.

Категория 1: академические успехи. К ним относились хорошие оценки, любые доказательства общественного признания, результаты отборочного тестирования в университет или участие в математических олимпиадах. Во всем этом самым важным было то, в какое учебное заведение в итоге поступал ребенок. Гарвард давал право на самое безудержное хвастовство.

Категория 2: карьерные достижения. Следовало стремиться стать врачом или получить докторскую степень, поскольку в обоих случаях это означало, что вы можете из «господина Шей» превратиться в «доктора Шей».

Категория 3: мастерское владение музыкальным инструментом. Почти каждый азиатский ребенок должен был учиться играть на фортепиано, скрипке или и на том, и на другом. И на каждой нашей встрече детям приходилось выступать перед группой других детей и их родителей после окончания обеда. Это делалось якобы для всеобщего развлечения, но на самом деле давало родителям возможность сравнивать детей друг с другом.

Мои родители, как и остальные, довольно строго относились к моему воспитанию, чтобы я мог побеждать во всех трех категориях. Смотреть телевизор мне разрешалось не более одного часа в неделю. От меня ждали только твердых пятерок по всем предметам, а отборочный тест я тренировался сдавать все годы обучения в средних и старших классах.

Обычно этот стандартизированный тест сдают всего один раз перед окончанием школы в качестве первого шага к поступлению в университет. Но мои родители хотели, чтобы я начал готовиться к нему уже с шестого класса.

Кроме того, в итоге я научился играть на четырех музыкальных инструментах: пианино, скрипке, трубе и валторне. В школьные годы мне приходилось практиковаться в игре на каждом из них по тридцать минут в день с понедельника по пятницу и по часу — в субботу и воскресенье. Летом я ежедневно играл по часу на каждом инструменте, что, как мне кажется, должно считаться жестоким и исключительным наказанием для детишек, которые хотят почувствовать прелесть летних каникул.

Но я нашел способ получать удовольствие от выходных и каникул. Я вставал в шесть утра, когда родители еще спали, и спускался вниз, где у нас стояло пианино. Вместо того чтобы играть на нем, я включал магнитофон с часовой записью моей игры, сделанной заранее. Потом, в семь часов, я поднимался к себе, запирали дверь и включал часовую запись скрипки. А сам читал журнал *Boys' Life*.

Можете себе представить, как удивлялись преподаватели игры на фортепиано и скрипке отсутствию моего музыкального роста, когда мы встречались с ними на еженедельных уроках. Думаю, они считали меня бездарным. А я просто не понимал, как обучение игре на всех этих музыкальных инструментах может принести хоть какую-то измеримую выгоду.

(Надеюсь, что мама не слишком рассердится, прочитав все это. Может, мне следует вернуть ей все деньги, потраченные на мои уроки по фортепиано и скрипке?)

* * *

Мои родители, особенно мама, очень надеялись, что я поступлю в медицинский институт или получу докторскую степень. Они верили, что важнее всего иметь диплом об образовании, я же считал, что когда первые двадцать пять лет вашей жизни размечены заранее, это кажется слишком регламентированным и удушающим.

Гораздо больше меня интересовали создание собственного бизнеса и любые возможности подзаработать. Пока я рос, родители всегда уговаривали меня не беспокоиться о деньгах и сосредоточиться на учебе. Они говорили, что будут платить за мое образование, пока я не стану доктором. Они говорили, что будут покупать любую одежду, которую я захочу. К счастью для них, я никогда не был модником и не требовал слишком многого.

У меня была мечта заработать, поскольку казалось: деньги означают, что когда-то потом в жизни у меня появится свобода делать все, что я пожелаю. Мысль о собственной компании ассоциировалась с творчеством и возможностью прожить жизнь так, как мне хочется.

Обучаясь в младших классах, я часто устраивал «гаражные распродажи». Когда мне удалось продать всю рухлядь из нашего гаража, я спросил подружку, нельзя ли провести «гаражную распродажу» у нее. Мы вытащили все старье из дома ее родителей, разложили его на подъездной дорожке, приготовили лимонад и нарядили ее маленькой девочкой, отчего она стала выглядеть на пять лет младше. Идея состояла в том, чтобы продать лимонад, если даже люди не купят что-то еще. В итоге на лимонаде мы заработали больше, чем на самой «гаражной распродаже».

Став старше, я нашел другие способы делать деньги. Я стал развозить газеты, но вскоре понял, что независимые курьеры на велосипедах — всего лишь способ обойти закон о труде несовершеннолетних. После некоторых расчетов оказалось, что я получаю около двух долларов в час.

Я бросил развозить чужие газеты и решил выпускать свою собственную. В первом выпуске было примерно двадцать страниц написанных мной рассказов, кроссвордов и анек-

дотов. Я напечатал ее на яркой оранжевой бумаге и назвал The Gobbler. Установив цену в пять долларов, я продал четыре экземпляра своим одноклассникам. Это означало, что мне нужно или завести больше друзей, которые могут покупать мои газеты, или придумать другой источник дохода. Поэтому в следующий свой поход к парикмахеру я показал ему экземпляр The Gobbler и спросил, не хочет ли он за двадцать долларов купить полностраничную рекламу в следующем выпуске.

Когда он сказал «да», я осознал, что это прорыв. Все, что мне нужно было, — это продать еще четыре рекламы, и я бы заработал сто долларов, то есть больше денег, чем я когда-либо видел в жизни. Полный уверенности после первой удачи, я отправился к соседям парикмахера и спросил, не хотят ли они разместить рекламу в том, что непременно станет газетной сенсацией если не страны, то нашей местности.

Все максимально вежливо ответили «нет». Несколько недель спустя вышел второй номер The Gobbler. На этот раз я продал только два экземпляра.

После этого я решил закрыть газету.

Она требовала слишком много работы, а мои друзья оставались без денег на обед.

* * *

Мы с братом Энди с нетерпением ждали каждого выпуска журнала Boys' Life и прочитывали его от корки до корки. Моей любимой рубрикой была та, что в самом конце, — раздел рекламных объявлений, где можно было заказать фантастические вещи, о существовании которых я даже не подозревал, но которыми, как я знал, я буду обладать когда-нибудь. Там были всевозможные хитрые штуки и новинки (долгое время я думал, что слово «новинка» означает «очень, очень клевая вещь»), включая набор для превращения пылесоса в минисудно на воздушной подушке.

Но больше всего меня интересовала реклама на задней стороне обложки, где были показаны разные призы, которые можно получить, продавая поздравительные открытки. Это казалось таким простым: ходи по соседям, продавай рождественские открытки (реклама уверяла меня, что они нужны *каждому*), зарабатывай баллы и трать их на скейтборд или игрушки, о которых раньше я не думал, а теперь страстно желал.

Итак, я решил заказать несколько образцов открыток и каталог, которые мне доставили через неделю. Были летние каникулы, так что времени для того, чтобы ходить по соседям, у меня было много. Я зашел в ближайший дом.

Женщине, открывшей дверь, я показал каталог с рождественскими открытками всех мастей. Она сказала, что поскольку на дворе август, то пока не планировала приобретать открытки для Рождества. Мне показалось это резонным. Глупо было пытаться продавать рождественские открытки в августе, так что эта остановка стала последней в моем маршруте.

Вернувшись домой, я попытался придумать бизнес-идею с не столь ярко выраженным сезонным фактором.

* * *

В младших классах школы моим лучшим другом был мальчик по имени Густав. Мы все делали вместе, подолгу друг у друга засиживались, а раз в неделю оставались ночевать, разыгрывали родителей, учились секретным языкам и шифрам.

Однажды Густав одолжил мне книжку под названием «Бесплатные товары для детей». Это была прекраснейшая из книг. В ней имелись описания сотен разных предметов, бесплатных или стоивших меньше доллара, которые могли заказывать дети: например, бесплатные

карты, ручки за пятьдесят центов, бесплатные наклейки на бамперы и образцы продукции. Чтобы получить любую вещь из каталога, нужно было только отправить письмо на определенный почтовый адрес в зависимости от предложения, приложить КМОА (что, как я выяснил, означало «конверт с маркой и обратным адресом») и чек на сумму, не превышавшую доллар, в случае необходимости. Мы с Густавом изучили книгу вдоль и поперек и заказали себе все, что нам показалось классным.

Вернувшись домой после десятиминутной работы в качестве торговца рождественскими открытками, я еще раз просмотрел раздел объявлений в Boys' Life и увидел рекламу набора для изготовления значков, стоившего пятьдесят долларов. Он позволял перевести любую фотографию или рисунок на значок, который можно носить на рубашке. Заготовки значков стоили по двадцать пять центов каждая.

Я схватил с полки книгу, которую взял несколько лет назад у Густава и так и не вернул ему, и стал искать в ней компанию, которая предлагала бы фотозначки. Таких там не было.

В возбуждении я напечатал письмо в издательство, представившись человеком, у которого есть бизнес по изготовлению значков и который хочет включить информацию о нем в следующее издание книги. Чтобы казалось еще более убедительным, что у меня есть законная компания, в почтовом адресе я приписал «Департ. БТДД». «БТДД» было секретным шифром для «Бесплатных товаров для детей». Предложение заключалось в следующем: дети присылают мне фотографию, КМОА и один доллар. Я перевожу фото на значок и отправляю его в приложенном конверте. Моя прибыль — семьдесят пять центов на каждом заказе.

Через пару месяцев я получил ответ из издательства. В нем говорилось, что мое предложение отобрано для публикации в следующем издании книги. Я сказал родителям, что мне нужно заказать набор для изготовления значков за пятьдесят долларов и потратить еще столько же на заготовки, но эти деньги я им верну после получения первых ста заказов.

Не думаю, что родители на самом деле рассчитывали на это. Раньше они слышали о том, как много я заработаю, продав сто копий The Gobbler или собрав сто заказов на рождественские открытки. Но оценки в школе у меня были отличные, так что, как мне кажется, они разрешили мне купить набор для изготовления значков в качестве награды за хорошую учебу.

Еще через пару месяцев я получил экземпляр нового издания книги. Прикольно было увидеть свой домашний адрес в напечатанном виде в настоящей книге. Я показал книгу родителям и начал в волнении ждать первого заказа.

Почтальон всегда развозил почту по нашему району по одному и тому же маршруту. Наш дом располагался у подножия холма, и этот маршрут начинался внизу на противоположной стороне улицы, поднимался вверх, поворачивал обратно и спускался к нам. Так что каждый раз, когда я слышал урчание почтовой машины за окном, я знал, что почтальон принесет нам почту ровно через двенадцать минут, и ждал его прихода на улице. Обычно почту привозили около часа дня.

Две недели спустя после выхода книги я получил свой первый заказ. Открыв конверт, я увидел внутри фотографию девочки лет двенадцати в красном клетчатом платье с французским пуделем на руках. Самое главное, в конверте лежал чек на сумму в один доллар. Я официально начал свой бизнес! Переведя фото на значок, я отправил его в приложенном конверте с обратным адресом. Вечером я рассказал об этом родителям. Кажется, они немного удивились, что я получил хотя бы один заказ. Я отдал им чек и отметил в своей бухгалтерской книге, что мой долг сократился до девяноста девяти долларов.

На следующий день я получил два заказа. За день бизнес удвоился. В течение следующего месяца случалось, что мне приходило до десяти заказов в день. К концу первого месяца я заработал более двухсот долларов. Я вернул долг и получил довольно приличные для школьника деньги. Но изготовление значков отнимало у меня иногда до часа в день.

Когда много задавали на дом, времени делать значки не было совсем, поэтому заказы скапливались и откладывались на выходные. В эти дни мне приходилось тратить на работу четыре-пять часов. Деньги — это хорошо, но просиживать дома все выходные — нет, и я решил, что пришло время провести модернизацию оборудования и за триста долларов приобрести полуавтоматическую машину для изготовления значков, чтобы увеличить производительность.

Все время, пока я не стал старшеклассником, я занимался бизнесом по изготовлению значков, и он стабильно приносил мне двести долларов в месяц. Думаю, что главный урок, который я получил, состоял в том, что можно запустить успешный бизнес, основанный на заказах по почте, без какого бы то ни было общения лицом к лицу.

Иногда, когда у меня было мало времени, я отдавал часть работы «на аутсорсинг» своим братьям. К моменту окончания средней ступени школы мне стало скучно каждый день делать значки, и я решил передать этот бизнес своему брату Энди. Я рассчитывал на то, что в конце концов начну другой бизнес с доставкой по почте, который будет увлекательнее прежнего.

В то время я не знал, что «значковый» бизнес станет семейным. Несколько лет спустя Энди передал его нашему самому младшему брату Дэвиду. А еще через несколько лет мы перестали давать рекламу в книге и закрыли дело. Отец получил повышение по службе, которое требовало его переезда в Гонконг, с ним поехали мама и Дэвид. Других братьев и сестер у нас не было, так что завещать бизнес было некому.

Оглядываясь назад, я думаю, что нам следовало бы разработать план продолжения этого проекта.

Платные звонки

Помню, что в первый день учебы в старших классах я не ощутил разницы по сравнению с последним днем учебы на средней ступени. А мне казалось, что я сразу почувствую себя взрослее, более зрелым, и что жизнь как-то изменится, как только я стану старшеклассником.

Как-то, проходя мимо школьной библиотеки, по соседству с ней я увидел неприметный компьютерный класс. Я познакомился с учителем информатики, мисс Гор, которая предложила записаться на ее занятия по паскалю. Раньше я о паскале не слышал. Она объяснила, что это такой язык программирования, а ее уроки помогут мне подготовиться к сдаче национального теста по информатике. Я ничего не знал об этом тесте, но понимал, что он может пригодиться при поступлении в университет. Когда-то я самостоятельно научился программировать на бейсике, это было интересно, так что я решил включить ее предмет в свое расписание.¹

Мне понравилось, и после уроков я стал засиживаться на этих занятиях подолгу. Тогда я еще не знал, что спустя два года буду сам преподавать паскаль на летних курсах. Было еще несколько человек, регулярно посещавших компьютерный класс, и мы много времени проводили вместе.

Там мы познакомились с миром BBS. Я узнал, что BBS означает «электронная доска объявлений». К одному из компьютеров в классе был подключен модем, специальное устройство, соединенное с телефонной линией. С помощью модема компьютер может дозваниваться до других компьютеров и «общаться» с ними.

¹ В США и во многих других странах ученики средних классов (с 7-го по 9-й) могут сами выбирать предметы, которые они будут изучать в школе, из обязательных предметно-тематических блоков. Соответственно, расписание у каждого из учеников свое. Прим. ред.

У нас был список некоторых BBS, звонки на них считались местными, поэтому мы могли дозваниваться до них и получать доступ к эквиваленту общественной доски объявлений, которая находится обычно в вестибюлях учебных зданий. Там любой из нас мог оставить сообщение, разместить объявление, начать обсуждение, загрузить файлы или подключиться к болтовне на разные темы. Это была версия крейгслиста² доинтернетовской эпохи.

Скоро мы поняли, что компьютер и телефонная линия не ограничивают нас лишь местными рамками, и при помощи междугородных звонков начали подключаться к BBS по всей стране. Было восхитительно общаться с незнакомыми людьми из Сиэтла, Нью-Йорка и Майами. Внезапно у нас появился доступ к целой вселенной, о существовании которой мы раньше не имели понятия.

Однажды, когда мисс Гор ушла обедать, кому-то пришла в голову идея отсоединить от сетевой розетки модем и подключить к ней обычный телефон. Непонятно было, что из этого могло получиться, но, подняв трубку, мы услышали гудок. У нас появилась возможность бесплатно звонить кому угодно! Мы только не знали, как нам следует использовать эту только что обретенную тайную власть и кому нам нужно звонить.

Я спросил, слышал ли кто-нибудь про «номера на 976». По телевизору я видел рекламу, в которой упоминались номера, начинавшиеся на эти цифры. Например, вы могли набрать 976-JOKE, чтобы услышать анекдот дня. Этот звонок стоил девяносто девять центов. Мы попробовали набрать 976-JOKE и услышали не очень смешную историю. Мы попытались еще раз позвонить по этому номеру, чтобы получить анекдот получше, но он был прежним. Теперь-то я понимаю, в чем было дело, — ведь предполагалось, что мы платим за анекдот дня, а не за минуты.

Затем мы стали просто набирать разные номера, начинающиеся на 976, так, из любопытства. Одним из номеров был 976-SEXY. Вначале включилось записанное сообщение о том, что разговор будет стоить два доллара девяносто девять центов за минуту и что эта услуга предоставляется только взрослым. Голос на пленке сказал мне, что, если мне нет двадцати одного года, мне следует немедленно повесить трубку.

Поэтому я, конечно же, ее не повесил. Моему любопытству не было предела.

Трубку на том конце взяла женщина и заговорила со мной томным голосом.

— Привет, — сказала она. — Ты чувствуешь возбуждение?

Ну, это, конечно, было намного интереснее и веселее, чем при помощи компьютера соединяться с другими школьниками в Нью-Йорке. Передо мной действительно раскрылся целый новый мир.

— М-м-м... Да, — ответил я, как мне показалось, басом.

Внезапно томный голос стал обычным встревоженным, напомнив мне учителя геометрии, отчитывающего ученика за опоздание на урок.

— Тебе есть двадцать один год? — подозрительно спросила женщина. Видимо, мой «бас» показался ей не очень убедительным. Пубертатный период может привести в жизнь человека столько неудобств!

Я глубоко вдохнул и ответил уверенно:

— Да, конечно.

— Хорошо, а когда ты родился?

Я был застигнут врасплох. Конечно же, я не мог бы посчитать это в уме достаточно быстро, чтобы суметь ее одурачить. Пришлось сдаваться.

² Крейгслист (англ. craigslist, дословно «список Крейга» — по имени основателя Крейга Ньюмарка) — газета электронных объявлений, пользующаяся большой популярностью у пользователей Интернета. Прим. ред.

— Двадцать один год назад! — воскликнул я и быстро повесил трубку. Мы чуть не умерли со смеху. Через несколько минут, сделав расчет, мы уже тренировались уверенно говорить, что родились в 1966 году. Нам хотелось избежать прежней ошибки.

В течение следующих нескольких недель наша небольшая компания ежедневно собиралась в компьютерном классе во время обеда и мы по очереди звонили по номеру 976-SEXY. Мы могли делать это только во время обеда, так как лишь в это время в комнате отсутствовала мисс Гор. Мы были членами секретного клуба, и первым правилом Клуба обеденного компьютерного класса было никому не говорить о Клубе обеденного компьютерного класса.

Никто не имел ни малейшего понятия о том, чем мы занимаемся.

Но однажды, когда мы во время обеда заглянули в компьютерный класс, то с удивлением увидели, что мисс Гор никуда не ушла. Возможно, она хотела закончить какую-то работу, и в ожидании ее ухода мы решили соединиться с одной из BBS.

— Эй, мальчики, — позвала нас мисс Гор. Мы посмотрели на нее. — Кто-нибудь из вас звонил по номеру 976-7399? Я только что получила счет за телефон, и в нем указано, что в прошлом месяце с модема туда позвонили больше трехсот раз. Я только что попробовала набрать этот номер, но компьютер на том конце не отвечает.

Мы посмотрели друг на друга, а затем посмотрели на нее. Я абсолютно уверен, что мы выглядели виноватыми, но все помнили первое правило Клуба обеденного компьютерного класса, поэтому мы просто глядели на нее и непонимающе пожимали плечами, невинно, насколько могли.

— Должно быть, это какая-то ошибка, — сделала вывод мисс Гор. — Я позвоню в телефонную компанию и попрошу их удалить счета. Не думаю, что человек вообще может позвонить так много раз.

Мало же она знала о наших сверхчеловеческих возможностях!

Так закрылся наш Клуб обеденного компьютерного класса.

Классическая экономика

Помимо забав в компьютерном классе я старался в школе как можно больше заниматься интересными делами. Я думал, что чем больше перспектив у меня будет, тем лучше.

Я изучал несколько иностранных языков, включая французский, испанский, японский и даже латынь. Чтобы выполнить требования по физкультуре, вместо традиционных видов спорта я решил заняться фехтованием (хотя, если честно, мне просто понравилось, что урок фехтования был только раз в неделю). Чтобы получить оценку по музыке, я записался на занятия джазовой игры на фортепиано, а в разделе «Искусство» выбрал рисование с натуры. Я стал членом шахматного клуба и радиокружка, в котором выучил азбуку Морзе и получил диплом радиолюбителя.

Обязательная работа на благо общества заключалась в том, что я присоединился к команде добровольцев, помогавших превратить местный театр в «Дом с привидениями». Всю неделю перед Хэллоуином я работал там гидом. За двадцатиминутную экскурсию посетители делали пожертвование в размере пятнадцати долларов.

Мне очень нравилась работа в театре, особенно за кулисами. Я был осветителем многих наших школьных представлений, а однажды в рамках конкурса талантов даже показывал фокусы на сцене вместе с другом. Одним из моих первых дел в старших классах, за которое я получил деньги, была работа оператором подсветки (на театральном жаргоне «следающий прожектор») в местном театре. Меня завораживало участие в действе, единственная цель которого — создать настроение и возбудить эмоциональные переживания у людей, причем после этого не остается ничего, кроме воспоминаний.

Меня стал тяготить режим дня с фиксированным расписанием уроков и необходимостью делать домашние задания, поэтому я начал выбирать определенные предметы не столько из-за них самих, сколько исходя из количества необходимого на них времени. В один год я исхитрился так подобрать расписание, что по вторникам у меня был всего один урок, а весь остальной день я был свободен. С учителями я договаривался о том, чтобы они разрешили мне не ходить на их уроки, если я хорошо писал контрольные работы.

Что касается домашних заданий, то я пытался сделать все, чтобы найти творческие пути в обход простого выполнения трудной работы. Когда мы проходили Шекспира, нам задали написать сонет. Сонет — это стихотворение из четырнадцати строк, написанное пяти-стопным ямбом: это означает, что каждая строка представляет собой чередование ударных и безударных слогов по определенной схеме, при этом выдерживается заданная схема рифмовки. Все это мне казалось слишком сложным, так что вместо сонета я решил сдать учителю четырнадцать строк кода Морзе, хотя само стихотворение было простым чередованием точек и тире.

Я знал, что, в зависимости от настроения учителя, получу или «неудовлетворительно», или «отлично». К счастью, он решил поставить мне «отлично с плюсом». Думаю, тогда я понял, что в риске и нестандартных идеях есть смысл.

* * *

Один из самых печальных эпизодов в старших классах — это когда меня обвинили в краже чьей-то обеденной карточки, которая была эквивалентом кредитной карты для расчетов в школьном кафетерии. Я до сих пор не знаю, как она оказалась в моем кармане. Скорее всего, накануне кассир по ошибке вернул мне чужую обеденную карточку. Так или иначе, но меня вызвали на судебный совет, который был миниатюрным аналогом жюри присяжных и состоял из президента школы и нескольких преподавателей.

Меня попросили объяснить произошедшее, но на самом деле у меня не было никакой позиции, поскольку я понятия не имел, как эта карточка очутилась у меня. Я не готовил объяснения и пришел на заседание совета со слепой верой в то, что все будет хорошо, если я буду говорить правду, — так я и сделал. В итоге никто мне не поверил и меня на один день отстранили от занятий и занесли это наказание в личное дело. Я получил срок за преступление, которого не совершал.

Этот случай преподнес мне урок, что иногда одной правды недостаточно и что правильное представление правды так же важно, как и она сама. Ирония заключается в том, что девизом нашей школы была фраза «В прекрасном — правда, в правде — красота» из стихотворения Джона Китса «Ода греческой урне».

В тот день я не чувствовал себя прекрасно.

* * *

Помимо занятий, связанных с учебой в школе, тогда я в основном был озабочен тем, что пытался понять, как бы заработать побольше денег. Я устроился тестировать видеоигры в компанию LucasFilms. Мне платили шесть долларов в час за то, что я играл в «Индиану Джонса и последний крестовый поход». Прикольная была работа, но шесть долларов в час — это мало, так что, как только подвернулось более прибыльное дело, я сразу согласился на него.

В последнем классе школы я пробился на должность программиста в компанию GDI. Там платили пятнадцать долларов в час, это были очень приличные деньги для старшеклассника. Обязанности предполагали разработку программного обеспечения, позволявшего

государственным органам и компаниям малого бизнеса вместо бумажных формуляров пользоваться компьютерными формами.

Развлекаясь, я иногда подшучивал над боссом, пожилым французом с сединой и сильным акцентом. Он обожал пить чай, и у него была привычка ставить чашку с водой в микроволновку, которая находилась рядом с моим столом, включать нагрев и уходить в свой кабинет, потому что он не хотел ждать три минуты, пока закипит вода. Потом он возвращался и заваривал чай.

Как-то я догадался выключить микроволновку сразу, как только он ушел. Вернувшись несколько минут спустя, босс заметил, что вода все еще холодная, и решил, что забыл включить нагрев. Он снова установил регулятор на три минуты и ушел к себе.

Как только он исчез из виду, я опять выключил микроволновку. Когда босс вернулся во второй раз и увидел, что вода так и не нагрелась, он пробормотал что-то по поводу поломки. Я еле сдержал улыбку.

Он решил попробовать нагреть воду в последний раз, но на этот раз для уверенности поставил регулятор на пять минут и ушел, несколько озадаченный и расстроенный.

Когда он наконец вернулся и открыл дверцу микроволновки, то воскликнул: «Что за черт?!». А потом засмеялся. Оглянувшись, он увидел виноватое выражение на наших лицах, поскольку все были в курсе происходящего. Он вынул чашку и показал то, что я сделал несколькими минутами ранее.

Чашка была наполнена кубиками льда.

Все в офисе начали неудержимо хохотать. Не думаю, что кто-то из нас еще когда-нибудь смеялся так громко и так долго.

А еще я рад, что меня не уволили в тот же день.

* * *

Хотя я неплохо зарабатывал в GDI, я продолжал вспоминать те дни, когда у меня был бизнес по изготовлению значков с приемом заказов по почте, и то возбуждение и предвкушение, с которым я ждал почтальона у нашего дома. Я думал о том, что компания, продавшая мне набор для изготовления значков, сама, должно быть, была успешным бизнесом, основанным на заказе товаров по почте, ведь я написал им, увидев рекламу в разделе объявлений журнала Boys' Life.

Поэтому я решил, что тоже должен попробовать продать что-нибудь через этот раздел. В свободное время я читал книги о фокусах, и мне в голову пришла мысль попробовать продать приспособление для одного из них: в этом фокусе монета, казалось, растворяется в резиновой ленте. Он и правда был классный. Все, кому я его показывал, восхищались и хотели понять, как у меня это выходит. Помимо монеты, чашки и куска резиновой ленты для этого фокуса требовался только квадратик из латекса, и я знал, что его используют стоматологи, они называют его зубная защитная прокладка.

Я провел исследование рынка и выяснил, что если покупать зубные защитные прокладки в довольно больших количествах, они обойдутся менее чем по двадцать центов за штуку. Рекламное объявление в Boys' Life стоило восемьсот долларов, поэтому при цене в десять долларов за набор я начинал получать прибыль уже после восьмидесяти заказов.

Это казалось как-то слишком просто. Мой бизнес по изготовлению значков давал двести-триста заказов в месяц. Я предполагал, что читательская аудитория Boys' Life намного шире, чем книги «Бесплатные товары для детей». Кроме того, этот фокус прикольнее, чем фотозначки. При двухстах заказах расходы на сырье составят сорок долларов, так что я зарабатываю тысячу сто шестьдесят долларов. При трехстах заказах прибыль составит две тысячи

сто сорок долларов. Я осознал прелесть продажи товаров с высокой средней ценой и высокой валовой прибылью.

Восемьсот долларов, которые я заплатил журналу за рекламное объявление, были моей зарплатой почти за две недели работы, но я рассматривал это в качестве инвестиции. Должно было пройти несколько месяцев, прежде чем начнут поступать заказы, но я был терпелив и рассчитывал на долгосрочную перспективу.

Спустя некоторое время, показавшееся мне вечностью, наконец появился почтальон с номером Boys' Life, в котором напечатали мое объявление. Оно было отлично расположено, и не прошло и недели, как я получил первый заказ. Эти десять долларов показались мне самыми легкими деньгами, которые я когда-либо заработал, и я стал с нетерпением ожидать следующего заказа.

Только он так и не поступил.

Тот первый заказ был единственным в моем бизнесе по доставке фокусов почтой. В результате успеха значкового бизнеса я считал себя непобедимым королем заказов товаров по почте, но оказалось, что это было простым везением.

Я получил ценный урок умеренности. По какой-то иронии судьбы незадолго до этого на занятиях по истории Древней Греции я узнал слово *hubris*, которое означало преувеличенное чувство гордости или самоуверенности, ставшее причиной поражения многих греческих героев.

Еще я понял, что потерять ферму в надежде получить нечто, что не сработает как надо, довольно болезненно.

Теперь я думаю, что тогда потерял не ферму.

Восемьсот долларов на самом деле были эквивалентом двадцати четырех ферм по разведению червей.

Университет

Документы я подал в университеты Брауна, Беркли, Стэнфордский, МТИ, Принстонский, Корнельский, Йельский и Гарвардский. Я прошел по конкурсу во все. Вначале я собирался в Университет Брауна, поскольку его профилирующим направлением является реклама, которая мне казалась ближе к миру бизнеса, чем профили его конкурентов.

Однако мои родители хотели, чтобы я учился в Гарварде, поскольку этот университет считается самым престижным, особенно среди сообщества выходцев из Азии, и в итоге я оказался там.

Первое, что я сделал, приехав в Гарвард, — это купил телевизор. Я больше не был ограничен часом просмотра в неделю, поэтому пользовался только что обретенной свободой и смотрел его четыре часа в день. Оказалось, что, пока я тратил время на телевизор, другие студенты общежития были заняты более земными делами: прятали всю туалетную бумагу в женском туалете или превращали ванну нашего коменданта в гигантский чан с горячим чаем (комендант не очень обрадовался этому).

Я так организовал свое расписание, что занятия у меня были только по понедельникам, средам и пятницам с девяти утра до часа дня, а вторник и четверг оказались совершенно свободными. В теории это было отличной идеей, но я — сова, и на практике у меня сложился странный 48-часовой график: тридцать два часа я бодрствовал, а потом шестнадцать часов подряд спал.

В дни, когда нужно было идти на занятия, в восемь утра звонил будильник, и этот звук был худшим звуком в мире. Я раз за разом нажимал на кнопку «отложить», а потом говорил себе, что мог бы пропустить первое занятие, а конспект переписать у кого-нибудь. Затем, спустя час, я убеждал себя, что раз эта логика так хорошо работала для первого учебного

часа, я мог бы использовать ее и для второго, так что его я тоже пропускал. К тому моменту, когда нужно было собираться на третье занятие, я знал, что на два уже не пошел, так что не пойти на еще одно большого труда не составляло. И, наконец, когда начинался последний учебный час, я говорил себе, что нет смысла идти на одно занятие, когда пропустил все остальные. Выгода от посещения одного занятия не стоила усилий, связанных с вылезанием из постели и походом в университет.

Короче, в первый год учебы я вообще не ходил на лекции. А поскольку я никогда не мог встать с постели сразу, мне было лень и принимать душ, и тащиться в столовую. В итоге днем я питался быстрозавариваемой лапшой, зато не пропустил ни одной серии «Дней нашей жизни».

Тот год был потрачен в основном на тусовки с друзьями, жившими в том же общежитии. Оно называлось Canaday A. Мы много смотрели телевизор, играли в видеоигры и болтали. Вспомнив славные деньки The Gobbler, я придумал «Вестник Canaday A». Костяк группы состоял примерно из пятнадцати человек, и мы были неразлучны. Большинство из нас так и не завели друзей за пределами этого круга, и мы умудрились не рассориться все четыре года учебы в университете.

Как и в старших классах школы, я старался заниматься как можно меньше, но получать при этом отличные оценки. Я выбрал такие предметы, как «американский язык жестов», «лингвистика» и «мандаринский диалект китайского языка» (на котором и так говорил с родителями). Чтобы выполнить одно из основных требований, я записался на курс «Библия». В нем было хорошо то, что на занятиях никогда не задавали домашних заданий, которые потом оценивались бы, так что я просто туда не ходил. А плохо было то, что оценка за этот курс основывалась на результатах экзамена, к нему же я совершенно не был готов, поскольку ни разу не открыл ни одного учебника, которые мы должны были изучить в течение семестра. Думаю, что за время учебы я лучше всего отточил навык откладывания дел на потом.

За две недели до экзамена по этому предмету преподаватель огласил список из ста вопросов, которые будут на тестировании. Нам сказали, что каждому из нас случайным образом достанутся пять из них. И по каждому из пяти вопросов необходимо будет написать несколько абзацев.

Не было никакой возможности за оставшиеся две недели прочитать все учебники, однако я вовсе не горел желанием провалить этот экзамен.

Говорят, что необходимость — мать изобретательности. В Гарварде мы могли при помощи компьютера подключиться к электронным новостным группам, аналогу BBS, с которыми мы забавлялись в школе. В одной из них я разместил объявление с приглашением всех студентов Гарварда, изучающих курс «Библия», присоединиться к крупнейшей учебной группе из когда-либо существовавших. Крупнейшей, поскольку она была виртуальной.

Всем заинтересовавшимся я раздал для тщательной проработки по три из ста предполагаемых вопросов экзамена. Каждый из студентов затем должен был направить мне по электронной почте свои ответы на эти вопросы, как если бы они достались им на экзамене. Я собирался скомпилировать все ответы, размножить их, подшить в папки и распространять по двадцать долларов за комплект. Вы имели право купить эту папку только в случае, если внесли в проект ответы на свои три вопроса.

Как оказалось, это предложение заинтересовало многих, и в итоге я получил от разных людей множество ответов на каждый из вопросов списка. Ни разу не открыв учебника и лично не написав ни слова, я сформировал наиболее совершенное учебное пособие из когда-либо созданных, и оно оказалось полезным всем. В качестве бонуса я еще и получил небольшую прибыль. Наша университетская газета The Crimson опубликовала статью об истории эксперимента с виртуальной учебной группой, а на экзамене я получил «отлично».

Так я узнал о пользе так называемого краудсорсинга.³

* * *

В университете я со многими вещами столкнулся впервые.

Я вступил в киноассоциацию, и мы зарабатывали тем, что брали напрокат фильмы и арендовали аудиторию, а потом продавали студентам билеты на сеансы. Я поехал на ферму друга и так усиленно учился доить коров, что ночью у меня все болело, а потом я впервые встал на коньки, упал и пребольно ударился подбородком. До сих пор не решил, какое занятие опаснее — доить или заниматься спортом.

В эфире местной радиостанции разыгрывали билеты, и я попал на первый в моей жизни концерт, это была группа U2 в рамках их тура ZOO-TV. Я сменил множество профессий, например работал официантом на свадьбах и барменом, окончив четырехчасовые курсы в Гарвардской школе барменов и получив диплом по миксологии. Иногда я устраивался на работу программистом, например в Студенческое агентство Гарварда, в компанию Spinnaker Soft ware и даже в Microsoft на летнюю стажировку.

Одной из компаний, в которой я поработал, была BBN. Там создали технологию, ставшую позднее основой Интернета. BBN была подрядчиком нескольких государственных учреждений, поэтому для того, чтобы иметь возможность знакомиться с секретными материалами, мне пришлось пройти проверку службой безопасности, присвоившей мне уровень доступа «секретно», что всего на одну ступень ниже «совершенно секретно». Видимо, компания имела дело с такими серьезными государственными тайнами, что даже названия уровней доступа к ним различались.

Большую часть времени в BBN мне пришлось провести в большой хорошо защищенной и изолированной комнате с множеством систем безопасности, включая проход по электронным бейджам и секретные коды для открывания дверей. Ничего нельзя было вносить или выносить из здания, особенно электронные устройства и устройства хранения информации.

Однажды летом я решил пересечь реку и отправился из Кембриджа в Бостон, чтобы исследовать этот город. Каким-то образом я очутился у штаб-квартиры бостонского отделения Guardian Angels, уличной группировки, чьей миссией было предотвращать преступления и бороться с ними. В итоге на несколько месяцев я стал ее членом и помогал патрулировать подземку и темные переулки Бостона.

В организации мне дали кличку Секрет. Вначале я решил, что из-за упоминания об уровне доступа к секретным материалам, однако позже узнал: кто-то из парней сказал, что я — «древний китайский секрет».

В последний год учебы в университете я понял, что совсем забыл про организацию собственного бизнеса, поэтому взялся управлять Quincy House Grille, кафе на первом этаже общежития Quincy House. В корпусе жили около трехсот студентов, и кафе было местом, где по вечерам все собирались, чтобы поиграть в настольный футбол или пинбол и вообще развлечься в конце дня.

Мы работали в кафе вместе с одним из соседей по комнате, Санджеем. Мы отвечали за разработку меню и ценообразование, заказ продуктов, наем работников, а иногда даже сами готовили.

В то время городские власти запрещали сетям быстрого обслуживания открывать свои точки рядом со студенческим городком, поэтому однажды я решил съездить на метро в бли-

³ От англ. crowd — толпа, по аналогии с аутсорсингом. Прим. перев.

жайший «Макдоналдс». Там я поговорил с менеджером, и он продал мне сто замороженных пирожков и гамбургеров, которые я загрузил в такси и привез в общежитие. На пару месяцев это стало моими ежедневными обязанностями. Поскольку нигде больше в студенческом городке гамбургеров из «Макдоналдса» не было, я мог брать за них три доллара, при том что обходились они мне по одному.

Ежедневно ездить в «Макдоналдс» мне в конце концов надоело, и я решил посмотреть, а не лучше ли будет превратить наше кафе в пиццерию. Оказалось, что продажа пиццы приносит очень высокую прибыль. Изготовление большой пиццы обходится менее чем в два доллара, а продать ее можно за десять (или больше — с дополнительными топингами). Еще больше можно заработать, продавая пиццу по кусочкам. Изучив рынок, я выяснил, что инвестиции в печи для пиццы составят две тысячи долларов. Похоже, что риск был оправдан, так что я глубоко вдохнул и на выдохе выписал чек на эту сумму.

Мне хотелось, чтобы наше кафе стало местом, где люди хотели бы «зависнуть», поэтому я потратил множество вечеров, записывая на видеомагнитофон музыкальные клипы с канала MTV и нажимая на паузы каждый раз, когда начиналась реклама, ведь в то время автоматизировать этот процесс было еще невозможно. Видеоклипы, крутившиеся в фоновом режиме, произвели фурор, а в сочетании с нашим предложением пиццы привели к утроению выручки по сравнению с предыдущим годом. Инвестиции в две тысячи долларов окупились за пару месяцев.

Благодаря пиццерии я познакомился с Альфредом, который в итоге стал в Zappos финансовым и исполнительным директором. На самом деле он был моим клиентом номер один, каждый вечер он заказывал у нас большую пиццу «Пепперони».

У Альфреда в университете было два прозвища: Уплотнитель Обедков и Монстр. Он получил их потому, что каждый раз, когда мы шли в ресторан (обычно человек десять, поздно вечером, в одно и то же закопченное китайское местечко под названием {6a/T_h} e Kong), все заканчивалось тем, что он буквально подъедал за всеми из их тарелок. Я благодарил Бога за то, что не был одним из его соседей по комнате и не делил с ним одну ванную.

Так что для меня не было странным то, что Альфред каждый вечер заходил к нам, чтобы заказать целую пиццу «Пепперони». Но иногда спустя некоторое время он мог появиться еще раз и попросить еще одну большую «Пепперони». Тогда я, помнится, говорил себе: «Ух ты, да этот парень не дурак поесть!».

Несколько лет спустя я узнал, что Альфред носил пиццу наверх и продавал ее по кусочкам своим соседям по комнате. Думаю, поэтому мы в итоге и наняли его в Zappos в качестве финансового и исполнительного директора.

В итоге, когда мы с ним как-то посчитали, то оказалось, что хотя на пицце я зарабатывал больше, чем Альфред, в расчете *на час* он, перепродавая ее, получал примерно в десять раз больше, чем я. (А еще он меньше рисковал. Однажды наше кафе стало жертвой ограбления, мы потеряли две тысячи долларов. В конце года я выяснил, что моя эффективная ставка составила примерно два доллара в час.)

Тогда я не знал, что наши отношения, основанные на пицце, были зерном, которое проросло позднее в заработанные вместе многие миллионы долларов.

* * *

В конце последнего года обучения Санджей познакомил меня со штуковиной под названием Всемирная паутина. Я подумал, что это довольно интересно и вообще прикольная вещь, но особого значения ей не придал.

Большинство выпускников, включая меня, были сосредоточены на том, чтобы попытаться устроиться на работу еще до получения диплома. Множество компаний со всех угол-

ков страны и из различных отраслей посылало рекрутеров в студенческий городок Гарварда, поэтому нам не нужно было куда-то ехать, чтобы пройти собеседование на интересующие нас позиции.

Многие мои однокурсники подавали заявления на должности в банки или консалтинговые компании, попасть куда считалось «круто». Что же касается меня, то эта работа казалась мне невероятно скучной, кроме того, я слышал, что там не выходят из офиса по шестнадцать часов в день.

Поэтому мы с Санджеем решили проходить собеседования в основном в технологические компании. Моей целью было получить любую высокооплачиваемую работу. На самом деле меня не заботило то, чем конкретно я буду заниматься, в какой компании работать, с какой корпоративной культурой столкнусь и в какой район страны перееду.

Я просто хотел найти такое место, где хорошо платят и не слишком нагружают работой.

Немного выигрываете, немного теряете

В реальный мир

Нас с Санджеем пригласили работать в Oracle.

У меня был богатый выбор, но принять приглашение Oracle оказалось несложно. Компания не только предложила самую высокую зарплату (в 1995 году 40 тысяч долларов в год было чертовски неплохо для выпускника университета), но и собиралась оплатить мой переезд в Калифорнию вместе со всем добром, которое я накопил за годы учебы, а еще — предоставить нам жилье на время прохождения вводного тренинга.

Я понимал, что это успех. Это была победа в игре, для которой, как мне говорили, и нужен университет: работа, за которую платят максимально много. Когда мы сравнили свои предложения с теми, что получили наши соседи по комнате, стало абсолютно ясно, что нам с Санджеем предстоит зарабатывать больше, чем кому-то другому.

Несколько месяцев спустя мы уже проходили тренинг для новых сотрудников Oracle. Это была трехнедельная программа, и кроме нас в ней участвовали еще двадцать других выпускников университетов. Три недели пролетели быстро. Мы прошли ускоренный курс обучения программированию баз данных. Нас привлекли к сложным и интересным проектам. Я чувствовал, что очень многому научился, у меня появились новые друзья, но самое важное — у меня была высокая зарплата. В конце тренинга я с нетерпением ждал встречи с будущим начальником, чтобы наконец приступить к работе.

Вообще-то я понятия не имел, чем буду заниматься и к чему мне нужно готовиться. Об Oracle я не знал ничего. Я знал только, что они послали кого-то провести со мной собеседование в студенческом городке, пока я еще учился, и что их впечатлило мое резюме. Они не знали, кто я, а я не знал, кто они. Я знал лишь, что буду инженером-программистом и что мне будут платить 40 тысяч долларов в год.

В первый день моей настоящей работы в Oracle мне показали рабочее место и объяснили текущие обязанности и задачи. Я должен был делать техническую оценку качества и проводить регрессионный анализ. Я не представлял, что это значит, но это было неважно. Я получал хорошие деньги. И уже через неделю понял, что это еще и легкие деньги.

Все, что мне нужно было делать, — это запускать пару тестов в день. На запуск теста уходило примерно пять минут, а потом он автоматически выполнялся в течение трех часов, все это время мне оставалось только сидеть и ждать его завершения. Я мог запустить максимум два-три теста в день. Еще я понял, что никто не следит за тем, когда я прихожу на работу и ухожу домой. Думаю, никто не интересовался тем, кто я такой.

Первый месяц или около того я чувствовал себя невероятно счастливым. Я не мог поверить, что получаю кучу денег за то, что почти не требует усилий. Мы с Санджеем нашли квартиру рядом с офисом, так что опять стали соседями.

У меня сложился такой распорядок дня:

10:00 — начало рабочего дня

10:05 — запуск первого теста

10:10 — проверка электронной почты, написание писем знакомым по тренингу

11:30 — поездка домой на обед (я жил в десяти минутах от работы)

12:30 — дневной сон

13:45 — возвращение на работу

14:00 — запуск второго теста

14:05 — проверка электронной почты, написание писем знакомым по тренингу

16:00 — окончание рабочего дня

Я понимал, что мне очень повезло с таким легким графиком, при том что Санджей обычно появлялся дома не раньше семи вечера. Время от времени я спрашивал его: «Как дела на работе?» — на что он обычно пожимал плечами и говорил что-то вроде: «Нормально. Ничего особенного».

Я говорил ему, что и у меня на работе не происходит ничего особенного, но победить скуку мы могли бы вместе, придумав какое-то дело, чтобы занять вечера и выходные. В то время все большую популярность набирала штукавина под названием Всемирная паутина. Санджей был отличным графическим дизайнером, и мы могли бы начать с создания сайтов.

Идея начать собственный бизнес казалась прикольной. Мы решили назвать компанию Internet Marketing Solutions, или сокращенно IMS. Мы сделали сайт, провели в квартиру вторую телефонную линию и напечатали визитки. Теперь мы были готовы к наплыву клиентов.

У нас был план, как обеспечить этот наплыв: во-первых, нам нужно связаться с городской Торгово-промышленной палатой и предложить им бесплатно создать интернет-сайт. После этого мы смогли бы сообщить всем местным бизнесменам, что ТПП — один из наших клиентов (не упоминая о том, что мы работаем для него бесплатно), и получить множество заказов, так что денежки так и полились бы в наш карман.

Итак, вначале — главное. Нужно было убедить Торгово-промышленную палату поручить нам изготовление ее сайта. Хотя мы и предлагали выполнить эту работу безвозмездно, это был для меня первый опыт общения с клиентом. Удалось договориться о встрече в 12:30, это время идеально подходило с точки зрения распорядка дня, сложившегося в Oracle.

В день встречи в Торгово-промышленной палате я нервничал. У меня не было нужного опыта, но я знал, что мне нужно убедить их в необходимости сайта и в том, что мы — достойные партнеры по бизнесу. Я знал, что внешний вид очень важен, поэтому, отправившись в 11:30 на обед, я заглянул домой и переоделся в костюм и галстук, купленные несколько месяцев назад по случаю выпускного в университете. Потом проверил, захватил ли я достаточное количество визиток. И еще взял с собой несколько рекламных буклетов, которые Санджей подготовил и распечатал несколько дней назад.

Хотя я и нервничал, встреча прошла хорошо. Особенно порадовало их то, что мы предлагали все сделать бесплатно. В течение следующих нескольких недель мои перерывы на обед становились все длиннее и длиннее, и в конце концов большую часть дня я стал проводить в офисе ТПП, согласовывая выполненную работу. У Санджея все длиннее и длиннее становились ночи, ведь он работал до утра над созданием сайта. Я отвечал за продажи и работу с клиентами, он — за дизайн и разработку. Мы были хорошей командой!

Через месяц мы запустили сайт Торгово-промышленной палаты и приготовились к работе с платными клиентами. Первой целью стал большой торговый комплекс Hillsdale, располагавшийся на нашей улице. Мы решили, что это хороший выбор, ведь если бы комплекс стал нашим клиентом, мы могли бы, ссылаясь на это, предложить сделать сайты всем расположенным в нем магазинам.

В следующие два месяца мои обеденные перерывы в Oracle стали еще длиннее, поскольку все больше времени уходило на переговоры с Hillsdale и другими клиентами. В итоге удалось убедить торговый комплекс заплатить нам две тысячи долларов за разработку, хостинг и управление их сайтом!

Мы добились своего. У нас был первый настоящий клиент, который платил нам за работу. Мы могли покончить со скучными днями в Oracle и заниматься исключительно собственным бизнесом.

И мы решили, что так и сделаем.

В то утро, когда я собирался сказать своему боссу в Oracle, что ухожу, я дико переживал. Полчаса я откладывал этот разговор, но потом набрался храбрости и направился в

его кабинет. Я был готов сообщить ему эту новость. Через стеклянную стену кабинета он заметил мое приближение и обернулся. Наши глаза встретились. Я почувствовал, что сердце начинает биться все быстрее и быстрее. А потом он отвернулся. В последний момент я понял, что в кабинете есть еще кто-то и что мы не сможем поговорить. Я почувствовал огромное облегчение и продолжил свой путь, притворившись, что на самом деле просто иду в туалет, расположенный дальше по коридору.

Там я помыл руки и подождал лишние пару минут для большего правдоподобия. А потом вернулся мимо кабинета босса на свое рабочее место и следующие тридцать минут провел, переписываясь с друзьями. Я рассчитал, что за полчаса мой начальник освободится, но для уверенности решил выждать еще пятнадцать минут, а потом снова отправился к нему.

Почему-то в этот раз я нервничал сильнее. Возможно, это было связано с моей неуверенностью в том, освободился ли мой босс. Если встреча не закончилась, мне снова придется притвориться, что я иду в туалет, и он подумает, что у меня серьезные проблемы с мочевым пузырем или кишечником. Может, он и так удивляется — чего это я пользуюсь туалетом рядом с его кабинетом вместо того, чтобы ходить в ближайший к моему рабочему месту. Конечно, он может подумать, что наш туалет закрыт на ремонт или еще по какой-то причине... Я был абсолютно уверен, что подобные мысли крутятся в его голове, но попробовал убедить себя в том, что это неважно, ведь это мой последний день здесь. Но в глубине души я продолжал переживать, что через десять лет все, что он вспомнит в связи со мной, — это мои частые походы в туалет в другом конце здания. Это было бы ужасно.

Я решил не допустить, чтобы меня вспоминали как «чудака, который постоянно бегал в туалет». У меня появился план. Я должен уверенно войти в кабинет и покончить с этим. Итак, я маршировал по коридору, говоря про себя, что назад пути нет. Чтобы случайно не допустить преждевременного зрительного контакта, в этот раз я шел вдоль самой стены, и босс не мог издали заметить моего приближения. Сердце понеслось вскачь, я увидел, что дверь в кабинет открыта, и, оказавшись около нее, заглянул внутрь, готовый сказать о своем уходе.

Да только там никого не было!

Должно быть, это было самое сложное увольнение в истории. Наверное, босс отправился на другую встречу или на обед, поэтому я тоже решил пообедать. Попытку увольнения № 3 придется отложить на вторую половину дня.

Вздыхнув, я повернулся, чтобы уйти. И тут же столкнулся с боссом.

— Тони? Меня искал? — спросил он.

Я не был готов к такому повороту событий, ведь мысленно уже делал заказ в Тасо Bell. Удивленный и испуганный, я торопливо пробормотал «нет, извините» и бросился прочь настолько быстро, насколько это было возможно сделать, не возбудив новых подозрений.

В Тасо Bell я принял два важных решения. Я решил попробовать их новый двойной тако, который оказал неожиданно освежающее действие на мой желудок. И я решил подождать с увольнением до завтра. Было достаточно сигналов: сегодня не лучший день для разговора.

К возвращению на рабочее место я немного успокоился, зная, что увольнение отложено. Отправившись в ближайший туалет, я увидел табличку, сообщавшую, что в нем идет уборка, с просьбой «воспользоваться другим туалетом» — тем самым, недалеко от кабинета босса.

К счастью, я был хорошо знаком с ним, так что двинулся в том направлении. Проходя мимо кабинета, я увидел, что дверь открыта и что босс в нем один. Я импульсивно решил, что хочу покончить со всем этим, и, не раздумывая, заставил себя шагнуть внутрь.

— У вас есть пара минут? — спросил я. Затем закрыл дверь и сел напротив босса. Теперь назад пути не было.

— Я... решил уйти, — волнуясь, сказал я. В Oracle я проработал только пять месяцев и еще ничего не добился. Я не знал, как мой босс отнесется к этой новости. Мне казалось, что он расстроится из-за моего быстрого ухода. А может, он знал, что я подолгу обедаю, и втайне был счастлив избавиться от меня. А может, ему было все равно. Три секунды, пока он молчал, мне показались тремя минутами.

— Вау! Должно быть, уходишь в другой стартап? Это отличная возможность! — похоже было, что он искренне обрадовался за меня. Наверное, думал, что я нашел работу в компании, получившей финансирование на миллионы долларов.

Мне не хватило духу сказать ему, что мне скучно в Oracle и я хочу иметь больше времени для звонков потенциальным клиентам компании по разработке сайтов, которая располагалась в нашей с Санджеем квартире. Учитывая наши зарплаты в Oracle, в деньгах мы теряли довольно сильно.

Но мы хотели управлять собственным бизнесом и полностью контролировать свою судьбу. Дело было не в деньгах. Дело было в скуке. Вот мы с Санджеем и уволились, собираясь начать следующую главу жизни. Мы понятия не имели, что ждет нас впереди, но что бы это ни было, мы знали: это лучше, чем скучать и чувствовать неудовлетворенность.

Мы были готовы к приключениям.

Стартап

Как выяснилось, приключения, которых мы ждали, сами по себе не происходят. В итоге мы сидели дома, время от времени занимаясь веб-дизайном и эпизодически отправляясь на поиск новых клиентов.

К концу первой недели я понял, что на самом деле ни один из нас не был одержим веб-дизайном. Нам нравилась идея владеть и управлять собственным бизнесом, но в реальности это оказалось гораздо менее забавно, чем в наших фантазиях.

Родители не очень обрадовались моему решению уйти из Oracle без определенных планов. Когда я сказал отцу, что мы с Санджеем собираемся организовать компанию по разработке сайтов, он ответил, что это не кажется очень уж серьезным занятием и вряд ли когда-либо станет хорошим бизнесом. Теперь, по прошествии недели, и Санджей, и я задумались: а так ли уж правильно было увольняться из Oracle?

Следующие несколько недель были трудными и довольно депрессивными. Чтобы побороть скуку и хоть чем-то заняться, мы большую часть времени бездумно бродили по Интернету. Наблюдать, как Санджей в середине дня укладывается вздремнуть в нише, предназначенной для платяного шкафа, было прикольно только первое время. Затворничество начинало сводить нас с ума.

К счастью, у нас было достаточно сбережений еще со времен университета, и до конца года нам не нужно было беспокоиться об оплате аренды квартиры. Мы не знали, чего хотим, но поняли, чего *не* хотим. Мы не хотели работать в Oracle. Мы больше не хотели заниматься веб-дизайном. Мы больше не хотели звонить потенциальным клиентам. И нам не хотелось скучать.

Так что мы проводили дни и ночи в поисках следу ющей блестящей идеи, связанной с Интернетом, но никак не могли придумать ничего стоящего. Как-то в выходной мы решили заняться программированием, чтобы проверить одну мысль относительно того, что мы вначале назвали Internet Link Exchange (ILE), а потом переименовали просто в LinkExchange.

В основе LinkExchange лежала очень простая идея. Если у вас был сайт, вы могли бесплатно подписаться на нашу услугу: вы включали в свои страницы специальный код, в результате чего на вашем сайте начинался автоматический показ рекламных баннеров.

Каждый раз, когда на ваш сайт заходил посетитель и видел один из рекламных баннеров, вы получали полбалла. То есть если на ваш сайт ежедневно заходила тысяча посетителей, вы получали пятьсот баллов в день. За эти пятьсот баллов реклама вашего сайта могла быть пятьсот раз бесплатно показана в сети LinkExchange, что было отличной возможностью для сайтов, не имевших больших рекламных бюджетов, дополнительно заявить о себе. Оставшиеся пятьсот возможностей показа мы сохраняли для себя. Мы хотели обеспечить рост сети LinkExchange и в итоге сформировать достаточную рекламную емкость в надежде продать ее крупным корпорациям.

Мы с Санджеем закончили программу, необходимую для проведения эксперимента, за выходные и разослали по электронной почте пятидесяти отобранными нами небольшим сайтам предложения помочь протестировать нашу новую услугу.

К нашему удивлению, больше половины из них согласились в тестовом режиме показывать баннеры в течение суток. По мере того как посетители заходили на эти сайты и видели рекламные объявления, о LinkExchange начала разноситься молва. Через неделю мы знали, что у нашего проекта, первоначально предназначенного для борьбы со скукой, есть потенциал превратиться во что-то большее. Мы решили всю свою энергию направить на то, чтобы сделать LinkExchange успешным бизнесом.

Следующие пять месяцев были ураганными. Каждый день все больше и больше сайтов подписывались на нашу услугу. Пока мы не думали о том, чтобы зарабатывать. Мы сосредоточились на росте сети LinkExchange. Нам нравилось создавать то, что быстро росло и чем, похоже, людям нравилось пользоваться.

Мы с Санджеем работали круглосуточно, половину времени тратя на программирование, половину — на ответы пользователям по электронной почте. Мы добросовестно старались ответить на каждое сообщение электронной почты как можно быстрее. Обычно — в течение десяти минут, и люди поражались нашей оперативности.

В какой-то момент мы перестали справляться с этой задачей самостоятельно, и один из приятелей, навещавший нас, предложил помочь — да так и остался с нами. Это было восхитительное, волшебное и сюрреалистическое время для всех нас. Мы знали, что идем к чему-то большому, но понятия не имели, во что это вырастет. Дни начали сливаться. Мы буквально не могли сказать, какой сегодня день недели.

В августе 1996 года нам позвонил парень по имени Ленни. Он сказал, что звонит из Нью-Йорка и что хочет купить рекламу в нашей сети и обсудить покупку всей LinkExchange. Мы с Санджеем договорились встретиться с ним в конце недели в Сан-Франциско за ужином.

Встреча была назначена в одном из ресторанов сети Tony Roma's, специализирующейся на бифштексах всех типов. Ленни представился как Бигфут, что оказалось и названием компании, и прозвищем. Он заказал коктейль «Калуа», я сделал то же самое. Санджей, однако, избегал «Калуа» — они были в плохих отношениях с той самой ночью, которую наши соседи по комнате навсегда запомнили как «ночь “Калуа”», когда было выпито слишком много коктейлей (позднее всех рвало в нашем общем туалете).

Ленни сказал, что хочет сделать нам предложение: миллион долларов наличными и акциями за продажу LinkExchange его компании Bigfoot. В качестве составной части сделки Ленни пригласил нас переехать в Нью-Йорк, чтобы работать в его компании. Мы с Санджеем переглянулись. Мы оба были шокированы. LinkExchange было всего пять месяцев, и у нас уже появилась возможность продать ее за миллион долларов! Это могло изменить жизнь каждого из нас. Мы сказали Ленни, что хотим подумать несколько дней, но вместо мыслей в голове крутилось только слово «вау!».

* * *

Следующие сутки мы провели, обсуждая, как нам следует поступить. Мы были убеждены, что у LinkExchange есть огромный потенциал, но было очень трудно отказаться от таких огромных денег. Поэтому мы решили ответить Ленни, что готовы продать компанию за два миллиона долларов наличными. Тогда мы могли бы оказаться с миллионом долларов каждый после всего лишь пяти месяцев работы. Я читал где-то, что ваша позиция на переговорах сильна тогда, когда вас не беспокоит их исход и вы не боитесь встать и уйти. Сказав «два миллиона», я был бы счастлив независимо от того, состоится сделка или нет.

Как выяснилось, Ленни не думал, что LinkExchange стоит два миллиона (и, как мне кажется, у него не было этих денег), поэтому мы решили пока идти каждый своим путем, но оставаться на связи.

— LinkExchange дает вам единственный шанс в жизни, — сказал Ленни. — Я заработал в жизни много денег, но и терял много, особенно когда решал все поставить на кон вместо того, чтобы забрать деньги со стола. Желаю удачи.

Это сильнее, чем что бы то ни было, мотивировало нас с Санджеем сделать LinkExchange успешным бизнесом. Мы должны были доказать, что Ленни ошибается.

По мере того как все больше и больше людей подписывались на нашу услугу, стало понятно, что нам нужны помощники — как для обслуживания клиентов, так и для программирования. Помимо того, что мы просили приезжавших к нам друзей не уезжать и помогать отвечать на письма пользователей, мы начали искать программистов.

Я вспомнил, что в университете, где я учился, проходил международный конкурс программистов. Каждый университет мог выставить команду из трех лучших специалистов в этой области, которые соревновались с другими командами. Наша команда в конце концов победила. Я решил связаться с Хади, одним из ее членов, и спросить, не захочет ли он присоединиться к LinkExchange.

Тогда в университете я узнал, что Хади увлекается фокусами, и мы как-то обсуждали возможность показа фокусов в университетском театре, чтобы заработать немного денег. Мы думали, что могли бы стать дуэтом фокусников под стать Дэвиду Копперфильду, но ничего так и не вышло — мы оба были слишком заняты.

Я спросил у Хади, как он относится к переходу в LinkExchange, попутно рассказав о том, как быстро мы растем, а также об отвергнутом предложении в миллион долларов и о том, как все классно. Он сказал, что, определенно, все классно, но он очень занят на работе, поскольку живет в Сиэтле и работает в Microsoft, где возглавляет рабочую группу по запуску интернет-браузера под названием Internet Explorer, который должен стать конкурентом Netscape, так что присоединиться к нам не сможет.

Однако он сказал мне, что у него есть брат-близнец, который выглядит и ведет себя в точности как он. Они были так похожи, что, по его словам, во время учебы ходили на собеседования друг за друга и выдавали себя за другого, когда один из них был слишком занят. Интересно, а когда они ходили на свидания вслепую, они тоже менялись?

— И что, ты предлагаешь нам взять на работу твою чудо копию? — спросил я.

— Ага.

— А то, что вы ходили друг за друга на собеседования, правда?

— Ага.

— О'кей, отлично. И как зовут твоего двойника?

— Али.

После первой же встречи с Али у нас дома мы с Санджеем решили сделать его нашим третьим партнером, после чего мы открыли настоящий офис в Сан-Франциско. Каждый из нас стал предлагать друзьям прийти на работу в LinkExchange, и один за другим они присоединялись к нам.

К декабрю того года в компании было уже двадцать пять работников, почти все они были найдены среди наших друзей. В этот момент с нами захотел познакомиться Джерри Янг, соучредитель Yahoo. Эта компания только что провела крупное и успешное IPO и стоила более миллиарда долларов. Джерри был классическое дитя доткомовского⁴ сумасшествия того времени, и мы с волнением ожидали встречи с интернет-знаменитостью. Мы надеялись, что нам удастся договориться с Yahoo о какой-нибудь сделке по размещению рекламы, которая поможет ускорить наш рост.

Оказалось, что Джерри интересуется не рекламой. Он собирался купить нашу компанию, что повергло нас в шок. Нам нужно было подождать до окончания рождественских каникул, поскольку в их офисе не было никого из департамента корпоративного развития, так что мы договорились вернуться к этому вопросу в январе.

После Нового года он приехал в нашу старую квартиру и назвал нам примерную сумму, которую готов был заплатить.

— Двадцать миллионов.

Мне стоило невероятных усилий не вздрогнуть и казаться спокойным, насколько это было возможно. Первое, что пришло в голову, было: «вау!». Второе, что пришло в голову, было: «Как хорошо, что пять месяцев назад мы не продали компанию Ленни!».

Мы сказали Джерри, что подумаем и свяжемся с ним через несколько дней. У нас было чувство дежавю, хотя в этот раз сумма была больше. Намного больше.

Следующие несколько дней прошли в тревоге. Мы рассказали остальным работникам о том, что произошло и что Санджей, Али и я размышляем о том, как быть. Я знал, что смогу никогда больше не работать, если сейчас мы согласимся взять 20 миллионов.

В качестве мысленного эксперимента я составил список того, что сделал бы, получив деньги:

— я бы купил квартиру в Сан-Франциско, чтобы у меня было место, где жить, которое я мог бы назвать своим, вместо того чтобы снимать квартиру и делить ее с другими;

— я бы купил телевизор с большим экраном и оборудовал домашний кинотеатр;

— я мог бы ездить в мини-отпуск (или на длинный уикенд) куда хочу, например в Лас-Вегас, Нью-Йорк, Майами и Лос-Анджелес;

— я бы купил новый компьютер;

— я бы организовал новую компанию, потому что мне и правда нравится создавать и развивать что-то новое.

Я был удивлен, что список такой короткий и что было очень трудно добавить в него что-то еще. Сбережения, сделанные на прежнем месте работы, и так позволяли мне купить телевизор, компьютер и ездить отдыхать. Просто я не делал этого.

Я уже управлял компанией, к которой был привязан. Казалось глупым продавать компанию, в которой тебе уютно, чтобы организовать другую, к которой будешь испытывать те же чувства. Я понял, что, за исключением покупки жилья вместо его аренды, у меня уже была возможность иметь все, что я хотел.

⁴ Дотком (dotcom, dot-com, dot.com) — ставшее нарицательным название компаний, чья бизнес-модель целиком основывалась на работе в рамках Интернета. Название произошло от английского dot-com («точка-com») — .com, обозначения домена верхнего уровня. Бурное развитие доткомов было связано с повышенным вниманием к интернет-возможностям. Крах доткомов в марте 2000 года вызвал масштабный отток финансовых средств из интернет-сектора экономики и потерю доверия к данному типу бизнеса. Прим. ред.

Снова и снова в моей голове проносились слова Ленни: «LinkExchange дает вам единственный шанс в жизни». В глубине души я знал, что, даже если мы потерпим неудачу, нужно использовать все возможности. Это было важнее, чем купить квартиру в двадцать три года. С превращением в домовладельца можно было и подождать.

Я сообщил Санджею и Али о результатах своих размышлений, и оказалось, что они независимо друг от друга пришли к такому же выводу. Мы были молоды. Мы могли позволить себе быть дерзкими.

На следующий день мы провели собрание сотрудников и огласили наше решение.

— Как все вы знаете, мы получили от Yahoo предложение купить нашу компанию и последние несколько дней размышляли, принимать его или нет, — начал я. Напряжение в комнате достигло предела.

— Мы решили отказаться от этого предложения.

Оглядев комнату, я удивился, заметив выражение облегчения на лицах людей.

— Мы живем в очень необычное время, — сказал я. — Происходит взрывной рост Интернета. Такие игроки, как Netscape, eBay, Amazon и Yahoo, меняют направление человеческой истории. Никогда раньше столько компаний не становилось столь успешными в течение такого короткого времени. У LinkExchange есть шанс стать одной из них еще на наших глазах.

Не знаю почему, но я чувствовал все большее волнение. Мой голос задрожал. Мне пришлось произнести последние слова и закрыть собрание, иначе я мог бы заплакать.

— Другого 1997 года никогда не будет.

Нам противостоял весь мир, и мы собирались победить.

* * *

Следующие несколько месяцев я помню плохо. Каким-то образом все встало на свои места, как если бы кто-то следил за тем, чтобы мы все делали правильно. В совет директоров компании, купив двадцать процентов акций за три миллиона долларов, вошел Майкл Мориц из Sequoia Capital, того самого инвестиционного фонда, который финансировал Yahoo. Все больше сайтов подписывались на нашу услугу, и мы начали заключать сделки с крупными рекламодателями, так что у компании появилась выручка. Мы приняли на работу много умных и увлеченных сотрудников (некоторые из них были знакомыми уже работавших у нас специалистов), и нам было здорово вместе. Мы были на высоте.

Не помню, как это началось, но в LinkExchange зародилась забавная традиция. Раз в месяц я направлял всем сообщение о том, что состоится важное совещание, на котором будут присутствовать некоторые инвесторы и члены совета директоров, и в связи с этим на работу нужно прийти в костюме и галстуке.

Все, кроме недавно принятых сотрудников, знали, что никакого совещания на самом деле не будет и что совсем необязательно наряжаться в костюм и повязывать галстук. Мы просто хотели подшутить над новичками, пришедшими в компанию за последний месяц, и провести что-то вроде обряда посвящения.

Итак, раз в месяц все недавно присоединившиеся к коллективу приезжали на работу в костюмах и галстуках. Как только они входили в офис, то сразу понимали, что стали жертвами традиционного корпоративного розыгрыша. На послеобеденном собрании все они должны были продемонстрировать свои способности в решении разных хитроумных задач.

После того как Sequoia вошла в состав акционеров, мы попросили принять участие в нашем обряде посвящения и Майкла Морица, так что он предстал перед остальными сотрудниками вместе с другими шестью новичками, принятыми в прошлом месяце.

После того как каждый из них представился, им объявили, что в связи с присутствием Морица мы решили дать им задание станцевать всем вместе под заранее подготовленную музыку.

Если вы читали о Морице в прессе, то знаете, что его обычно изображают интеллигентным и сдержанным — в общем, истинным британцем. Он был журналистом, а потом занялся венчурными инвестициями. Все были восхищены его согласием предстать перед коллегами вместе с остальными недавно принятыми в компанию сотрудниками. Кто-то принес и включил магнитофон, все начали аплодировать и подбадривать новичков. А потом раздалась музыка. Это была «Макарена»!

Думаю, что слова не в силах передать истинные чувства, возникшие у меня при виде Морица, вынужденного танцевать «Макарену». Это было одно из самых странных зрелищ, которые я когда-либо видел. Никто из присутствовавших не мог удержаться от улыбки, многие смеялись — у меня лично к концу песни по лицу текли слезы от смеха, я давно так не веселился.

Я помню, что смотрел на все эти счастливые лица и не мог поверить в реальность происходящего. Дело было не в танцующем Морице и не в смеющихся коллегах. Я имел в виду то, что случилось за последний год. Это было просто невероятно.

Как говорится в песне *Pretty Woman*, я чувствовал себя как в сказке.

Быстрый рост

Вскоре после того, как мы получили финансирование от Sequoia, я связался с Альфредом, тем самым парнем, которому продавал пиццу в университете, и спросил, не хочет ли он прийти к нам в компанию. В то время он работал над диссертацией по статистике в Стэнфордском университете. По мне, так это почти самое скучное занятие на свете (самым скучным мне кажется разглядывание картин в темноте, когда не можешь даже цвета различить).

В течение двух предшествующих лет мы с Альфредом пытались придумать какой-нибудь совместный бизнес. Одна из идей заключалась в том, чтобы открыть в студенческом городке Стэнфорда кафе, купив франшизу Subway. В то время Subway строила одну из наиболее быстро растущих сетей в США, отчасти потому, что цена франшизы и затраты на организацию бизнеса были очень низкими. Альфред всерьез хотел заняться этим вместе со мной, но выяснил, что администрация университета запрещает любую коммерческую деятельность на территории студенческого городка.

Когда мы с Санджеем только запустили LinkExchange, я спросил Альфреда, не хочет ли он присоединиться к нам. Тогда ему показалось это слишком рискованным; кроме того, он переживал, что родители рассердятся на него за то, что он бросил учебу. В общем, мы договорились оставаться на связи.

На этот раз, однако, Альфред ответил с большей готовностью. Думаю, это было связано как с тем, что он знал о трех миллионах долларов на нашем банковском счете, полученных от Sequoia, так и с тем, что он понял: докторская степень не совсем то, чего он хочет. В 1997 году он пришел в LinkExchange на должность вице-президента по финансам.

В течение следующих семнадцати месяцев все мы спали очень мало. Компания росла стремительно, новых сотрудников мы принимали одного за другим. Полностью исчерпав возможности поиска работников через знакомых, мы стали брать на работу практически любых существ, готовых работать на компанию и просидевших в тюрьме не более шести месяцев.

Нам перестало хватать этажа, который мы арендовали под офис, и компания начала распозлаться на другие этажи здания. Мы даже открыли точки продаж в Нью-Йорке и Чикаго. Было странно идти по офису и видеть незнакомых сотрудников. Кажется, не прохо-

дило недели, чтобы не появлялся кто-то новый. Я не просто не знал, как зовут человека или чем он занимается. Я не знал его в лицо. Спускаясь или поднимаясь по лестнице, я не знал, сталкиваюсь ли с сотрудником LinkExchange или какой-то другой компании, с которой мы делили площади.

Тогда я не думал, что это обязательно плохо. В конце концов, то, что я не узнавал людей в результате нашего гипертрофированно быстрого роста, только увеличивало возбуждение и подпитывало постоянно высокий уровень адреналина, который все мы ощущали. Но ретроспективно я понимаю: это было серьезным предупреждением о том, что вот-вот должно было произойти.

Говоря коротко, проблема была в том, что мы не понимали, как много внимания нужно уделять корпоративной культуре. В течение первого года мы брали на работу знакомых и всех, кто хотел бы участвовать в создании чего-то необычного и захватывающего. Сами не понимая того, мы сформировали симпатичную нам корпоративную культуру.

Потом, когда число сотрудников перевалило за двадцать пять, мы совершили ошибку, начав принимать людей, которые приходили в компанию по совершенно другим причинам. Хорошо было то, что новые сотрудники были образованными и мотивированными. Плохо было то, что многие были мотивированы лишь на получение зарплаты и строчки в резюме. Они хотели усердно потрудиться несколько лет в LinkExchange, а затем перейти на следующую «резюме образующую» должность в другую компанию. Или же, если дела пойдут хорошо, заработать кучу денег и уволиться. Но мы продолжали нанимать и нанимать людей, так что в 1998 году в LinkExchange уже работало больше ста человек.

Как-то я смог открыть глаза только после того, как в шестой раз нажал на будильнике кнопку «отложить». Я готов был нажать ее и в седьмой раз, но внезапно понял одну вещь. Я так же оттягивал начало дня, когда меня пугала перспектива снова вставать и тащиться в офис Oracle. И вот это случилось снова, но на этот раз меня пугала перспектива тащиться в офис LinkExchange.

Это было странное чувство. Я был соучредителем LinkExchange, и все же компания перестала быть местом, куда я хотел пойти. Так было не всегда. Всего полтора года назад я произнес речь перед коллегами, заявив, что «другого 1997 года никогда не будет». Почему все так быстро изменилось? Что произошло? Как мы могли от командного духа «один за всех, все за одного» скатиться к нынешней ситуации, в которой все сводилось к интригам, перетягиванию каната и распусканию слухов?

Анализируя время, которое прошло с того выступления, я не смог вспомнить какого-то одного момента, начиная с которого дела покатались под гору, а я перестал чувствовать радость от жизни. Нельзя было назвать определенного сотрудника, в результате появления которого разрушилась корпоративная культура.

Больше это походило на «смерть от тысячи порезов» или китайскую пытку водой. Капля за каплей, день за днем... Каждую отдельную каплю или ошибку при найме на работу перенести можно, это не было проблемой. А все вместе они вызывают страдание.

Я не очень понимал, что делать. И выкинул эти мысли из головы, поскольку были более срочные дела, не терпящие отлагательства: экономика была нестабильна (что-то происходило с валютой России, я не очень в этом разбирался), а у компании не было достаточной «подушки» из денежных средств, чтобы пережить внезапное падение выручки. Мы начали было готовить IPO, чтобы иметь возможность привлечь дополнительное финансирование, но фиаско российского рубля отодвинуло выпуск акций на неопределенное время. Нам нужно было иметь запасной вариант в качестве страховки на тот случай, если дела в экономике пойдут еще хуже. В противном случае еще до конца года нас ждало бы банкротство.

За предыдущие два года у нас сложились отличные отношения с людьми из Yahoo, Netscape и Microsoft. Каждая из этих компаний проявляла огромный интерес к тому, что мы делаем, и интересовалась выстраиванием долгосрочного стратегического партнерства. (Я никогда не понимал, что значит «стратегическое партнерство» и чем оно отличается от обычного партнерства, но все считали, что это словосочетание кажется более умным, так что мы частенько его использовали.)

К нашему удивлению, все три компании сообщили, что заинтересованы в том, чтобы участвовать в чрезвычайном финансировании LinkExchange. Но мы удивились больше, когда и Netscape, и Microsoft заявили, что еще интереснее для них сразу приобрести всю компанию целиком.

Мы сказали, что цена будет на уровне как минимум 250 миллионов долларов. Не знаю, откуда взялась эта сумма, но мне она показалась приемлемой, и хорошим знаком было то, что и Netscape, и Microsoft согласились продолжить переговоры, вступив в ценовую войну.

В конце концов, Microsoft предложила больше — 265 миллионов долларов, но их предложение сопровождалось дополнительными условиями. Они хотели, чтобы Санджей, Али и я оставались в LinkExchange как минимум еще восемнадцать месяцев. Если я продолжал работать в течение этого срока, я получал 65 миллионов долларов. Если нет, то только 40, теряя 25.

Хотя LinkExchange уже не доставляла мне радости, я понял, что за эти деньги мог бы послоняться в компании полтора года. Мне просто нужно было выполнять минимальный объем работы, чтобы не быть уволенным.

В сценариях поглощения компаний из Кремниевой долины среди бывших владельцев была довольно широко распространена практика слоняться в течение определенного в договоре купли-продажи срока, не выполняя никакой определенной работы. На самом деле существовала даже специальная фраза, которую бизнесмены использовали в таких случаях: «Мир сроку твоему».⁵

Сделку мы заключили спустя несколько недель после начала переговоров с Microsoft. По сравнению с другими приобретениями, сделанными этой корпорацией, поглощение LinkExchange произошло в рекордные сроки, несмотря на некоторые внутренние драматические обстоятельства, скрытые от постороннего наблюдателя.

Не вдаваясь в подробности (и не отрицая вины), скажу, что это послужило мне уроком в области человеческого поведения и особенностей характера. Большие деньги странным образом проявляют истинные качества людей. Я столкнулся с жадностью некоторых сотрудников LinkExchange, пришедших в компанию незадолго до ее продажи и пытавшихся выторговать для себя особые условия в ущерб всем остальным своим коллегам. Было очень печально, что люди вступили в схватку в попытке максимизировать собственную выгоду от этой сделки.

Лично я не собирался участвовать в склоках. Происходящее только подтвердило правильность решения о продаже компании, поскольку я определенно не желал больше работать с этими людьми. Все, что мне нужно было, — это протянуть еще восемнадцать месяцев.

Восьмого ноября 1998 года мы с Санджеем отправились пообедать в ресторан, расположенный в нескольких кварталах от офиса LinkExchange. Информация о продаже компании разошлась в прессе месяцем ранее, хотя сделка еще не была закрыта официально. Когда мы заканчивали обед, мне на мобильный телефон позвонил Альфред и сказал, что это произошло. Сделка стала фактом истории.

Я посмотрел на Санджея. «Ну вот, похоже, сделка закрыта», — сказал я. Мы оба чувствовали одно и то же. Мы не испытали восторга. Мы не начали радостно вопить. Мы

⁵ В оригинале игра слов: Vest In Peace как Rest In Peace — «мир праху твоему» (англ.). Прим. перев.

понимали, что со стороны могло показаться, будто мы должны запрыгать от счастья, начать ходить на руках и крутить «колесо», но вместо этого нами овладело странное настроение, смесь апатии и облегчения. Восторг от LinkExchange улетучился уже очень давно. Все, что у нас оставалось, это рутина и еще восемнадцать месяцев работы без мотива и вдохновения.

— Думаю, нам следует вернуться в офис, — сказал я.

— О'кей.

И мы пошли туда молча.

Круиз

Спор есть спор. Когда я проспору что-то, то всегда расплачиваюсь.

В день получения университетского диплома мы поспорили с друзьями. Они поставили на то, что в течение десяти лет я стану миллионером, и в этом случае мы вместе отправимся в круиз за мой счет. Если же я не стану миллионером, мы все равно отправимся в круиз, но в этом случае они сложаются и заплатят за меня. Мне показалось, что это беспроигрышная сделка: или я стану миллионером, или бесплатно съезжу в путешествие. В любом случае я был бы счастлив, поэтому и поспорил с ними.

В начале 1999 года мы вылетели во Флориду, чтобы отправиться в трехдневный круиз к Багамским островам. Я решил пригласить и других моих друзей, поэтому в итоге наша группа состояла примерно из пятнадцати человек. Раньше я никогда не плавал на круизном лайнере, поэтому был просто поражен его размерами. Там был ночной клуб, десять баров, плавательные бассейны и пять ресторанов на все вкусы. Мы отлично провели время, выпивая, обедаясь, веселясь и снова выпивая, обедаясь и веселясь. Это было похоже на возвращение в университет, только без всего, что тогда казалось скучным. Если бы четыре года назад кто-нибудь сказал мне, что я стану миллионером и буду отмечать это событие на круизном лайнере, я бы не поверил ему.

В последнюю ночь на корабле мы решили отправиться в ночной клуб потанцевать. Для моих друзей я олицетворял успех и счастье. Они утверждали, что я стал увереннее в себе, и поздравляли меня с продажей нашей компании Microsoft.

В час ночи диджей объявил, что звенит последний звонок и что бар и клуб закрываются. Все устремились к бару, чтобы выпить напоследок, а я на мгновение задержался — хотел избежать толчеи. И вот, пока напитки лились рекой, музыка пульсировала, а друзья веселились и выкрикивали тосты, где-то в голове ворчливый голос задавал и задавал одни и те же вопросы, впервые возникшие в голове во время нашего с Санджеем безмолвного возвращения в офис в день, когда была закрыта сделка с Microsoft: «И что теперь? Что дальше?».

А затем пришли и другие вопросы: «Что такое успех? Что такое счастье? Ради чего я работаю?».

Ответов у меня не было. Поэтому я отправился в бар, заказал порцию водки и чокнулся с Санджеем. Поиск ответов придется отложить на потом.

* * *

После круиза у меня словно включился автопилот: я вставал поздно, на несколько часов появлялся в офисе, проверял почту и рано уходил домой. При первой же возможности я старался вовсе не приходить на работу.

У меня было полно свободного времени, но я не знал, что с ним делать.

Поэтому я мог много размышлять. Я уже купил все что хотел: жилье, большой телевизор с плоским экраном и домашний кинотеатр. Я начал каждые выходные ездить в Лас-Вегас, чтобы играть в покер. Я играл не ради денег. Моей задачей было победить. Покер

— единственная игра, в которой вы сражаетесь с другими игроками, а не с самим казино, поэтому пока вы лучше, чем средний противник за столом, вы имеете шанс победить в долгосрочной перспективе.

Однако большую часть времени я просто размышлял. Мне не нужно было много денег, но тогда ради чего все это? Я не мог потратить даже того, что у меня уже было. Зачем же тогда оставаться в Microsoft, «мир сроку моему», в попытке получить еще 25 миллионов долларов?

Я составил список счастливейших моментов жизни и понял, что ни один из них не был связан с деньгами. Я осознал, что чувствовал себя счастливым, когда создавал команду, творил и изобретал. Я чувствовал себя счастливым, когда до самого утра общался с друзьями и встречал с ними восход солнца. Я чувствовал себя счастливым, играя с одноклассниками в школе. Я чувствовал себя счастливым, когда ел маринованные огурцы. (Причину последнего я не понимал. Может, просто они вкусные? А еще мне нравится словосочетание «маринованные огурцы».)

Я думал о том, как же просто обществу и принятой в нем культуре настолько промыть нам мозги, что мы перестаем думать и просто по умолчанию связываем успех и счастье с деньгами, хотя счастье на самом деле — это наслаждение жизнью.

Я думал о том, как мне нравилось создавать, строить и делать то, чем я был увлечен. И у меня было столько возможностей создавать и строить, особенно учитывая взрывной рост Интернета, и так мало времени, чтобы реализовать все свои идеи. Но вместо этого я тратил время, тратил свою жизнь на то, чтобы получить больше денег, хотя у меня их уже было больше, чем требовалось до конца моих дней. Многое менялось в мире. Мы жили на рубеже нового века, нового тысячелетия. Мир кардинально менялся, а я мог оказаться в стороне в попытке заработать деньги, которых уже имел больше чем достаточно.

А потом я перестал думать и сказал себе: «Другого 1999 года не будет. И что ты с этим будешь делать?».

Ответ я уже знал. В этот момент я решил быть честным с самим собой и уйти, несмотря ни на какие деньги, которые держали меня в Microsoft.

На следующий день я приехал в офис, написал прощальное письмо сотрудникам компании и вышел за дверь. Я не знал точно, что собирался делать, но знал, чего делать точно не буду. Я не буду сидеть и ждать, позволяя своей жизни и всему миру пройти мимо. Люди думали, что я сумасшедший, раз отказываюсь от этой кучи денег. Да, принять такое решение было страшно, но только до определенной степени.

В то время я не понимал, что это было поворотной точкой всей моей жизни. Я решил перестать гнаться за прибылью и начал погоню за увлечением.

Я был готов открыть следующую главу своей жизни.

Диверсификация

Венчурные лягушки

«И что теперь?»

Покинув LinkExchange практически одновременно, многие из нас пытались найти ответ на этот вопрос. Только что нам досталась куча денег от продажи нашей компании Microsoft, и предполагалось, что мы должны пожинать плоды своих трудов.

Но многие из нас в тот момент не могли ответить на этот вопрос.

Я вспомнил свои детские фантазии. Мне хотелось работать в ЦРУ агентом типа Джеймса Бонда, стать изобретателем роботов и найти квартиру в доме, на первом этаже которого располагались бы кинотеатр и ресторан Тасо Bell.

Перспектива быть шпионом и изобретать роботов меня уже не привлекала, но жить неподалеку от кинотеатра все еще хотелось. Мне повезло. Как-то раз я увидел информацию о том, что АМС открывает большой мультиплекс в самом центре Сан-Франциско, на Ван-Несс-авеню. Как предполагалось, с четырнадцатью кинозалами. А наверху продавались пятьдесят три только что отделанные квартиры. Когда я узнал, что меньше чем в двух кварталах находится ресторан Тасо Bell, я понял, что это знак. Мой будущий дом именно здесь.

Как оказалось, для того чтобы создать этот комплекс, девелоперы выкупили весь квартал и объединили два здания. Кроме квартир и кинотеатра здесь располагался тренажерный зал, место под будущий ресторан и офисные помещения, которые еще не были сданы.

О своей находке я рассказал другим бывшим коллегам по LinkExchange. Мне вспомнились годы учебы в университете, когда наша дружная компания всегда была вместе. Мы могли бы создать «взрослую» версию общежития и построить собственное сообщество. Это была возможность создать свой мир. Это было бы идеально.

Один за другим члены команды стали переезжать в эти квартиры. В итоге Альфред поселился через пару дверей от меня. К тому моменту, когда собрались все наши, совместно мы владели двадцатью процентами квартир в здании и контролировали сорок процентов мест в ассоциации жильцов. Это было похоже на игру в «Монополию» в реальной жизни. И ничто не могло сравниться по спонтанности и удобству с возможностью прямо в пижаме заглянуть в гости к приятелю или отправиться в кино.

В процессе переезда в новое жилье мы с Альфредом решили учредить инвестиционный фонд. У нашей знакомой в университете была домашняя лягушка, в ее честь мы решили назвать фонд и бизнес-инкубатор Venture Frogs.

Так и было сделано.

Всего бывшие сотрудники LinkExchange вложили в наш инвестиционный фонд 27 миллионов долларов. Мы начали встречаться с представителями разных компаний. Одну из двухкомнатных квартир мы решили превратить в офис, поставили туда пару компьютеров и провели телефоны.

Как-то я получил голосовое сообщение от парня по имени Ник, он только что запустил сайт под названием shoesite.com. Он замыслил построить аналог Amazon в торговле обувью и создать крупнейший в мире обувной интернет-магазин.

По мне, так это было классической неудачной интернет-идеей. Многие компании продавали онлайн корма для животных и мебель, теряя при этом огромные деньги. Мне казалось, что ни при каких обстоятельствах люди не пожелают покупать обувь заочно, не имея возможности вначале примерить ее.

Я как раз собирался удалить сообщение Ника, когда он позвонил еще раз и познакомил меня со следующей статистикой: размер рынка обуви в США составляет 40 миллиардов долларов, и пять процентов приходится на продажи почтой с помощью заказов по каталогам. И этот сегмент отрасли растет быстрее всего.

Быстрый расчет показал, что пять процентов равно двум миллиардам долларов. И неважно, что я не купил бы обувь, вначале ее не примерив. Важно было то, что потребители уже делали это, и, похоже, можно было обоснованно предположить, что продажи через Интернет рано или поздно станут так же велики, как продажи по каталогам. Мы с Альфредом решили, что как минимум это стоит обсудить.

* * *

Мы договорились с Ником о неформальной встрече у нас дома. Он пришел в повседневной одежде — шортах и футболке. Казалось, он еще студент, а к нам забежал поболтать во время обеда.

Мы не прикидывались, что сидим в настоящем офисе, а Ник не прикидывался, что у него есть что-то, кроме идеи, но было ясно, что его увлекают возможности, которые она обещает. Ник рассказал нам, что окончил университет несколько лет назад.

Свою идею он сформулировал в трех предложениях:

— Обувная отрасль в США достигает 40 миллиардов долларов, из них два миллиарда приходится на продажи по каталогам. Похоже, что электронная коммерция будет расти. И очень похоже, что в обозримом будущем люди не перестанут носить обувь.

— У тебя есть опыт в торговле обувью? — спросил Альфред.

— Нет, но несколько месяцев назад я бродил по обувной выставке в Лас-Вегасе, разговаривал с людьми, и некоторые из них согласились, что это интересная идея.

— Может, тебе стоит найти кого-то, кто работал в этой отрасли? — предложил я.

— Ага, неплохая мысль, — ответил Ник. Мы решили оставаться на связи и встретиться еще раз, когда Ник найдет кого-то, кто работал раньше с обувью и готов присоединиться к компании. Еще я предложил, чтобы Ник придумал другое название. Shoesite было слишком общим словом и ограничивало потенциальное расширение бизнеса на другие категории продуктов.

Рассказ Ника о том, как ему в голову пришла эта идея

Я все время думал о том, что покупка обуви не должна быть таким сложным делом. Магазин за магазином, торговый центр за торговым центром — я не мог найти ни единой стоящей пары. Было ощущение, что я живу в каком-то Малобурге. Если мне пришлось так туго в районе залива Сан-Франциско, можно только предполагать, с какими проблемами сталкиваются люди где-то еще.

В то время в Сети было представлено только несколько мелких обувных магазинов, никак не облегчавших шопинг. Так вот я и подумал: а почему бы не создать одно-единственное место в Интернете, куда люди могли бы приходить, находить там в точности ту обувь, которая им нужна, в точности того размера, который им нужен, и через несколько дней получать ее с доставкой на дом? Это было так просто, почему этого еще никто не сделал?

Идея казалась блестящей, пока я не понял причину — ее было непросто реализовать. Обувная отрасль чрезвычайно фрагментированна и не слишком технологична. Но если бы я смог найти способ установить связи с разными продавцами обуви, проблема была бы решена.

Я решил двигаться вперед и зарегистрировал доменное имя shoesite.com. Когда сайт был готов, мне оставалось найти только одно — обувь.

Я отправился в местный обувной магазин, сфотографировал их ассортимент и разместил фотографии на сайте. Каждый раз, когда кто-то делал заказ, я шел за нужной обувью в магазин и отправлял ее покупателю.

При всей моей вере в высокие технологии трудно было найти более примитивный способ вести бизнес. Но это работало! Люди начали покупать обувь. Я не представлял, как устроена обувная отрасль, но знал, что нахожусь на верном пути. Пусть сам я никогда не заказал бы ботинки по каталогу, статистика утверждает, что есть масса людей, делающих это. Я перестал просто думать: «Эй, а это неплохая идея!» — и начал верить в нее. Так или иначе, я должен был заставить ее работать.

Несколько недель спустя Ник позвонил нам и сказал, что хочет встретиться за обедом. Он нашел парня по имени Фред, работавшего в магазине мужской обуви в торговом центре Nordstrom и заинтересованного присоединиться к компании, но только в том случае, если у нее будет финансирование серьезнее, чем займы друзей и родственников, уже привлеченные Ником. Еще Ник спросил, что я думаю о названии Zapos, которое происходило от zapatos, «обувь» по-испански. Я сказал, что стоит добавить еще одну букву «р», чтобы люди не путались в произношении и не говорили случайно «ZAY-pos».

Так родилось название Zappos.

Через несколько дней мы с Альфредом встретились с Ником и Фредом в Mel's, ресторане в стиле пятидесятых годов, расположенном в квартале от нашего дома. Пока мы говорили о потенциале Zappos, я изо всех сил старался не выдать, что невероятное сходство Фреда с Николасом Кейджем отвлекает меня от делового разговора. Фреду был тридцать один год, он был высокого роста и на самом деле как две капли воды походил на Николаса Кейджа.

Я заказал сандвич с индейкой и куриную лапшу, в которую его можно было макать. Фред попросил бургер с индейкой. Ровно десять лет спустя мы с Фредом вернулись в Mel's и сделали точно такой же заказ, чтобы отпраздновать десятилетие знакомства.

Ник говорил о прогрессе, который сайт продемонстрировал за последние несколько недель. Они уже получали заказов на две тысячи долларов в неделю, и эта величина продолжала расти. Прибыли не было, потому что всякий раз, когда поступал новый заказ, Ник бежал в обувной магазин, покупал пару обуви и отправлял ее покупателю. Он поддерживал работу сайта только для того, чтобы убедиться: люди действительно хотят покупать обувь через Интернет.

В обувной отрасли буквально тысячи брендов. Собственно бизнес-идея состояла в том, чтобы в итоге выстроить партнерские отношения с сотнями их владельцев и договориться с каждым о передаче информации с их складов в Zappos. Мы же с помощью Интернета должны были принимать заказ покупателя, передавать его производителю, который затем отправлял бы его напрямую клиенту Zappos.

Эта схема известна как прямая поставка, и хотя такие отношения уже существовали на многих других рынках, они никогда раньше не практиковались в обувной отрасли. Ник и Фред заключили пари, что на следующей обувной выставке смогут убедить производителей начать прямые поставки, тогда Zappos не пришлось бы хранить собственные запасы и заботиться об организации склада.

Фред рассказал, что восемь лет карабкался по корпоративной лестнице Nordstrom, только что купил дом, недавно у него родился первый ребенок. Он знал, что, перейдя в Zappos, сильно рискует, но готов был поверить в компанию, если Venture Frogs предоставит ей стартовый капитал.

Мы с Альфредом посмотрели друг на друга. Ник с Фредом были людьми именно того типа, которых мы искали. Мы не знали, сработает идея с обувью или нет, но они явно были увлечены ею и готовы к крупным ставкам. Мы решили вложить в Zappos столько денег,

чтобы компания могла нанять работников и платить им зарплату до конца года. В случае успешной работы Zappos и ее хороших финансовых показателей на конец года мы планировали привлечь гораздо больше средств от таких венчурных инвестиционных фондов, как Sequoia. Мы были уверены, что, раз Sequoia, вложив в LinkExchange три миллиона долларов, заработала пятьдесят, она согласится еще раз поставить на компанию, в работе которой участвуем мы с Альфредом. Через неделю после выделения Zappos начального капитала Фред ушел из Nordstrom. Теперь он официально стал работником Zappos. Уже на следующий день они с Ником направились на выставку обуви в Лас-Вегас.

Рассказ Фреда об участии в выставке обуви

Я поехал в Лас-Вегас на традиционную выставку обуви под эгидой WSA на следующий день после того, как перешел на работу в Zappos. Не знаю, о чем мы думали, но у нас не было ни презентаций в PowerPoint, ни каких-либо рекламных материалов. Только лист бумаги и идея в голове.

В тот день мы поговорили с владельцами восьмидесяти брендов. С нами согласились работать только трое. Нельзя было сказать, что это многообещающее начало, но и удивляться этому не приходилось. Мы были пионерами новой концепции, когда производители направляют обувь со складов напрямую нашим клиентам.

Общение с продавцами было очень полезно, ведь они задавали резонные вопросы вроде «Как вы собираетесь это доставлять? С какой из почтовых компаний вы работаете? Как вы планируете организовать возвраты?».

По меньшей мере, мы узнали, насколько много мы не знаем. Мы ретировались в отель, чтобы перекусить и понять, что же нам делать дальше.

В общем, мы начали обзванивать почтовые компании. Мы оставили сообщения в DHL, UPS и FedEx. После нервного ожидания и обмена мыслями мы в итоге получили ответ. Нам перезвонили только из UPS, и, как оказалось, только эта компания нам и была нужна. Они поверили в нас с самого начала и по-прежнему остаются нашими надежными партнерами. Оглядываясь назад, могу сказать, что во многом мы так и росли.

Мы просто «кидали идеи об стенку и смотрели, какая из них прилипнет», импровизировали, а потом реализовывали задуманное.

В течение первых месяцев после передачи денег Zappos мы с Альфредом не участвовали непосредственно в ее работе. Мы были слишком заняты, встречаясь с представителями других компаний, которые хотели привлечь начальный капитал. В течение следующего года мы инвестировали в более чем двадцать проектов и проверяли достигнутый ими прогресс, включая и Zappos, примерно раз в две недели.

По мне, так было несколько странно перестать заниматься повседневными делами компаний, в которых мы теперь являлись инвесторами. После того как мы делали вложения в компанию, при необходимости мы консультировали ее, но в большинстве случаев они развивались самостоятельно.

Инвестиционный бизнес мне наскучил, и я начал искать что-то, чтобы заполнить свое время. Мне хотелось чего-то одновременно и увлекательного, и трудного.

Так я открыл для себя покер.

Покер

В университете я немного играл в покер, но, как и многие, всегда считал его забавной формой азартной игры и так и не потрудился по-настоящему изучить. Тогда, в 1999 году, покер не был популярен. Большинство людей ничего не слышали о мировых сериях покера, а телеканалы, например ESPN, еще не транслировали соревнования по покеру для массового зрителя.

Как-то ночью, борясь с бессонницей, я случайно наткнулся на сайт, где общались люди, регулярно играющие в покер. Я был очарован качеством анализа и объемом информации об игре, бесплатно доступной на этом сайте, и провел всю ночь, читая всякие статьи о математических аспектах покера.

Как многие дилетанты, я всегда думал, что для этой игры нужны везение, умение блефовать и знание психологии. Оказалось, что для «покера с ограниченными ставками» (самой популярной разновидности покера в казино в то время) ничто из перечисленного в долгосрочной перспективе не имеет значения. Для каждого игрока и каждого раунда ставок на самом деле существует математически правильный способ игры, основанный на анализе шансов ставки (соотношения суммы ставки, количества уже поставленных фишек и статистической вероятности выигрыша).

Почти все остальные азартные игры, кроме покера, в типичном казино настроены против игрока, и в долгосрочной перспективе казино всегда остается в выигрыше. Я был заинтригован покером, поскольку, играя в покер, вы соревнуетесь с другими игроками, а не с самим казино. Вместо этого казино просто берет сервисный сбор с каждой сыгранной партии (обычно с победителя).

В казино за каждый стол для игры в покер садится до десяти игроков. Пока хотя бы один из них играет неоптимально с математической точки зрения (а обычно таких за столом несколько), играющие оптимально в долгосрочной перспективе остаются в выигрыше.

Изучить основные математические правила, лежащие в основе покера с ограниченными ставками, было не так уж сложно. Я купил и проштудировал книгу под названием Hold'em Poker, а затем начал несколько раз в неделю ездить в карточные салоны Калифорнии, чтобы попрактиковаться. (Хотя в целом Калифорния является штатом, в котором азартные игры запрещены, карточные салоны законны, поскольку покер не является игрой против казино.) Я освоил базовые математические законы покера с ограниченными ставками в течение нескольких недель.

Понимание этих законов и игра против тех, кто их не понимает, были аналогичны владению монетой, при подбрасывании которой вероятность орла 1:3, а решки — 2:3, и при этом вы всегда можете ставить на решку. При каждом отдельном подбрасывании такой монеты я мог проиграть, но если бы ставил на решку 1000 раз, то в такой долгосрочной перспективе выиграл бы с вероятностью 99,99 процента.

Точно так же при игре против казино, например в рулетку или блек-джек, вы как бы всегда вынуждены ставить на орла, и хотя у вас есть шанс выиграть при каждом отдельном подбрасывании, в долгосрочной перспективе вы проигрываете с вероятностью 99,99 процента.

Один из наиболее интересных аспектов игры в покер — то, что нужно воспитать в себе способность не путать «правильное решение» и «индивидуальный исход каждой отдельной партии», что делают многие игроки. Когда они выигрывают, то считают, что сделали правильную ставку, а когда проигрывают, то часто думают, будто совершили ошибку. Скажем, пусть, как в нашем примере, орел выпадает с вероятностью 1:3. И вот игрок видит, что первый раз выпадает орел (*индивидуальный исход*), и меняет свое поведение, начиная ставить на орла, в то время как с математической точки зрения правильно всегда ставить на решку независимо от того, что произошло при прошлом подбрасывании монеты (*правильное решение*).

Первые несколько месяцев покер мне казался и увлекательным, и трудным, я учился и читая разные книги, и получая опыт в игре с настоящими противниками. Я начал замечать сходство между хорошей стратегией игры в покер и хорошей стратегией ведения бизнеса, особенно размышляя о различиях между краткосрочным (то есть ориентацией на выигрыш каждой отдельной партии) и долгосрочным мышлением (когда придерживаешься стратегии правильного решения). Между покером и бизнесом я видел так много общего, что начал

составлять перечень уроков, полученных мной в ходе игры в покер, которые могут быть применимы и к бизнесу.

* * *

Оценка рыночных возможностей

- Наиболее важное решение, которое вам нужно принять, — это выбрать стол.
- Лучше поменять стол, если вы понимаете, что за вашим выиграть слишком трудно.
- Если конкурентов слишком много (и некоторые из них неопытные или ведут себя иррационально), то выиграть гораздо труднее, пусть вы и играете лучше всех.

Маркетинг и брендинг

- Прикидывайтесь слабым, когда у вас хорошие карты, прикидывайтесь сильным, когда они плохи. Знайте, когда блефовать.
- Ваш «бренд» очень важен.
- Корректируйте истории, которые рассказывают о вас.

Финансы

- Всегда будьте готовы к худшему из возможных сценариев.
- Тот, кто выигрывает большинство партий, не обязательно больше всех заработает в долгосрочной перспективе.
- Тот, кто не проиграл ни одной партии, не обязательно больше всех заработает в долгосрочной перспективе.
- Ориентируйтесь на положительное математическое ожидание, а не на минимальный риск. Убедитесь в том, что у вас достаточно средств для
 - игры, в которую вы играете, с учетом возможных рисков.
 - Играйте только тогда, когда вы можете позволить себе проиграть.
 - Помните, что это длинная игра. Вы можете побеждать или проигрывать отдельные партии или сессии, но важно только то, что происходит в долгосрочной перспективе.

Стратегия

- Не играйте в игры, которые не понимаете, даже если вы видите, как много людей зарабатывают с их помощью большие деньги.
- Учитесь играть с небольшими ставками.
- Не жульничайте. Жулики никогда не выигрывают в долгосрочной перспективе.
- Придерживайтесь своих принципов.
- Вам нужно корректировать свой стиль игры в течение ночи в зависимости от того, как меняется динамика игры. Будьте гибким.
- Будьте терпеливым и думайте о долгосрочной перспективе.
- Обычно выигрывают игроки с наилучшей выдержкой и концентрацией.
- Дифференцируйтесь. Делайте противоположное тому, что делают остальные за столом.
- Надежда не самый лучший план.
- Не позволяйте себе ввязываться «в драку». Гораздо более эффективно сделать перерыв, погулять немного или совсем перестать играть этой ночью.

Постоянное обучение

- Занимайтесь самообразованием. Читайте книги, учитесь у предшественников.
- Учитесь на деле. Теория — это прекрасно, но ничто не заменит реального опыта.
- Учитесь, общаясь с талантливыми игроками.
- Выигрыш одной партии не означает, что вы хороший игрок и что вам не нужно больше учиться. Возможно, вам просто повезло.
- Не стесняйтесь спрашивать совета.

Культура

— Вам придется полюбить игру. Чтобы стать по-настоящему хорошим игроком, вам нужно жить с ней и спать с ней.

— Не будьте самоуверенным. Не позируйте. Всегда есть кто-то лучше, чем вы.

— Будьте воспитанным, заводите друзей. Они — ваше маленькое сообщество.

— Делитесь с другими тем, что имеете.

— Ищите дополнительные возможности помимо самой игры, в которую вы начали играть. Вы никогда не знаете, с кем можете познакомиться: это могут быть новые друзья на всю жизнь или деловые партнеры.

— Получайте удовольствие. Игра доставит вам гораздо большее наслаждение, если вы отнесетесь к ней не просто как к способу заработать.

* * *

Помимо постоянной концентрации на результатах в долгосрочной перспективе самый главный урок ведения бизнеса, полученный мной благодаря покеру, касается важнейшего решения, которое необходимо принять, вступая в игру. Хотя этот урок и кажется очевидным, мне потребовалось шесть месяцев, чтобы окончательно его выучить. Читая книги о покере и изучая игру на практике, я потратил много времени на выработку лучшей стратегии своего поведения за столом. Но самый яркий момент просветления наступил, когда я наконец понял, что игра начинается гораздо раньше. В зале для покера любого казино обычно имеется большой выбор столов. У каждого из них разные ставки, разные игроки и динамика игры, которые меняются по мере того, как игроки появляются и уходят, приходят в возбуждение или впадают в уныние, наконец, устают.

Я понял, что самое важное решение, которое я могу принять, — это за какой стол сесть. Еще важен момент, когда стол нужно поменять. Из книг я узнал, что опытный игрок может заработать в десять раз больше, сидя за столом с девятью посредственными усталыми игроками, перед каждым из которых лежит гора фишек, по сравнению со столом, за которым находятся девять по-настоящему хороших игроков, сосредоточенных на игре и не имеющих так много фишек.

В бизнесе одним из важнейших решений, которые принимает бизнесмен или CEO, является оценка области, в которой он планирует начать деятельность. Никакого значения не имеет то, как безукоризненно организована работа компании, если отрасль выбрана неправильно или рынок слишком мал.

Представьте, что вы самый эффективный производитель семипальцевых перчаток и предлагаете лучший выбор, лучшее обслуживание и лучшие цены своим покупателям. Но если рынок, на котором вы их продаете, недостаточно велик, вам не вырасти быстро.

Или, например, если вы решаете начать бизнес, подразумевающий прямую конкуренцию с по-настоящему опытными игроками, такими как Wal-Mart, и вступаете в ту же игру, в которую играют они (например, пытаетесь продавать те же самые товары по более низким ценам), то ваш провал также очень вероятен.

В зале для покера я мог лишь выбирать, за какой стол хочу сесть. Но в случае с бизнесом я осознал, что мне не обязательно садиться за имеющийся стол. Я могу создать свой собственный или сделать больше тот, за которым уже нахожусь. (Или, как и в зале для покера, всегда можно поменять столы.)

Я понял, что, какое бы видение ни было связано с бизнесом, всегда возможно другое, которое сделает этот «стол» больше. В момент начала деятельности Southwest Airlines не ограничивала свою аудиторию только авиапассажирами, что обычно делают другие авиакомпании. Вместо этого ее руководители представляли, что их услугами потенциально вос-

пользуются все те, кто путешествует междугородными автобусами и поездами, и свой бизнес они выстраивали с учетом этого. Они предложили короткие перелеты по низким ценам вместо более распространенной модели с узловым аэропортом и радиальными маршрутами, которую используют другие. Они дали пассажирам возможность менять рейсы без больших штрафов. И их самолеты обслуживаются в аэропортах максимально быстро.

* * *

За несколько месяцев я научился очень многому, но в итоге мне стало скучновато играть в карточных салонах Калифорнии. Отчасти это было связано с тем, что я начал замечать там одних и тех же людей, многие из которых, казалось, занимаются игрой профессионально — или потому, что больше им нечем заняться, или пытаюсь выигрывать достаточно, чтобы зарабатывать себе на жизнь. После того как я потратил столько времени на изучение и отработку математических основ игры, покер стал казаться все более и более механистичным и все менее и менее трудным.

Поэтому я начал по выходным ездить в Лас-Вегас и понял, что там играть гораздо увлекательнее. Я познакомился со многими интересными людьми с самым разным прошлым. Большинство из них жили не в Вегасе, у многих был собственный успешный бизнес, которому они посвящали большую часть времени. А покер для них был лишь развлечением, которое они позволяли себе иногда.

Я совсем перестал появляться в карточных салонах Калифорнии. Хотя я по-прежнему продолжал играть в покер, но теперь уже не сосредоточивался только на нем. Мне было еще далеко до игроков мирового класса, однако я узнал достаточно о том, как играть, и был готов переключиться на что-то другое. Если я и играл теперь, то не для того, чтобы попытаться заработать или повысить уровень своего мастерства. Чем дальше, тем больше я стремился пообщаться с друзьями, познакомиться с интересными людьми и построить отношения.

Я осознал, что в бизнесе и в жизни, как и в покере, очень легко попасться в ловушку и врат в то, чем сейчас занимаешься, и что очень легко забыть о возможности в любой момент сменить стол. Психологически это нелегко, поскольку приходится преодолевать инерцию. Не приложив сознательных усилий, инерцию победить невозможно.

И снова я стал размышлять над тем, что хочу получить от жизни. Я спрашивал себя, чего пытаюсь достичь, что хочу делать и не хочу ли я пересест за другой стол. Из опыта игры в покер я знал, что сделать это никогда не поздно.

Изучив основы покера, я исчерпал потенциал развития, которое могли дать бесконечные часы, проведенные за игрой в казино. Я понял, что мне нужно что-то более осмысленное, что, возможно, с какого-то момента я играю в чужую игру. Я решил, что после этого необузданного летнего романа с покером пришло время переключиться на что-то новое.

Пришло время сменить стол.

Дилетант

Пытаясь самоопределиться, я перепробовал множество новых для себя ролей. Я по-дилетантски занимался трейдингом в пределах одного торгового дня и «инвестировал» деньги на фондовом рынке в компании, о которых ничего не знал, в итоге потеряв довольно много. Я решил финансировать фильм под названием «Небесное Рождество», в котором даже сыграл в эпизоде. В итоге и здесь понес убытки.

Это были дорогостоящие уроки, но, думаю, в конце концов я понял, что не стоит инвестировать в отрасли, о которых не имеешь представления, в компании, которые не контро-

лируешь и на деятельность которых не оказываешь никакого влияния, и в людей, которых не знаешь или которым не доверяешь.

Все это время я продолжал спрашивать себя: а зачем вообще я инвестирую деньги? в чем состоит моя цель? Заработать? Это не имело смысла, поскольку я уже отказался от кучи денег, уйдя из Microsoft.

И я понял бессмысленность своих попыток преуспеть в трейдинге и инвестировании. Я не чувствовал, что создаю что-то. Больше это походило на азартную игру, но у меня было мало шансов, поскольку я вкладывал деньги в то, в чем не разбирался. Я принял окончательное решение ликвидировать почти все свои позиции на фондовом рынке и попытаться найти что-то более осмысленное, на чем я мог бы сосредоточиться.

Раз в одну-две недели я встречался с парнями из Zappos, консультируя их при необходимости (особенно по техническим вопросам). В компании тогда работало всего несколько человек, но для такой маленькой команды они развивались довольно успешно. Мы с Альфредом рассказали о Zappos Морицу из Sequoia и помогли организовать ознакомительную встречу. Волнения не было. Команда Zappos была увлечена своим делом, компания достигла определенного прогресса, и в Sequoia знали о ней из нашей переписки по электронной почте. Парней из Zappos мы заверили в том, что будущая встреча — скорее формальность, чем серьезный разговор. Благодаря инвестициям в LinkExchange Sequoia превратила три миллиона долларов в пятьдесят, то есть за семнадцать месяцев заработала в семнадцать раз больше. Нам с Альфредом доверяли, и казалось, что Sequoia относительно легко выделит несколько миллионов долларов, если мы попросим вложить их в Zappos.

Что было дальше (версия Фреда Мосслера)

Радоваться было нечему. Наступило десятое декабря, и мы знали, что до пятнадцатого должны найти деньги. Или за эти пять дней мы привлекаем финансирование, или Zappos вылетает из бизнеса.

Я был в Нью-Йорке, не пропуская ни одной обувной выставки, чтобы продвигать Zappos и договариваться с новыми брендами. Мы делали все что могли, в основном толкаясь локтями, и ждали звонка от Ника, чтобы понять, суждено ли Zappos выжить.

Я обедал в ресторане, когда он сообщил мне, что Sequoia решила не вкладывать в нас деньги. Я выходил на улицу, чтобы поговорить, а когда вернулся за стол, официант нечаянно выплеснул стакан воды на мой ноутбук. Мне стало даже смешно. Беда не приходит одна.

После моего возвращения в Калифорнию мы с Ником пытались обзванивать другие венчурные фонды, чтобы привлечь финансирование, но ни в одном из них не захотели иметь с нами дело. В полдень пятнадцатого декабря все мы, двенадцать сотрудников Zappos, собрались и сделали самое естественное, что нам оставалось, — отправились в Chevy's выпить по «маргарите».

Мы знали, что сделали максимум возможного, и сделали неплохо. Мы понимали, что это просто не сработало. Выпив по несколько порций, около четырех мы вернулись в офис, чтобы собрать свои вещи.

Мы с Альфредом оба немного удивились, узнав, что Sequoia не заинтересовалась инвестированием в Zappos. Мы связались с фондом, чтобы понять, что произошло и что оказалось не так. Нас заверили, что достижения команды были впечатляющими, учитывая, насколько она мала и что компании всего несколько месяцев, но в Sequoia не были уверены, что она в итоге превратится в нечто большее, чем просто нишевой бизнес. Они хотели убедиться в прогрессе и дальнейшем росте компании и предложили еще раз обсудить этот вопрос через несколько месяцев.

Изначально мы планировали, что Venture Frogs будет делать только одно вливание начального капитала в каждую из компаний, а потом передавать их через несколько месяцев более крупным венчурным фондам вроде Sequoia, поэтому ситуация с Zappos поставила нас

в несколько затруднительное положение. Нам нужно было или снова финансировать компанию за счет денег Venture Frogs, или дать ей умереть.

Исходя из нашей первоначальной инвестиционной стратегии и философии, мы должны были дать ей умереть. Обычно мы инвестировали во множество интернет-проектов, ожидая, что треть из них будет зарабатывать, треть — выживать на грани безубыточности, а треть тихо закроется. Zappos просто попадала в эту третью категорию.

— Что ты хочешь делать с Zappos? — спросил Альфред. — Решение нам придется принимать сегодня. Денег у них осталось всего на пару дней, а Sequoia не планирует вкладывать в них еще как минимум несколько месяцев. Им нужно увидеть прогресс.

— А если они его увидят, они точно согласятся финансировать? — спросил я.

— Нет, не точно, — ответил Альфред. — Но мне кажется, что скорее согласятся, чем откажут. Конечно, риск есть. Мы можем дать Zappos денег еще на несколько месяцев, чтобы дотянуть до следующей встречи с Sequoia в надежде, что на этот раз они решатся на инвестиции. А вот если нет, то мы окажемся ровно в том же положении, что и сейчас, за исключением того, что в нашем фонде останется меньше денег.

Решение было трудным. Если мы решаем инвестировать больше средств в Zappos, это означает, что мы не сможем предоставить финансирование какой-то другой компании.

— Определенно, это повышает риски. Как когда все яйца лежат в одной корзине, — сказал я. — Но мне нравятся эти люди. Они увлечены и настроены на работу, и непохоже, что они занимаются этим только для того, чтобы разбогатеть. Им всерьез интересно попытаться построить что-то долгосрочное.

— Ладно, если ты считаешь, что нам следует дать больше денег Zappos, тогда нам лучше тратить на них больше времени, чтобы обезопасить наши инвестиции, — сказал Альфред. — Нужно поместить их в инкубатор.

В рамках инвестиционной стратегии фонда мы с Альфредом решили организовать бизнес-инкубатор Venture Frogs, в котором предоставлять интернет-компаниям офисные помещения и услуги. Это также позволяло нам плотнее работать с ними.

Мы поговорили с владельцем здания, в котором жили, поскольку в нем все еще оставались довольно большие площади, предназначенные для сдачи в аренду. Мы с Альфредом решили забрать все, что осталось. Часть площадей планировалось отвести под бизнес-инкубатор, а другую часть превратить в ресторан. Тогда нам и сотрудникам наших компаний не нужно было бы покидать здание. Можно было бы работать дольше и усерднее.

Проблема была в том, что в помещениях инкубатора еще не закончилась отделка.

— Ага, думаю, это хорошая идея, но инкубатор не будет готов еще минимум несколько месяцев, — сказал я. — А следующие месяцы будут критическими. Они или создадут компанию, или разрушат ее.

— Так что ты предлагаешь? — спросил Альфред.

Я подумал обо всех возможных вариантах.

— В эти выходные у меня вечеринка по поводу дня рождения, а через две недели — Новый год. Пусть сразу после праздников переезжают в мой пентхаус для вечеринок. До тех пор, пока помещения инкубатора не будут готовы, будем считать его их офисом.

— Отличная идея!

Рассказ Фреда Мосслера о телефонном звонке

В тот день мы паковали вещи, и вдруг неожиданно нам позвонили. Это был Тони. Он решил финансировать компанию еще три-четыре месяца, но на следующих двух условиях:

— Вам придется переехать в мою квартиру в Сан-Франциско, а еще я собираюсь больше участвовать в работе компании.

До этого момента мы лишь посылали Тони отчет о продажах раз в неделю, да еще как-то они с Альфредом заезжали к нам в офис. Мы были заняты, бегали по своим делам. Но

в этот раз было очевидно, что он разглядел потенциал Zappos. Принять решение нам было нетрудно. Собрав вещи, мы переехали из Эмеривилля в его квартиру, и в течение следующего года раз в четыре месяца Тони инвестировал средства в компанию. Представьте, что вы не знаете, будет ли у вас работа по истечении очередных четырех месяцев. Каждый раз решение о передаче денег он принимал в самый последний день. К счастью для нас, каждый раз он это делал. Так что в течение этих четырехмесячных циклов мы просто продолжали усиленно трудиться, чтобы продемонстрировать определенный прогресс и дождаться кислорода на следующий цикл, после чего снова зарыться в работу, двигаясь вперед.

И так весь год. Но мы прорвались.

«Ред Булл» (рассказ Тони)

Мои друзья чем только не занимаются. С некоторыми мне нравится зависать в барах. С некоторыми мне нравится ходить в кино. С некоторыми мне нравится работать. С некоторыми мне нравится путешествовать. С некоторыми мне нравится переписываться, время от времени обсуждая то, с какого предлога не стоит начинать предложения.

С «Ред Буллом» нас связывают одни из самых длительных отношений в моей жизни. Недавно мы отпраздновали десятую годовщину нашего знакомства. Мы встретились в ночном клубе в центре Сан-Франциско (нас представил друг другу общий знакомый) и классно провели время, танцуя всю ночь напролет. Со временем мы стали встречаться за самыми разными занятиями и не только в ночных клубах. Я думаю, что причина, по которой «Ред Булл» столь прочно обосновался в моей жизни, заключается в его многогранности и способности приспосабливаться почти к любой ситуации.

«Ред Булл» остается моим преданным компаньоном почти всюду, и неважно, чем я занимаюсь: выпиваю в баре, смотрю кино, работаю в офисе или путешествую в горах. На самом деле я потягиваю «Ред Булл» и сейчас, когда пишу эти строки, сидя с друзьями, которые не могут понять, чего это я решил поведать о своих отношениях с ним.

Скоро конец дня, и мои мысли возвращаются вокруг того, что довольно трудно найти компаньона, совместимого со столь многими сторонами вашей жизни и способного оказать вам поддержку на жизненном пути. Если вы нашли товарища, с которым готовы разделить и завтрак, и ужин, который спасет вас от послеобеденной комы в офисе и поможет на последних километрах марафонской дистанции, с которым вы можете общаться независимо от того, выпили или нет, — вам повезло, это очень большая редкость.

По мне, так эти отношения стоят того, чтобы их поддерживать.

Общность

Приближался мой день рождения, и я хотел отпраздновать его так, как никогда раньше. Во что бы то ни стало.

Несколькими месяцами ранее я снова встретился со своими университетскими друзьями, и, как и во время учебы в университете, сформировалась тесная группа примерно из пятнадцати человек, с которыми несколько раз в неделю мы стали «зависать» вместе. Вначале эти встречи были бесцельными и не планировались специально. Они были побочным эффектом того, что многие из наших уже жили в одном доме, поэтому встречи-экспромты становились все более частыми.

Иногда мы сидели у кого-то дома, иногда договаривались и шли вместе в ночной клуб или на рейв-вечеринку. Постепенно сообщество росло, и у нас образовался центр общения не только друзей, но и друзей друзей. Не понимая того, мы создали и сформировали что-то вроде клана, который чаще всего собирался в моей квартире.

По мере роста этой группы я понял, что появление новых друзей и углубление связей внутри нашего клана у всех создает чувство стабильности и восторженного ожидания

какого-то общего будущего. Взаимосвязь, которую мы чувствовали, всех нас делала счастливее, и мы поняли, что как раз ее-то нам и недоставало после окончания университета. Это именно то, что люди неосознанно теряют, получая диплом, и мы не отдавали себе отчета, как многого лишились, пока случайно не воссоздали наше сообщество.

Я дал себе слово никогда не забывать это чувство общности, когда люди искренне ощущают связь друг с другом и заботятся о благе каждого. Что касается меня, то эта взаимосвязь — и количество, и глубина взаимоотношений — с друзьями была важным аспектом счастья, и я был признателен нашему клану. Мой день рождения оказался отличным поводом. Вечеринка, которую я планировал на протяжении нескольких месяцев, должна была стать моим подарком друзьям.

Со времени продажи LinkExchange я дал себе обещание руководствоваться философией, в соответствии с которой опыт гораздо важнее, чем материальные вещи. Большинство людей считали, что я должен бежать покупать модный и дорогой автомобиль, но я был вполне доволен своей Acura Integra.

В то время я жил в стометровой квартире на седьмом этаже нашего дома, но за несколько месяцев до дня рождения узнал, что на восьмом этаже продается квартира номер 810 — пентхаус площадью триста квадратных метров.

Переезжать я не собирался, но когда увидел планировку номера 810, то понял, что должен купить его, чтобы сделать местом для сбора нашего клана. Там была всего одна небольшая спальня и триста метров открытого пространства. Это было идеальное место для вечеринок.

Я купил этот пентхаус не потому, что хотел обладать собственностью, и не потому, что думал об инвестициях в недвижимость. Я купил его потому, что таким образом мог бы стать архитектором наших вечеринок и собраний. Владение им в итоге дало бы новый опыт.

После того как я стал владельцем лофта⁶ номер 810, победив в схватке с двумя другими покупателями, я начал работу по его превращению в свою мечту. В годы учебы мы с соседями по комнате регулярно смотрели телевизионный сериал «Друзья». Я помнил, что его герои, кажется, все время проводили в местном кафе под названием Central Perk, где развлекались и общались с другими людьми. Я хотел, чтобы номер 810 стал для нашего клана собственной версией кафе Central Perk. И нужно было придумать для него прикольное название, чтобы не говорить просто «810-й».

Я представлял, как по воскресеньям мы с друзьями собираемся в 810-м на бранчи⁷ с шампанским. Я воображал, что 810-й станет местом, где можно посидеть после танцев в ночном клубе, вернувшись из бара или с рейва. И я мечтал о превращении 810-го в наш частный ночной клуб. Первая официальная вечеринка в 810-м должна была состояться в субботу, одиннадцатого декабря 1999 года. В полночь мне исполнялось двадцать шесть. Мой день рождения был идеальным поводом для инаугурационной вечеринки в 810-м.

Я проверил, чтобы «Ред Булл» был запасен в достаточном количестве.

* * *

На подготовку этой вечеринки я потратил несколько недель. В течение месяцев, предшествующих дню рождения, наш клан участвовал в нескольких рейвах. Я помню первую рейв-вечеринку, куда попал в том году, и тогда я не знал, что это такое на самом деле. Все, что я знал, — это что там играют много техно и хауса. До этого я был в ночных клубах, где

⁶ Мансарда, верхний этаж, чердак, обычно используемый как нежилое помещение. Прим. ред.

⁷ Плотный поздний завтрак, заменяющий завтрак и обед. Прим. ред.

крутили ту же музыку, и, помнится, находил ее довольно нудной, так что было непонятно, почему во всех клубах в самых больших залах, кажется, всегда играет музыка именно этого типа. В ней нет слов, и похоже, что это один и тот же бесконечно повторяющийся фрагмент. Я просто не понимал тогда сути электронной музыки.

Зная, что услышу именно ее, я не был в восторге от перспективы посетить рейв на каком-то складе, но, поскольку все остальные члены нашего клана хотели туда пойти, я решил отправиться вместе с ними.

Мы приехали в гигантский пустой ангар, казалось, затерянный в пространстве. Снаружи были припаркованы сотни автомобилей, и, стоя в очереди на вход, можно было слышать подавляющий ритмичный грохот электронного техно. Втайне я задавал себе вопрос, долго ли мы планируем здесь пробыть, поскольку на самом деле предпочел бы встречу с музыкой, которую знал и мог слышать по радио. После двадцатиминутного ожидания в очереди мы наконец повернули за угол и вошли внутрь ангара.

То, что я испытал после этого, навсегда изменило мои взгляды.

* * *

Залпы зеленых лазерных лучей простреливали все помещение ангара площадью с десяток футбольных полей. Туман, вырывающийся из специальных сопел, рождал сюрреалистическое ощущение, словно во сне: все смотрели на диджея и двигались в унисон в такт музыке. Везде валялись банки из-под «Ред Булла», а ультрафиолетовые фонари вызывали к жизни флуоресцирующие декорации на стенах и потолке, которые светились, как инопланетные растения, доставленные из иных миров.

Но дело было не только в декорациях, ультрафиолете, тумане, лазерах или огромной площади ангара. Что-то еще во всей этой сцене и в этом моменте вызвало эмоциональный отклик всего моего естества, но что конкретно я увидел или почувствовал, я определенно сказать не мог.

Я попытался проанализировать, чем эта ситуация отличалась от обстановки ночного клуба, более привычной мне. Ну да, декорации и лазеры были классные; ну да, это был самый большой дансинг из всех, которые я когда-либо видел. Но все это не объясняло чувства благоговения, охватившего меня, настолько сильного, что я потерял дар речи. Мне, обычно самому логичному и рациональному человеку в нашей компании, было странно чувствовать себя сметенным ошеломляющим чувством одухотворенности — хотя и не в религиозном смысле этого слова, скорее дело было в ощущении глубинной связи с каждым, кто был там, и со всей остальной вселенной.

Было понятно, что здесь никто никого не оценивает, и когда я обвел глазами ангар, то увидел, что каждый человек здесь воспринимается таким, какой он есть — просто танцующим под музыку.

Когда я попытался детальнее осознать происходящее, то понял, что танцевать здесь не то же самое, что танцевать в ночном клубе, к чему я больше привык. Здесь отсутствовало самолюбование, то есть не казалось, что кто-то танцует, чтобы на него смотрели, в то время как в ночных клубах обычно было чувство, что ты как бы на подиуме. В ночных клубах обычно танцуют друг с другом. Здесь же почти все лица были обращены в одну сторону. Все смотрели на диджея, который располагался на высокой сцене, словно передавая оттуда свою энергию толпе. Казалось даже, что люди поклоняются ему.

Все помещение воспринималось как единая многотысячная семья, а диджей был ее главой. Было ощущение, что люди даже не танцуют под музыку, но что она просто течет сквозь них. Ритмичный бессловесный электронный бит унифицировал сердцебиение всей толпы. Существование каждого отдельного индивидуума словно растворилось в едином

групповом сознании, как стая птиц воспринимается единым объектом, а не набором особей. У всех в ангаре была общая цель. Мы все вносили свой вклад в коллективное переживание рейва.

В то время я не знал, что десять лет спустя прочитаю об исследованиях в области счастья, подтвердивших, что, синхронно двигаясь вместе с другими и ощущая себя частью чего-то большого (и, как следствие, теряя на мгновение свое «я»), человек чувствует себя счастливее и что рейв — просто современная версия того же опыта, который люди испытывают на протяжении десятков тысяч лет.

Внезапно я испытал чувство эмпирического прозрения. Оно пронзило меня. В это мгновение я вдруг понял сущность музыки техно. Ее нельзя было слушать так, как слушают музыку по радио. Мне нужно было пропустить ее через себя в контексте того образа мыслей, который не был мне до этого знаком. Как если бы кто-то даровал мне зерно смысла техно, и никакие подробные объяснения не помогли бы мне понять его. Мне нужно было испытать это самому.

И в тот момент я испытал это. Я пробудился. Я изменился.

И наконец, через столько лет, я понял, о чем эта музыка.

Видение

В результате мы всем кланом стали часто посещать рейвы. Некоторые были огромные, на тысячи и тысячи человек. Другие — маленькие, лишь на пятьдесят танцующих. Я больше узнал о рейв-культуре и рейв-сообществе. Я узнал, что аббревиатура PLUR означает «мир, любовь, единство, уважение» и что эта мантра отражает то, что люди должны чувствовать, и то, как вести себя на рейвах и в жизни.

На рейвах считается совершенно нормальным обратиться к абсолютно незнакомому человеку и заговорить с ним, это часть культуры. В отличие от баров и ночных клубов, где такое поведение обычно используется парнями для того, чтобы попытаться познакомиться с девушками, на рейвах человек искренне заинтересован в том, чтобы лучше узнать другого человека без каких бы то ни было скрытых мотивов.

PLUR и рейв-культура повлияли на мою жизнь. Я считаю, что это скорее философия, которая учит быть открытым с людьми вне зависимости от того, как они выглядят и чем занимаются. Каждое соприкосновение с кем-то другим всегда означает возможность изменить угол зрения. Все мы люди, и в этом мире, которым правят бизнес, политика и социальный статус, прицел может сбиться очень легко. Рейв-культура — напоминание о том, что мир мог бы быть лучше, а люди — ценить друг в друге человеческое.

Оказалось, что можно чувствовать себя комфортно, заводя разговор с совершенно незнакомыми тебе людьми, независимо от того, кто я и кто они. О том, как я использовал эту стратегию в бизнесе, можно прочитать в книге Иванки Трамп *The Trump Card: Playing to Win in Work and Life*.

Текст, который я написал для книги Иванки Трамп

Лично мне вообще-то не нравятся мероприятия, специально посвященные установлению деловых контактов. Почти всегда в этих случаях единственная цель — прогуливаться и обмениваться визитками в надежде познакомиться с людьми, которые помогут вам в вашем бизнесе в обмен на то, что и вы как-то им поможете. Обычно я стараюсь избегать таких мероприятий и редко ношу с собой визитные карточки.

Вместо этого я предпочитаю сосредоточиться на развитии отношений с людьми и стараюсь узнать человека просто как человека, независимо от его положения в мире бизнеса и даже независимо от того, связан ли он с бизнесом вообще. Я уверен, что в каждом есть что-то интересное — нужно только понять, что именно. Пожалуй, для меня интереснее выстра-

ивать отношения с людьми *не* из мира бизнеса, потому что у них почти всегда уникальные взгляды и мысли, а еще потому, что такие отношения, как правило, искреннее.

Если вы способны непритворно интересоваться человеком, с которым познакомились, чтобы подружиться с ним, вместо того чтобы попытаться получить что-то от него, то происходит забавная вещь: почти всегда рано или поздно происходит нечто приносящее пользу вашему бизнесу или вам лично.

Не знаю точно, почему так бывает и как это работает, но, похоже, эту пользу от общения с человеком на личном уровне вы получаете спустя два-три года после того, как начали выстраивать с ним отношения. И обычно в момент знакомства эту пользу предсказать невозможно. Например, возможно, сосед сестры вашего приятеля только что стал вице-президентом компании, в которую вы пытаетесь устроиться на работу, или кто-то, с кем вы познакомились два года назад, сейчас играет в теннис с человеком, являющимся идеальным кандидатом на позицию, которую вы не можете закрыть уже шесть месяцев.

Zappos.com сейчас чуть больше десяти лет. Мы выросли с нулевых продаж в 1999 году до торгового оборота свыше миллиарда долларов в 2008-м. Если посмотреть на главные поворотные пункты в истории компании, кажется, что большинство из них были связаны с чистым везением. Происходили вещи, которые было невозможно предсказать, но все они стали результатом отношений, начатых за два-три года до этого. Поэтому мой совет: перестаньте пытаться расширить круг знакомств в традиционном для бизнеса смысле, а вместо этого увеличивайте количество ваших друзей и углубляйте отношения с ними, общайтесь бескорыстно, ощущая, что дружба — сама по себе вознаграждение. Чем больше у вас будет друзей, тем с большей вероятностью позднее вы получите пользу как в личном, так и в профессиональном плане. В чем будет состоять эта польза неизвестно, но если ваша дружба подлинная, два-три года спустя вы волшебным образом почувствуете ее результаты.

* * *

Я хотел, чтобы вечеринка в честь моего дня рождения была наполнена той же самой позитивной энергией, которую для меня олицетворяла рейв-культура, поэтому в течение нескольких предшествующих ей недель я делал все возможное, чтобы быть уверенным: эта ночь запомнится всем. Я развил бурную деятельность, заказывая в интернет-магазинах машины для производства тумана, цветные прожекторы, контроллеры света, лазеры, зеркальные шары, ультрафиолетовые фонари, флуоресцентные декорации и конструкции, на которые все это можно повесить. Мне хотелось воссоздать уменьшенную копию ангара для рейв-вечеринок.

На день рождения ко мне пришли около ста человек. По дороге от лифта до лофта я развесил указатели со стрелками и цифрами «810». Сестра одного из членов нашей компании увидела указатель и заинтересовалась, что такое «BIO». Все рассмеялись. Вот и название, которое мы искали. С этого момента мы решили называть это место «Клуб BIO».

В общем, вечеринка в честь дня рождения прошла без проблем. Самый важный урок, который я получил, заключался в том, что никогда нельзя угощать гостей виноградом, поскольку на следующее утро весь пол будет усеян и испачкан раздавленными ягодами. Складывалось впечатление, что это не «Клуб BIO», а винодельня. Я сделал для себя заметку вычеркнуть виноград из меню новогодней вечеринки.

Молва о «Клубе BIO» разнеслась быстро, и на Новый год ко мне пришли несколько сот человек. Очередь ко входу начиналась от лифта. К трем утра большинство гостей разошлись по домам. Осталось человек тридцать, и я решил врубить машины для производства тумана на полную мощность, чтобы заполнить им все помещение.

Внезапно замигали яркие лампы и раздался громкий пронзительный звук. Не сразу я понял, откуда он идет и что вообще происходит: на плотный дым из машин для тумана среагировала пожарная сигнализация, причем не только в моей квартире, но и *во всем доме!* Было три часа ночи, и пожарная сирена была слышна повсюду. Автоматическое голосовое сообщение призывало всех немедленно покинуть здание.

Я тут же отключил машину по производству тумана и распахнул все окна. Через несколько минут воздух очистился, но было уже слишком поздно. Послышались звуки сирен, я выглянул в окно и увидел две пожарные машины с включенными мигалками, остановившиеся у здания.

Спустя несколько минут в дверях показались трое пожарных. Я объяснил им, что произошло, и показал лазеры и машину для тумана. Когда они поняли, что здание не ждет перспективы выгореть дотла, то рассмеялись, поздравили всех нас с Новым годом и уехали. Я был так счастлив, что меня не арестовали!

Выдохнув с облегчением, я выглянул в открытое окно и увидел, что пожарные садятся в машины. Мигалки все еще были включены.

Внезапно я услышал женский голос:

— Разве это не поразительно? Ты это сделал.

Я оглянулся, чтобы посмотреть, кто говорит, и увидел незнакомую девушку. У нее были светлые волосы и голубые глаза, и она тоже выглядывала в окно, с удивлением глядя на мигающие огни пожарных машин внизу.

— Ага, но мне понравилось, как они отнеслись к этому. Я боялся, что они будут в ярости, особенно учитывая то, что сейчас Новый год, — сказал я.

— Я не это имела в виду. Я хотела сказать: все это, — возразила она. Она повернулась и указала на все еще остававшихся в квартире гостей. — Ты мог бы захотеть что угодно, но выбрал создание чего-то, что люди запомнят навсегда.

— Ну да, только я не думаю, что остальные жильцы скажут мне спасибо, когда узнают, почему им пришлось эвакуироваться из дома посреди ночи, — ответил я. — Наверно, они тоже запомнят эту ночь навсегда.

Она рассмеялась.

— Ой, да не думай об этом. Это вышло случайно. Можешь списать все на «проблему-2000» или еще на что-нибудь. Так и вижу заголовки газет: «Машина для тумана сошла с ума!».

Я улыбнулся.

— Веришь, что все это уже через несколько дней превратится в офис?

Она посмотрела мне прямо в глаза. И весь мир, казалось, растворился, осталась только музыка где-то на заднем плане. Я понятия не имел, кто эта девушка, но мы оказались каким-то образом связанными на мгновение, и я это мгновение никогда не забуду.

— Вообрази и сотвори свою собственную вселенную, поверь в нее — и она материализуется вокруг тебя, — мягко сказала она. — Как раз это ты и сделал сегодня.

Она прильнула ко мне и прошептала мне прямо в ухо:

— С Новым годом!

А потом отпрянула и исчезла, не сказав больше ни слова.

Инкубатор

Я не мог забыть ее слова: «Вообрази и сотвори свою собственную вселенную, поверь в нее».

Хотя общение с новыми друзьями играло очень важную роль в повышении уровня ощущаемого мной счастья, однако все же мне не хватало участия в создании чего-то нового.

Просто сидеть и инвестировать было скучно. Мне хотелось строить что-то, и создание бизнес-инкубатора Ventures Frogs стало важной частью сотворения моей собственной вселенной.

Помимо договора на аренду офисных площадей для нашего будущего инкубатора мы с Альфредом также подписали договор на аренду в том же здании помещения под ресторан, который мы тоже называли Venture Frogs.

Мои родители к этому моменту вернулись из Гонконга и вызвались управлять нашим рестораном в течение нескольких следующих лет. Блюда мы называли в честь разных доткомовских компаний. Одним из всеобщих пристрастий стал «жареный рис Akamai».

У нас был ресторан, тренажерный зал, кинотеатр, бизнес-инкубатор и квартиры, и все под одной крышей. Мы наняли несколько человек для обслуживания офиса.

Так мы творили свою собственную вселенную.

После того как персонал Zappos переехал в наше здание (сначала в переделанный пентхаус, а потом окончательно в помещение бизнес-инкубатора), я стал больше времени тратить на эту компанию.

В рейвах, которые я посещал, постепенно все сильнее чувствовалось коммерческое начало и все заметнее стало проявляться желание организаторов заработать, а не способствовать распространению PLUR-культуры. Вечеринки начали привлекать других людей, и поведение посетителей изменилось. Я понял, что открыл для себя рейв в момент, когда это движение шло на спад.

Без «Клуба ВЮ» в качестве центрального места для сбора друзей наш клан, который мы создавали, начал медленно распадаться. Поначалу нас связывала общая цель: формирование сообщества. Тогда это возбуждало: мы видели, как каждый день растет и крепнет наш круг.

Но помимо общения и вечеринок общей цели у нас не было. Мы продолжали встречаться, но без чего-то, к чему можно было стремиться вместе, и без места сбора «по умолчанию», аналога Central Perk, часть членов группы сосредоточилась на том, что происходило в их жизни. Некоторые из нас попытались понять, что нас может увлечь по-настоящему, на чем еще, помимо вечеринок, мы можем сконцентрироваться.

Одним из таких людей был я.

* * *

Мне всегда нравилось планировать и проводить вечеринки, потому что я и правда получал удовольствие от идеи проектировать и создавать незабываемые впечатления и воспоминания. Я получал удовольствие от реакции людей, от их «вау!» при виде ни на что не похожего убранства помещения, когда они приходили на праздник. Как благодарны были люди, когда подходили ко мне в конце вечера или на следующий день и говорили спасибо за потрясающе проведенное время.

Но как бы ни было увлекательно проводить вечеринки, я не думал об этом как об основном своем занятии. Это было хобби, увлечение, а мне нужно было придумать что-то более значимое, чему можно было бы полностью посвятить себя.

Говорят, что инновации действуют как афродизиак. Делать первоначальные инвестиции, чтобы финансировать новые идеи, было восхитительно, но в относительно короткие сроки мы с Альфредом вложились в двадцать семь компаний, и деньги кончились, фонд опустел. А не имея инвестиционного капитала, мы больше не могли участвовать в новых проектах, и удовольствие от осознания себя инвестором быстро стерлось.

В то время почти каждая идея, о которой мы слышали, казалась нам великолепной, поэтому средства разошлись стремительно. (Десять лет спустя оказалось, что на большин-

стве компаний, в которые мы инвестировали, фонд получил небольшую прибыль, а основная масса прибыли возникла благодаря Zappos: вложения в эту компанию окупались четырехкратно, что сделало Venture Frogs одним из наиболее успешных фондов за период с 1999 года.)

В апреле 2000 года на фондовом рынке начался обвал цен на акции крупных доткомовских компаний, что вызвало панику в Кремниевой долине. Многие компании прекратили работу, и венчурные фонды, с которыми мы связывались в попытке получить финансирование для следующего этапа развития проектов из нашего портфеля, свернули деятельность и отказались выделить средства почти во всех случаях.

Пара компаний переехала в помещение нашего бизнесинкубатора, но, не получив дополнительных средств, они перестали платить по счетам и были закрыты уже через несколько месяцев.

В конце концов в инкубаторе осталась одна Zappos, и мы не питали иллюзий, что в ближайшее время там появится кто-то еще. Наступили плохие времена — и для фонда, и для инкубатора, и для Zappos.

Мы с Альфредом поставили перед собой амбициозную цель открыть второй фонд и привлечь в него 100 миллионов долларов. Все документы были готовы, поэтому мы обратились к инвесторам, вложившим деньги в первый фонд, с предложением участвовать и во втором.

Наш первый фонд был великолепным поводом для знакомства с множеством интересных компаний и людей за сравнительно короткое время. Мы, как главные управляющие, были увлечены идеей притянуть к себе и заставить вращаться эту вселенную. Нам нравилось узнавать о новых компаниях, знакомиться с новыми людьми, загораться новыми идеями и делать новые инвестиции.

Проблема была в том, что после того, как мы вкладывали средства, большую часть времени приходилось посвящать компаниям, дела в которых шли не очень хорошо и которые не могли привлечь дополнительный венчурный капитал, чтобы продолжать свою деятельность.

И мы подумали, что нам лучше всего поставить на организацию второго фонда. Если бы мы смогли собрать 100 миллионов долларов, мы бы обеспечили следующий раунд финансирования для наших портфельных компаний, чтобы вывести их на другой уровень развития.

Мы разослали по электронной почте письма нашим инвесторам, чтобы понять, кто из них заинтересуется в том, чтобы участвовать в подписке, и, волнуясь, стали ждать их реакцию.

Как оказалось, предложение не заинтересовало ни единого человека. Мы привлекли ровно ноль долларов.

* * *

До этого момента крах интернет-компаний меня не очень беспокоил. Пусть с LinkExchange был связан неудачный опыт с точки зрения корпоративной культуры, в финансовом плане сделка была успешной. В результате продажи компании мы с Альфредом пользовались доверием инвесторов, которое помогло сформировать наш первый фонд объемом в 27 миллионов долларов, и мы, естественно, предполагали, что и со вторым фондом проблем не будет.

Мы ошиблись.

Я начал сомневаться в себе. Может, мне просто повезло в случае с LinkExchange? Может, я просто выиграл в интернет-лотерею, оказавшись в нужное время в нужном месте?

Мы с Альфредом по-прежнему поддерживали контакты с Морицем из Sequoia, информируя его о ситуации в Zapros, однако, несмотря на достигнутый компанией прогресс, фонд не проявлял интереса к инвестированию в нее.

Но я всем сердцем верил, что у Zapros есть огромные шансы стать успешной. Я чувствовал необходимость доказать — и себе, и Sequoia, — что финансовый успех LinkExchange не был случайным, что он не был результатом простой удачи. Я хотел доказать всему миру, что могу сделать это еще раз.

Я решил снять шляпу инвестора и консультанта и снова стать предпринимателем. В том же году я возглавил Zapros. Я решил, что Zapros станет той вселенной, которую я вообразу и сотворю. Той вселенной, в которую я поверю.

Поиски последних нескольких месяцев подошли к концу. Я выяснил, на чем хочу сосредоточиться в ближайшие несколько лет как минимум. Я нашел следующее увлекательное дело. Меня увлекла идея доказать всем, что они были неправы.

Конец первой части: твиты-ориентиры

— «Великую компанию погубит скорее несварение от слишком большого количества возможностей, чем истощение от их недостатка» — закон Паккарда, 26 сентября, 16:43, из Интернета.

— «Вы не можете остановить волны, но в состоянии научиться серфингу» — Джон Кабат-Цинн, 2 сентября, 17:55, из Интернета.

— Прошлой ночью сидели с друзьями и рассказывали истории о привидениях. А теперь, интересно, привидения тоже сидят вокруг камина и пугают друг друга историями о людях? — 31 августа, 9:38.

— «Осмелиться — значит, на мгновение потерять опору. Не осмелиться — навсегда потерять себя» — Сорен Кьеркегаард, 3 августа, 17:07, из Интернета.

— Будь скромным. «В голове новичка много возможностей, а в голове опытного человека их совсем немного» — Сунрю Сузуки, 14 февраля, 11:11, из Интернета.

Часть вторая. Прибыль и увлечение

Концентрация на главном

Борьба за выживание

Следующие два года в Zappos были нервными. Мы сосредоточились на выживании компании. И знали, что у нас нет другого выхода, кроме как добиться успеха. Мы пережили экономический спад, крах рынка акций интернет-компаний, теракты 11 сентября. И каждый раз возникало чувство, что Вселенная проверяет наши взгляды и нашу веру.

Было ясно, что извне финансирования не будет. Мы пошли вразрез с инвестиционной стратегией и, поскольку я теперь постоянно работал в Zappos, решили вложить в компанию дополнительные средства из фонда Venture Frogs, в итоге выбрав все небольшие деньги, которые еще в нем оставались.

Каждые несколько месяцев я брал выписку со своего личного банковского счета и переводил какие-то суммы на счета Zappos, чтобы поддержать ее на плаву.

Мы с Альфредом все еще пытались получить поддержку от Sequoia, но там по-прежнему отказывались инвестировать. В октябре 2000 года я отправил работникам компании письмо, в котором подчеркнул, что важно сделать

Zappos прибыльной, пока у нас не кончились деньги, и сократить расходы, отказавшись от многого из того, что мы хотели бы.

Дата: 9 октября 2000 года

От: Тони Шей

Кому: Работники Zappos

Тема: Девятимесячный план

Заппонианцы!

Я решил написать вам и рассказать о приоритетах компании на следующие девять месяцев, чтобы вы лучше понимали, как роль каждого из вас влияет на общую картину. Если у кого-то возникнут вопросы, не стесняйтесь мне их задать!

Как все вы знаете, в течение последних шести месяцев ситуация на рынке для всех компаний, работающих с конечным потребителем (B2C), была чрезвычайно тяжелой, причем это касается и открытых рынков акций, и частных рынков (венчурного капитала). Котировки акций когда-то крупных компаний, таких как eToys, FogDog и PlanetRx, находятся на исторических минимумах. Серьезные компании закрытого типа, например Miadora.com, месячная выручка которой превышала миллион долларов и которая финансировалась Sequoia (учредителем Yahoo!), становятся банкротами, потому что венчурные фонды боятся инвестировать в B2C.

Для Zappos.com это и хорошо, и плохо. Хорошо то, что нам не нужно беспокоиться по поводу какого-то конкурента, который внезапно получит от кого-то 25 миллионов долларов и потратит их на рекламу в ходе трансляции игр на Суперкубок, спутав все карты остальным и создав нам головную боль в краткосрочной перспективе. Плохо то, что, поскольку мы ограничены в средствах, мы не сможем расти так быстро, как нам хотелось бы, и делать все, что запланировано.

Да, есть много вещей, которые было бы здорово сделать, будь у нас деньги: провести рекламную кампанию национального масштаба, быстрее расширять спектр наших услуг и формировать команду, тратить больше ресурсов на развитие бизнеса, добавить больше

возможностей в новый сайт и еще много-много всего. Но реальность такова, что из-за финансовых ограничений пока мы не можем делать все, что хотелось бы.

Сейчас мы убыточны, и у нас очень мало денег, поэтому мы участвуем в гонке на время. Приоритет номер один для нашей компании — перебраться на другую сторону: как только мы начнем получать прибыль, мы начнем контролировать свою судьбу и сможем делать гораздо больше из того, что мы хотели бы.

А пока все работники компании должны сконцентрироваться на максимизации ее шансов стать прибыльной прежде, чем у нас кончатся деньги. Мы разработали финансовый план, основанный на здравом смысле, и в наших силах выполнить его, но нам хотелось бы убедиться, что все понимают, какие действия для этого нужны.

Итак, первое и главное: нам нужно очень тщательно следить за расходами. На прием новых сотрудников мы выделили совсем небольшой бюджет и обязаны в него уложиться, поэтому не сможем увеличить штат ни одного из департаментов настолько, насколько нам хотелось бы.

Кроме контроля над расходами важнейшим приоритетом в течение следующих девяти месяцев является максимизация валовой прибыли. Это означает рост средней валовой прибыли и среднего размера заказа в расчете на одного клиента, увеличение коэффициента конверсии, увеличение количества постоянных посетителей сайта и процента повторных покупок.

Хотелось бы, чтобы при оценке новых проектов компании в следующие девять месяцев все исходило из задачи повышения валовой прибыли. Это означает, что, пока компания не станет прибыльной, нам придется отложить некоторые проекты, которые мы бы запустили в обычной ситуации. Как только мы начнем получать прибыль, мы будем оценивать перспективы на более длительное время, вот тогда и пофантазируем, как нам править всем миром.

Как я уже написал, если у кого-то есть вопросы о том, что ему делать, чтобы соответствовать нашему девятимесячному плану, пожалуйста, не стесняйтесь и задавайте их.

Было ясно, что просто твердить о чрезвычайности сложившейся ситуации недостаточно. Нужны были более радикальные меры.

С Ником и Фредом мы решили провести ряд увольнений, чтобы максимизировать наши шансы выжить. И нам пришлось придумывать, как убедить оставшихся работников или согласиться с сокращением зарплаты, или поработать бесплатно в обмен на акции компании. Моя зарплата была установлена на уровне двадцати четырех долларов в год, то есть я получал по доллару раз в две недели (и это еще до уплаты налогов!).

В ноябре 2000 года Ник отправил мне по электронной почте следующее сообщение:

Дата: 26 ноября 2000 года

От: Ник Суинмурн Кому:

Тони Шей

Тема: Баблосы

У меня нет никаких источников финансирования. К сожалению, похоже, вся надежда на тебя, так что я думаю, тебе нужно решить, что имеет смысл делать, а мы уже будем исходить из этого. Если для Zappos у тебя больше денег нет, тогда нам нужно понять, сколько наличности у нас осталось и как нам протянуть на нее как можно дольше с костяком персонала.

Что касается сокращения моей зарплаты, то если домовладелец признает, что должен мне денег больше, чем я ему, и если я продам кое-что приятелю, то долгов у меня не будет и останутся только расходы на аренду жилья, машину и еду. Больше всего я трачу на аренду. Пусть зарплата покрывает мои расходы, больше мне не надо.

Мне кажется, что, хотя у нас по-прежнему есть проблемы, мы на верном пути. Расходы на маркетинг сейчас близки к нужной доле от выручки, технически маркетологи гораздо эффективнее, чем раньше, и, похоже, знают, что нужно для работы всего этого. Обидно, ведь понятно: мы справимся, вопрос только в том, сможем ли протянуть нужное время.

Наши сотрудники приходили с творческими идеями.

После тщательного анализа предложенных альтернативных вариантов оплаты я решил не выбирать ни один из них. Однако, понимая, что Zappos хочет (вынуждена?) урезать расходы, я выдвигаю контрпредложение. Главное, что мне сейчас нужно, — это больше свободного времени. Я готов согласиться со снижением зарплаты на двадцать процентов в обмен на один дополнительный выходной день в неделю.

* * *

Поскольку дела шли все хуже и хуже, некоторые сотрудники решили уйти из компании. У большинства из них не было сбережений, и значительные сокращения зарплат или работа без оплаты означали, что им не будет хватать денег на аренду жилья, поэтому мы напрягли наши умы в попытке найти неожиданные решения проблемы.

Помещение для вечеринок, которое я купил, пустовало с тех пор, как Zappos переехала в бизнес-инкубатор, и я по ставил в номер 810 (бывший «Клуб BIO») пять кроватей и поселил там сотрудников бесплатно.

Я владел еще тремя квартирами в здании, в них также жили сотрудники бизнес-инкубатора и Zappos (в том числе Ник), с которых я тоже не брал арендную плату. И в отношении всех остальных мы применяли принцип «один за всех — все за одного», делая все возможное, чтобы сохранить компанию на плаву.

Все оставшиеся мобилизовались и работали больше, чем раньше. Было приятно, что увольнения не сказались на продуктивности компании. Оказалось, что мы избавились от лентяев и маловеров, но, поскольку все, кто остался, были увлечены общим делом и верили в свои силы, выполнялся такой же объем работы, что и раньше.

Хорошим уроком стало то, как много значит объединяющая команду увлеченность общим делом, как важно единство команды. Жертвы приносили все.

Но все же их было недостаточно для достижения прибыльности.

Я продолжал каждые несколько месяцев вливать в Zappos свои собственные деньги, но знал, что они не спасают положения. Компания теряла ежемесячно слишком много.

Поскольку мой личный банковский счет быстро таял, я начал продавать недвижимость, которой владел, чтобы полученное тут же инвестировать в Zappos. В итоге я распродал все квартиры, кроме той, в которой жил, и пентхауса для вечеринок. Я хотел избавиться и от него, но экономика была в таком плохом состоянии, что просто не нашлось заинтересованных покупателей.

Помимо всего прочего, ресторан, которым управляли мои родители, не выполнял прогнозов продаж, частично из-за экономического спада, частично потому, что ни у кого из нас не было соответствующего опыта.

Положение было ужасным. Все, к чему я имел отношение, остро нуждалось в деньгах, включая ресторан, инкубатор, Zappos и меня самого.

Единственный запасной вариант, мысль о котором поддерживала меня, заключался в продаже пентхауса, что могло принести какие-то средства в случае оживления экономики. Это была моя подушка безопасности, моя страховка, хотя я понятия не имел, когда наступит это оживление и сколько времени потребуется на продажу такой квартиры.

Пытаясь сократить расходы, мы вместе с Ником и Фредом анализировали все стороны бизнеса. Несмотря на угрозу росту, мы решили «срезать» большую часть расходов на маркетинг и сосредоточиться на уже существующих клиентах, чтобы стимулировать их покупать больше и чаще. Не было бы счастья, да несчастье помогло: мы были вынуждены сфокусироваться на улучшении качества обслуживания. В 2003 году во главу угла мы решили поставить потребителя.

И все же приоритетом номер один было не обслуживание клиентов. Речь шла о выживании.

У необходимости выживать и улаживать проблемы было одно неожиданное следствие. Она сблизила нас благодаря общей цели — сохранить бизнес. Пусть мы и переживали нелегкие времена, но мы переживали их вместе, и все неистово верили в то, что делали. Каждый из нас чем-то жертвовал, но мы были убеждены в потенциале и в будущем компании.

Тогда я еще не понимал, что Zappos стала моим новым кланом.

Верьте

При взгляде на финансовые показатели компании становилось совершенно ясно, что одно лишь сокращение затрат не сделает ее прибыльной. Нам нужно было как-то повысить продажи.

Особенно сложным это казалось потому, что мы почти обнулили бюджет маркетинга. Мы уже старались стимулировать имеющихся клиентов покупать чаще, но в краткосрочной перспективе одного этого было недостаточно.

Нам было нужно чудо.

В старших классах на уроках истории Древней Греции я узнал о *deus ex machine*, дословно с латыни эта фраза переводится как «бог из машины». В соответствии с Википедией это «сюжетный прием, при котором из ниоткуда появляется кто-то или что-то, позволяющее персонажу справиться с неразрешимыми, казалось бы, трудностями. В отношении художественного произведения обычно считается признаком низкого его уровня».

Как-то я сидел в офисе за своим столом, ломая голову над вопросом, как жить дальше. Потом повернулся к Фреду и спросил (не заботясь о том, сочтут ли нашу историю банальной, если это поможет спасти компанию):

— Фред, у тебя есть *deus ex machine*?

— Есть что? — не понял Фред.

— *Deus ex machine*, — повторил я. — Знаешь, такое греческое чудо.

— А, нет, прости, — ответил он. — Я случайно оставил его дома, в кармане рубашки.

— Может, выпьем и отыщем его? — предложил я. — Сейчас четыре часа дня, и нам нужно придумать, как спасти компанию. Не слишком рано для выпивки?

— Конечно, нет.

Мы бросили все дела и отправились в бар ресторана *Venture Frogs*. Я заказал виски с содовой, а Фред — пиво. Несколько минут мы потягивали выпивку в молчании.

Я прервал тишину.

— Ну что, есть мысли, как быстрее увеличить продажи?

Фред задумчиво посмотрел на меня.

— Я ведь долго работал в торговле. Скажу так: все, что нам нужно, — это правильный товар правильного качества в правильное время, и продажи вырастут сами собой. Проблема в том, что сейчас нам безразлично, обувь каких брендов и каких стилей продавать. У нас просто нет нужного ассортимента, чтобы предложить его покупателям.

— Как мы можем получить нужный ассортимент?

— Дело в том, что многие бренды, которые мы хотим продавать, не обеспечивают доставку, — ответил Фред. — Их технологии и склады не ориентированы на прямую отправку нашим клиентам в соответствии с их заказами. А производители, обеспечивающие доставку, лучшие модели обычно распродают сами.

Некоторое время я думал над словами Фреда, а потом спросил:

— А как же все эти магазины из стекла и бетона могут предлагать покупателям обувь всех самых ходовых брендов и моделей?

— Потому что у них есть запасы товара, — объяснил Фред. — Магазины из стекла и бетона прогнозируют спрос, платят за хранение и берут на себя риски. Если магазин не может что-то продать, это проблема магазина, а не производителя или оптовика. Но мы так делать не можем, потому что у нас другая модель бизнеса.

Мы допили наши напитки.

— Еще по одной? — спросил я. Фред важно кивнул и сделал знак бармену повторить.

— А что было бы, если бы... мы могли это делать? — я стал размышлять вслух. — Если бы у нас были запасы обуви всех моделей и всех брендов, которые тебе нужны? Насколько бы выросли наши продажи, как ты думаешь?

— Уф, да мы бы легко утроили продажи, без вопросов! — не колеблясь ответил Фред. — А может, и того больше.

— О'кей, давай разберемся, что нужно сделать, чтобы это произошло. Если изменение бизнес-модели нас спасет, тогда нам нужно двигаться в этом направлении.

Следующий час мы с Фредом потратили на обсуждение всех трудностей, с которыми мы бы столкнулись, если бы захотели сформировать товарные запасы в дополнение к прямой доставке, которую мы уже предлагали клиентам. Через час у нас получился довольно подробный список вопросов. Он был пугающим, но, по крайней мере,

теперь мы знали, что должны были делать для спасения компании.

1. Нам нужно нанять специалистов по закупкам, которые занимались бы формированием запасов и управлением ими. Вначале это мог бы делать Фред, но начиная с определенного момента нам потребуется специальная команда.

2. Нам нужно убедить владельцев брендов работать с Zappos. Большинство из тех, кто нам нужен, продавали только традиционным магазинам.

3. Нам нужно внести изменения в программное обеспечение, чтобы появилась возможность продавать через сайт товары со своего склада, а не только обеспечивать отправку со склада производителя.

4. Нам нужен склад, на котором мы могли бы хранить все приобретенные товары, и персонал, который занимался бы отправкой заказов с нашего склада.

5. Чтобы решить проблему из пункта два, нам может понадобиться настоящий магазин и продавцы. При нашем финансовом положении было бы трудно убедить кого-то из владельцев помещений сдать нам их в аренду.

6. Нам нужно понять, где взять деньги на формирование запаса товара. По мнению Фреда, на это нужно еще два миллиона долларов. Проблема в том, что у нас нигде не завалялось пары лишних миллионов.

7. И со всем этим нам нужно разобраться в течение нескольких месяцев.

Мы с Фредом разделили список дел. Он взял на себя первый и второй пункты. Я должен был поработать с программистами и выполнить третий пункт. Относительно пункта четыре мы решили, что все в офисе могут потесниться и половину помещения мы пока отдадим под склад.

— А как насчет пятого пункта? — спросил Фред. — Как мы сможем открыть настоящий магазин?

— Допустим, мы превратим в магазин приемную нашего офиса, — предложил я. — Что такое магазин? Пусть весь товар будет в наличии, но продавать в магазине мы будем только одну пару в неделю, а все остальное — через Интернет. Это будет считаться настоящим магазином?

— Думаю, что с технической точки зрения да. Некоторые из владельцев брендов могут согласиться с этим, но, возможно, не все, особенно после того, как они увидят, как выглядит наш магазин, — заметил Фред.

— Хорошо, тогда начнем пока с этого, — предложил я. — Тем временем будем подыскивать в каком-нибудь тихом городке настоящий магазин, у которого дела идут не блестяще. Мы можем недорого купить его, например, за пятьдесят тысяч или около того. Кроме того, как новые владельцы, мы получим в наследство все связи этого магазина с его поставщиками. С этого момента мы сможем начать торговать новыми моделями через Интернет.

Фред смотрел на меня скептически.

— Думаю, нетрудно поспрашивать вокруг. Ну что в этом плохого? В крайнем случае они скажут «нет».

— А что с шестым пунктом? — спросил Фред. — Где мы найдем деньги, чтобы оплатить покупку товара у тех производителей, с которыми удастся договориться?

Я посмотрел на него.

— Об этом я позабочусь. Давай исходить из того, что, если ты сможешь убедить продавцов работать с нами, у нас будут деньги, чтобы заплатить за их товар.

Я понятия не имел, как Фред собирается за такое короткое время убедить работать с нами большое количество поставщиков, а Фред понятия не имел, где я собираюсь раздобыть средства на оплату закупок. Но мы доверяли друг другу и знали, что находимся в одной лодке. С этим планом мы шли ва-банк. Новая стратегия должна была или спасти Zappos, или ускорить ее неминуемую гибель. Но у нас не было другого выхода. Движение по пути исключительно прямой доставки, которую мы использовали, означало лишь медленное умирание и никак не вселяло оптимизма. Так можно было только отсрочить неизбежное.

Фред не знал, что уже во время того разговора у меня появился план, как получить два миллиона. Я не сказал ему, поскольку он, возможно, стал бы возражать против этого. План состоял в том, чтобы срочно продать все, что у меня оставалось. Я собирался «заложить ферму» и поставить все на Zappos. Человеку со стороны это могло показаться отчаянным и безрассудным поступком.

Но я так не думал. Мы много отдали Zappos, и назад пути не было. В глубине души я знал, что поступаю правильно.

Я верил в Zappos и верил во Фреда.

Организация склада

Фред начал обзванивать интересовавших нас поставщиков, а ресепшен мы превратили в небольшой обувной магазин. Поскольку мы находились в одном здании с кинотеатром, я боялся, что зрители решат, будто мы сошли с ума. Обувной магазин в вестибюле четырнадцати зального кинокомплекса не совсем то, что ожидают увидеть люди, предъявляя билеты. Это было несколько странно.

Но план сработал.

Как только к нам поступила первая партия товара, продажи через сайт начали расти. Фред сдержал слово и договаривался со все большим количеством производителей, так что в течение нескольких месяцев коробки с обувью стали занимать в нашем офисе больше места, чем люди. Максимальная вместимость всех наших помещений была на уровне пяти тысяч коробок, и очень скоро стало совсем тесно.

Фред поспрашивал вокруг и нашел небольшой семейный магазин в тихом городке под названием Уиллоуз, примерно в двух часах езды к северу от нашего дома. Его владелец собирался на пенсию, и в итоге мы купили его бизнес за 60 тысяч долларов. Внезапно мы получили доступ к гораздо большему числу наименований продукции, которую могли заказывать на свой склад, и продажи сразу взлетели.

К счастью, через дорогу находилось заброшенное здание, когда-то там размещался торговый центр. Мы осмотрели его и поняли, что в нем можно хранить до пятидесяти тысяч пар обуви — в десять раз больше, чем раньше, поэтому мы решили арендовать это здание. Мы перевезли все запасы из Сан-Франциско в Уиллоуз и начали нанимать работников на наш новый склад.

Фред был прав. И еще как! Наши продажи не просто утроились. В 2000 году наш торговый оборот составлял 1,6 миллиона долларов. 2001 год мы закончили с выручкой в 8,6 миллиона. Темпы роста удивили даже нас самих, и всех восхищала наша новая бизнес-модель, в которой прямая доставка совмещалась с продажей продукции с собственного склада.

Однако, несмотря на рост продаж, денежный поток компании по-прежнему был отрицательным, поскольку нам нужно было платить за дополнительные складские запасы, чтобы подпитывать увеличение отгрузок. Но мы знали, что находимся на верном пути.

В начале 2002 года с нами связался сотрудник компании под названием eLogistics. Он рассказал, что у них есть большой склад в Кентукки, расположенный рядом с основным хабом UPS. eLogistics могла бы взять на себя всю деятельность по исполнению заказов наших покупателей, чтобы нам не нужно было самостоятельно заниматься управлением складом. Но, что более важно, переместив склад в Кентукки, мы могли бы сократить расходы на доставку и быстрее доставлять заказы.

До этого мы работали из Калифорнии, это означало, что наземная доставка на Восточное побережье занимала семь-восемь дней. Отгружая товар из одного из центральных штатов, например Кентукки, с помощью UPS мы могли бы удовлетворять семьдесят процентов покупателей в течение всего двух дней. Похоже, выигрывали все: и клиенты, и компания. Быстрая доставка позволяла лучше обслуживать покупателей, то есть вызвать у них «вау!»-реакцию.

Мы подписали договор с eLogistics и начали разрабатывать план переброски всех запасов со склада в Уиллоуз на склад нашего нового партнера. Потребовались большие усилия по тщательной координации действий, поскольку грузовикам нужно было три дня, чтобы преодолеть это расстояние. Мы собирались погрузить все в пятницу, но оставить сайт работающим, чтобы не потерять заказы. Грузовики должны были добраться до места назначения в воскресенье и разгрузиться на складе eLogistics к вечеру понедельника, чтобы во вторник мы могли отправить заказы, сделанные посетителями сайта в выходные.

Мы спланировали все до мельчайших деталей, чтобы благополучно завершить операцию, и в пятницу большинство сотрудников из офиса в Сан-Франциско отправились в Уиллоуз помогать в погрузке. Нужно было как можно быстрее переместить сорок тысяч пар обуви в пять трейлеров. Задача была трудной, но все работали как один и выполнили ее. Последний грузовик отправился в путь в пять вечера.

Мы с Фредом были счастливы, что все прошло без помех, поскольку планировали вместе с другими руководителями компании уехать в короткий отпуск.

Спустя двадцать четыре часа мы уже были в Новом Орлеане и исследовали знаменитую на весь мир Бурбон-стрит. Переезд оказался довольно нервным, но мы были довольны тем, что все спланировали правильно. Теперь можно было немного расслабиться.

Так мы думали.

В первый же день нашего мини-отпуска мне позвонили из eLogistics.

— Тони, у меня плохие новости. Один из грузовиков съехал с дороги и перевернулся. Водитель в больнице, но поправится. Вся обувь разбросана вдоль обочины. Не думаю, что нам удастся спасти хоть что-то.

Это было ужасно. Мы только что потеряли двадцать процентов наших запасов, которые могли бы принести нам примерно полмиллиона долларов выручки. А поскольку мы продолжали принимать заказы на нашем сайте, это означало, что нужно было связываться с двадцатью процентами клиентов и говорить им, что они не получают свою обувь.

Следующие несколько дней мы с Фредом провели в долгих телефонных переговорах с eLogistics и нашими сотрудниками, пытаясь выправить ситуацию. Мы связывались с покупателями и рассказывали о произошедшем. Некоторые нам не поверили и грозили пожаловаться на нас. В конце концов удалось все уладить, но это несколько испортило нам отдых. Я попытался сосредоточиться на хорошем. Через пару месяцев я планировал совершить еще одну поездку.

* * *

Еще в 2001 году мы с моей подругой Джинн решили поехать на три недели в Африку. С Джинн мы познакомились на вечеринке по случаю дня моего рождения. Хотя мы не были ни любителями туристических походов, ни спортсменами, мы решили совершить восхождение на Килиманджаро и покорить этот высочайший пик Африки. Изначально мы планировали поездку на октябрь 2001 года, но из-за терактов 11 сентября отложили ее на следующее лето.

Что касается меня, то подъем на самую высокую гору континента был одним из пунктов списка дел, которые я хотел совершить в какой-то момент жизни. Изначально же это путешествие предложила Джинн, поскольку она недавно уволилась с работы, где занималась консультированием интернет-компаний, и хотела воспользоваться возможностью съездить куда-нибудь далеко.

Несколько недель, предшествовавших поездке, мы провели в подготовке к ней. Купили снаряжение, сделали прививки, позаботились обо всех необходимых визах.

* * *

А вот возвращение в Zappos оказалось не из приятных. С eLogistics дела обстояли плохо. Там изначально переоценили свои возможности, и многие наши клиенты не могли получить заказы. Однако с точки зрения выживания компании хуже было то, что персонал eLogistics не справлялся со все новыми и новыми палетами с обувью, прибывавшими на склад. Раньше они никогда не сталкивались с таким большим количеством различных брендов, размеров и типов продукции, поэтому горы обуви, не разобранной и не введенной в систему, громоздились на разгрузочных площадках.

Это означало, что мы не могли выложить информацию о ней на сайте и предложить ее нашим покупателям. Мы посчитали, что каждый день теряем десятки тысяч долларов из-за того, что коробки с обувью по-прежнему лежат нераскрытые и нерассортированные.

Узнав об этой ситуации, мы поняли, что должны срочно что-то предпринять, и Фред решил позвонить Кейту. Мы познакомились с ним в 1996 году дома у управляющего нашим кондоминиумом. Он работал механиком в United Airlines.

Когда мы с Альфредом открыли бизнес-инкубатор Venture Frogs, то пригласили Кейта на работу в качестве администратора, но, как и все в Venture Frogs и Zappos, он делал гораздо больше, чем предполагала его должность. В общем, он делал все, что должно было быть сделано. Потом Кейт перешел на полную ставку в Zappos, где всегда добровольно вызывался

помогать во всем — от упаковки посылок до установки телефонной станции, — стремясь к тому, чтобы наш склад в Уиллоуз был лучше организован и хорошо управлялся.

Когда Фред позвонил Кейту, тот был в Уиллоуз, помогая убирать недавно опустевшие помещения.

— Кейт, тут у нас в Кентукки проблема с eLogistics, — сказал Фред. — Там полный бедлам, нам нужен кто-то из Zappos, кто мог бы проверить запасы.

— Что мне нужно делать? — спросил Кейт.

— Ты далеко сейчас от аэропорта Сакраменто?

— Примерно в часе езды.

— Есть рейс, который улетает через два часа. Давай прямо сейчас отправляйся в аэропорт, чтобы успеть на ближайший самолет в Кентукки, — распорядился Фред.

— Ты серьезно?

— Да.

— М-м-м... Могу я поехать домой, собрать вещи и вылететь завтра утром? — спросил Кейт.

— Мы не можем позволить себе потерять ни дня. Каждый потерянный день стоит нам десятки тысяч долларов. Когда прилетишь в Кентукки, то сможешь купить белье и что там еще тебе нужно.

— М-м-м, ладно. Сколько я там пробуду?

— Пока мы не разберемся со всем этим, — ответил Фред. — Возможно, неделю или две. Хватит болтать, а то опоздаешь на самолет.

— Хорошо.

Кейт прыгнул в машину и помчался в аэропорт. По дороге он позвонил и попросил кого-то позаботиться о его собаке.

* * *

— Как дела у Кейта? — спросил я Фреда. С тех пор как Кейт все бросил и по первому слову полетел в Кентукки, прошла неделя.

— Только что я звонил ему, — сказал Фред. — Он говорит, что в eLogistics жуткий бардак. Проблема серьезнее, чем мы думали, и похоже, что ему придется остаться там еще как минимум на несколько недель.

— Ух ты, долго как... У него есть какая-то одежда?

— Ага, он съездил в Wal-Mart и купил целую кучу всего, — ответил Фред. — Кейт — энергичный парень, он сообразит, как там все наладить. Но у нас есть и свои проблемы. Денег осталось меньше чем на два месяца. Сможем мы раздобыть средства, чтобы оплатить поставки?

— Я работаю над этим. Я выставил на продажу лофт для вечеринок, но им пока никто не заинтересовался. Сегодня предложил агентству недвижимости снизить цену на сорок процентов, надеюсь, что покупатели появятся, — сказал я.

— Ты уверен, что хочешь это сделать? — изумился Фред. — Ты много потеряешь на такой продаже. Мне это не нравится.

— Да, но в долгосрочной перспективе в этом есть смысл, — сказал я. — Либо я оставлю эту квартиру и, возможно, лет через пять смогу получить за нее цену, которую заплатил. Либо продам ее сейчас и вложу деньги в Zappos. Думаю, что Zappos через пять лет будет стоить раз в десять дороже, и я верну все. Так что не переживай. Прорвемся.

Я постарался сказать это максимально убедительно, отчасти для того, чтобы убедить самого себя. Но, говоря по правде, это был один из самых трудных периодов в моей жизни.

В конечном счете это я принял решение о передаче всех наших запасов в eLogistics и боялся, что оно было неправильным. Не было никаких гарантий, что я смогу продать лофт раньше, чем у Zappos кончатся деньги. Это была гонка на время.

Мне казалось, что худшего момента для восхождения на гору в Африке, где почти или совсем не было доступа к телефону и Интернету, выбрать было нельзя. Я подумывал о том, чтобы отменить поездку, но сообразил, что никак не увеличу шансов продажи лофта, если останусь дома. Вместо этого я попросил отца принять любое предложение от покупателя квартиры, если суммы будет хватать на оплату запасов Zappos и работу компании в течение двух месяцев.

— Посмотрим, может, после того, как мы спустимся, я смогу найти место, где удастся проверить электронную почту, — сказал я Фреду. — Можешь в следующую пятницу написать мне о текущем состоянии дел в eLogistics?

Фред утвердительно кивнул.

Про себя я думал о том, какие варианты действий у нас останутся, если не получится исправить ситуацию с eLogistics. Нам следовало бы или найти другого провайдера складских услуг, или организовать собственный склад в Кентукки; в этом случае придется отыскать помещение и согласовать условия его аренды. И снова мы будем вынуждены перевозить все наши запасы. Однако все зависело от продажи лофта для вечеринок, ведь если это не получится, компанию просто придется ликвидировать. Одновременно я надеялся, что Фред сможет убедить работать с нами еще больше поставщиков, чтобы мы и дальше увеличивали объемы продаж, но поможет это только в том случае, если новые партии обуви перестанут пылиться на площадке для разгрузки. Я прокручивал в голове тысячи вариантов «что, если...» и при этом пытался ответить на как можно большее число сообщений электронной почты до отъезда в аэропорт. Мне удалось расправиться примерно с половиной, когда я понял, что нужно прекращать писать.

Я опаздывал на самолет.

Снега Килиманджаро

В тот день, когда мы с Джинн начали восхождение на Килиманджаро, шел дождь. После двадцатичетырехчасового перелета мы наконец прибыли в Танзанию. Немного отдохнув, мы со всем снаряжением поехали к месту, откуда начинается подъем, там познакомились с гидом и его помощниками, которые должны были сопровождать нас к вершине горы.

Хотя мы находились на другой стороне земного шара, я не мог выкинуть Zappos из головы. Я знал, что там, дома, вокруг компании уже кружатся стервятники. Мы так далеко продвинулись, и впереди было столько возможностей! Но денежные потери компании омрачали все хорошее, как недомогание, перевешивающее все остальное. Мы могли бы предотвратить его, если бы раньше обратили внимание на проблему или если бы я не купил когда-то лофт для вечеринок. Но сейчас судьба Zappos зависела от того, удастся ли вовремя найти покупателя на эту квартиру.

Я уже проигрывал сценарий, при котором покупатель не появится и ситуацию разрешить не получится. Я говорил себе, что следует смириться с этим, потому что поначалу, пока проект развивался, мне было интересно и весело. Теперь же я чувствовал эмоциональную и интеллектуальную усталость.

Я думал о людях, которые в течение последних нескольких лет участвовали в этом приключении.

В первый день подъема на Килиманджаро наш путь проходил через густые дождевые леса. Хотя вначале было тепло, к концу дня температура стала падать, и я дрожал, промокнув под ливнем.

Измощенный физически, я не мог уснуть, и в полудреме мне начали являться какие-то образы. Вдруг среди ночи я с удивлением услышал звонок своего мобильного телефона. Я никак не мог предположить, что так высоко в горах возможен прием сигнала.

Звонил сотрудник из агентства недвижимости, у него были хорошие новости: кто-то предложил за мой лофт цену выше объявленной мной. Я немедленно принял предложение и отключился. Меня охватило чувство облегчения. Самое страшное было позади. Zarros была спасена.

Внезапно восхождение, которое нам предстояло совершить в течение следующих пяти дней, перестало казаться таким уж сложным. Я чувствовал себя так, как будто вместо подъема мне утром предстояло сесть на самолет спасательной авиации, который полетит к вершине горы, увенчанной снежной шапкой, а потом благополучно приземлится с другой ее стороны.

Следующие несколько часов я проспал безмятежным сном.

Затем я вдруг проснулся, словно от толчка. Мне показалось, что снаружи я услышал странный звук, издаваемый каким-то животным, но оказалось, что это просто фрагмент сна.

А потом, когда я осознал правду, я совсем упал духом.

Не было телефонного звонка. Не звонил мне никто из агентства недвижимости.

Весь разговор мне приснился.

Вершина

Следующие четыре дня нашего восхождения на Килиманджаро стали проверкой всех наших физических, умственных и эмоциональных возможностей. Мы шли по двенадцать часов в день, преодолевая пять разных климатических зон: дождевые леса, альпийские луга, вересковые пустоши, пустыню и снега.

В итоге я простудился, у меня начался кашель и насморк. Сухость воздуха на большой высоте привела к кровотечению из носа. Половину времени я шел с затычками из бумажных носовых платков в ноздрях, что еще больше затрудняло дыхание. И хотя я принимал лекарство от высотной болезни, у меня проявились ее симптомы в виде головной боли, тошноты и диареи. Я нес всего лишь легкий рюкзак, но плечи и спина ужасно болели, начались спазмы мышц. Это было самое тяжелое физическое испытание из всех, с которыми я когда-либо сталкивался. Мысленно и эмоционально я был с Zarros. Я задавался вопросами, успею ли продать лофт для вечеринок и что будет, если не успею. Душа или ванны на горе не найти. Я чувствовал себя несчастным и много раз думал о том, чтобы сдаться и повернуть назад.

В последний день перед штурмом вершины мы разбили лагерь в пять вечера и уже в восемь попытались уснуть, поскольку в полночь должны были начать последний этап восхождения. Но ни Джинн, ни я не могли спать на такой высоте, мы ворочались и крутились с боку на бок до половины двенадцатого ночи, пока не пришло время одеваться, вылезать из палатки и готовиться к подъему.

Мы вышли в полночь, чтобы вовремя достигнуть пика и увидеть рассвет. К этому времени мы были в пути уже почти неделю, но этот финальный отрезок оказался гораздо труднее, чем предыдущие дневные переходы. Стояла кромешная темнота, наши налобные фонари освещали лишь полтора метра пути. Не было никакой возможности посмотреть вперед, чтобы понять, сколько еще осталось, или назад, чтобы оценить, сколько мы уже прошли.

Ощущения того, что движешься, не было совершенно, мы просто медленно переставляли одну ногу за другой. Я подумал, что так, должно быть, чувствует себя заключенный в одиночной камере.

Из-за холода мы были укутаны в восемь слоев одежды, которая превращала остановки для туалета в настоящее испытание.

Последний участок восхождения был труднее, чем все, с чем мы сталкивались ранее, из-за большой высоты, на которой мы находились. После каждого шага я был вынужден останавливаться и делать по три вдоха и три выдоха, чтобы восстановить дыхание, только после этого я мог передвинуть другую ногу. Если бы было светло, могло бы показаться, что мы движемся слишком медленно. В темноте же казалось, что мы не движемся вовсе. Все шли в абсолютной тишине, потому что разговоры требовали слишком больших физических усилий.

В уме я начал играть в одну игру. Я знал, что весь путь займет около шести часов, но понятия не имел, сколько времени уже прошло. Я представил, что еду из дома в Сан-Франциско к другу в Пало-Альто, до которого было сорок пять минут езды, этот путь я проделывал много раз. Я представлял дорожные знаки и развязки — и считал шаги. Я решил, что каждые сто шагов равняются пяти минутам езды, и воображал, что я постепенно приближаюсь к Пало-Альто. Как только я в конце концов приезжал туда, я мысленно разворачивался и ехал обратно в Сан-Франциско.

После двух кругов мне захотелось занять свой ум чем-то другим. Несмотря на то что мы поднялись так высоко и, я знал, были близки к вершине, я все еще думал о том, чтобы повернуть обратно. Если бы я был один, уверен, я так бы и поступил.

Уже пять дней я не принимал душ, не ел вдоволь и нормально не спал. Я начал думать об всех тех вещах, которые казались само собой разумеющимися в обычной жизни, и о том, что мне следовало бы больше ценить то, что я имею. Я представлял себе, каково это — чувствовать струи прекрасного горячего душа. Я воображал, каково это — обедать в Mel's Diner. Я думал о том, как чудесен сэндвич с нежной индейкой, когда макаешь его в куриную лапшу. Я мысленно пообещал себе именно это блюдо заказать первым по возвращении домой.

Помню, что думал: это испытание — самое трудное из всего, с чем я сталкивался в жизни. Оно стало проверкой каждой унции моей силы воли.

Спустя вечность, как мне показалось, мы наконец достигли вершины ровно в тот момент, когда начало подниматься солнце. Я не мог поверить, что мы на самом деле это сделали. Мы стояли в высочайшей точке всей Африки, глядя на облака ниже нас, а прямо перед нами вставало солнце. Казалось, что эти ощущения людям испытывать не дано, хотя мы-то были там!

В тот момент я подумал: «Возможно все».

Слезы навернулись на глаза.

Я не мог сказать ни слова.

Обнял Джинн.

Мы сфотографировались, и я поставил галочку против Килиманджаро в своем списке дел.

Конец эпохи

В Сан-Франциско я возвратился две недели спустя и сразу, как и обещал себе, съел сэндвич с индейкой и куриную лапшу в Mel's Diner. Еда показалась мне вкуснее, чем раньше.

Я чувствовал себя так, будто побывал в аду и вернулся, заново ощущая комфорт жизни в современном западном обществе. Душ и обычный туалет с унитазом казались роскошью.

Сидя в Mel's Diner наедине с индейкой, я думал о том, что делать с Zappos. Денег у нас оставалось примерно на месяц работы, потом деятельность придется прекращать. Пока я был в Африке, действительно поступило предложение о покупке лофта, но в последний момент покупательница передумала, поскольку гадалка сказала ей, что с точки зрения фэн-шуй место ей не очень подходит.

Я не мог удержаться от смеха, когда агент по продаже недвижимости рассказал мне эту историю. Невозможно было поверить, что судьба целой компании зависела от совета гадалки.

Я сказал, что снижаю цену на лофт.

* * *

Через пару недель, когда в Zappos оставалось денег всего на две недели, мне предложили продать квартиру по цене, которая была на сорок процентов ниже той, что я изначально заплатил за нее. Обычно принято хотя бы немного поторговаться, но у меня времени не было. Предложение я немедленно принял, стараясь не думать о серьезных убытках.

Подписывая договор купли-продажи, я старался также не думать о прекрасных временах наших вечеринок, о славных днях «Клуба ВЮ», который посещало столько людей. Я старался не думать о девушке со светлыми волосами, вместе с которой мы смотрели вниз на вращающиеся мигалки пожарных машин, не вспоминать ее слова о сотворении собственной вселенной.

Продажа лофта для вечеринок означала для меня конец целой эпохи. Неудивительно, что я ощущал печаль и тоску по ней. С этим местом были связаны переживания и воспоминания столь многих людей!

* * *

По завершении сделки я перевел деньги в Zappos и почувствовал невероятное облегчение. Мы купили себе еще шесть месяцев жизни, потом нам снова понадобятся средства.

Мои родители не особенно волновались по поводу моего решения все вложить в Zappos. Они спросили, уверен ли я, что хочу поставить на компанию все свои деньги, и я ответил, что да, уверен.

Альфред сказал мне: «Как твой друг и финансовый советник, я рекомендую не делать этого. Риск слишком высок».

Я подумал о Фреде, о его вере — ведь когда он присоединился к Zappos, он поверил в то, что этот проект получится. Он отказался от успешной карьеры, хотя только что купил дом и у него были дети, о которых он должен был заботиться. А он рискнул своей жизнью ради мечты о Zappos.

Я сказал Альфреду, что собираюсь пойти по стопам Фреда и сделать то же самое. Мы уже прошли большой путь, и мне хотелось увидеть, как далеко еще может продвинуться компания. Даже если Zappos постигнет неудача, мы будем знать, что сделали все возможное для осуществления мечты, в которую верили.

Итак, у нас было еще шесть месяцев, чтобы решить проблемы компании. Мы не были уверены, что знаем, как это сделать, но одна вещь мне была совершенно ясна.

Я не хотел больше иметь дело с гадалками.

Кентукки

Теперь, когда мы получили финансовую передышку, нам оставалось погасить еще один пожар: складские операции. Недельная командировка Кейта в Кентукки растянулась на целое лето.

С eLogistics дела обстояли не очень хорошо, и у нас не было оптимизма по поводу их улучшения в ближайшее время. Заказы исполнялись с ошибками, большая часть запасов все еще оставалась на площадке для разгрузки, коробки с обувью не были просканированы и

расставлены на полки. После того как исполнительный директор eLogistics заявил, что менеджер, предложивший нам услуги его компании, переоценил ее возможности, мы поняли, что должны как-то иначе решать эту проблему.

Кейт начал ездить по Кентукки в поисках пустого склада и в конце концов нашел нужное помещение в некотором отдалении от основного шоссе, примерно в пятнадцати минутах езды от аэропорта Луисвилля. Он связался с владельцем склада и выяснил, что тот готов сдать нам в аренду пятьдесят тысяч квадратных футов складских площадей с возможностью расширения в будущем.

Мы с Кейтом обсудили ситуацию и решили, что должны вернуть себе контроль и снова самостоятельно управлять своим складом. Мы не могли перекладывать на кого-то вроде eLogistics заботу о наших клиентах, поэтому подписали договор аренды.

С появлением у нас этого помещения стало понятно, что Кейту еще какое-то время придется провести в Кентукки, и он вылетел в Калифорнию, чтобы захватить из дома кое-какие вещи (он не появлялся там с тех пор, как пару месяцев назад по нашему звонку прыгнул в самолет), а из офиса — принтер и факс. Еще он хотел забрать свой пикап, и я предложил поехать с ним, чтобы помочь с организацией склада.

Я понятия не имел, сколько пробуду в Кентукки, но складские операции были в тот момент высшим приоритетом компании, поэтому мне хотелось убедиться, что там все работает гладко. Что наш новый склад организован должным образом и что мы в состоянии проверить полученные товары в течение нескольких часов после их получения, а заказы покупателям отправлять настолько быстро и аккуратно, насколько это вообще возможно.

В Кентукки нас ждала большая работа, поэтому мы с Кейтом решили выехать из Сан-Франциско как можно быстрее. Машину мы вели по очереди, останавливаясь только на заправках. Маршрут был спланирован заранее, и теперь оставалось как можно точнее его придерживаться. Один спал, а другой вел машину до тех пор, пока не кончался бензин. Во время заправки мы заходили в туалет, покупали продукты и пару банок энергетического напитка, а потом менялись местами. Каждая смена за рулем длилась примерно три часа.

Где-то через двадцать часов дороги мы оба почувствовали довольно сильную усталость, но останавливаться не хотелось, и мы начали экспериментировать с разными энергетическими напитками, включать кондиционер и музыку на полную мощность, чтобы не уснуть за рулем.

Как-то, когда была моя очередь спать, я, открыв глаза, увидел, что лицо Кейта покрыто каплями влаги. Вначале я решил, что он сильно вспотел.

— Ты в порядке? — спросил я. — Чего такой мокрый?

— Да все нормально, — ответил Кейт. — Плеснул воды в лицо, чтобы не спать.

— Похоже, что не просто плеснул.

— Ну да, плеснул, но не помогло, поэтому решил вылить на голову всю бутылку. Вот теперь спать совсем не хочется.

Если бы я не устал так сильно, я бы, наверное, не удержался от смеха, но в тот момент я просто снова закрыл глаза, поскольку знал, что скоро моя очередь садиться за руль.

* * *

После тридцати шести часов непрерывной езды мы с Кейтом наконец достигли Кентукки. Проспав двенадцать часов, мы почувствовали настоящее похмелье после употребления такого количества энергетических напитков. Мы подсчитали, что за дорогу каждый из нас выпил эквивалент восемнадцати банок «Ред Булла». Но нас ждало дело — нужно было организовать работу нового склада.

И склад, и систему его управления мы решили назвать WHISKY.⁸

В eLogistics мы сообщили, что открыли собственный склад, поскольку не удовлетворены уровнем их обслуживания. Мы сказали, что у них есть шанс сохранить нас в качестве клиентов, но мы собираемся поощрять конкуренцию между нашим складом WHISKY и складом eLogistics с точки зрения качества хранения запасов и обработки заказов. По результатам каждой недели, если WHISKY обойдет eLogistics, мы будем забирать у них по десять тысяч пар обуви и перевозить на собственный склад.

В eLogistics наш план не очень понравился, но спорить с его логикой им было трудно. По итогам каждой недели WHISKY показывал лучшие результаты. В течение месяца мы забрали со склада eLogistics все товары и начали осуществлять все отправки сами. Снова мы полностью контролировали весь бизнес.

Все это стало ценным уроком. Мы поняли, что не можем отдавать на аутсорсинг наши ключевые функции. Поскольку мы были компанией из сегмента электронной коммерции, хранение и обработку запасов нам с самого начала следовало считать нашей основной задачей. Ее вывод на аутсорсинг в надежде, что кто-то позаботится о наших клиентах так же, как и мы сами, стал одной из наших самых больших ошибок. Если бы мы оперативно не отреагировали на ситуацию, это решение могло уничтожить Zappos.

Мне пришлось провести в Кентукки пять месяцев, все это время я жил в небольшом отеле. Кейт сосредоточился на физических аспектах работы склада (устройство стеллажей, конвейеров, электроснабжение, персонал), а я — на технических (программирование, информационные системы, разработка бизнес-процессов). На самом деле ни у кого из нас не было опыта организации складских операций. Мы экспериментировали и устраивали все так, как нам казалось разумным. Наши потребности быстро переросли первоначально арендованные пятьдесят тысяч квадратных футов, и мы начали переговоры с владельцем здания об увеличении площадей.

Приближался конец 2002 года, мне пора было возвращаться домой. Наш новый склад был открыт и работал без сбоев, пришло время сфокусироваться на других направлениях деятельности компании в офисе в Сан-Франциско. Кейт пока остался в Кентукки, чтобы убедиться в том, что и дальше все будет идти гладко. (В итоге он прожил в номере отеля еще два года и только потом вернулся в штаб-квартиру.)

Наша стратегия комбинирования отгрузок со склада с прямой доставкой продолжала подстегивать рост продаж. В 2002 году оборот Zappos составил 32 миллиона долларов — почти в четыре раза выше, чем в 2001 году.

Рост был впечатляющим, но мы знали, что идем по туго натянутому канату. Успехи в продажах создавали нам определенный дополнительный запас времени до того момента, когда у компании кончатся деньги. Мы могли поговорить с поставщиками и попросить у них дополнительную отсрочку по оплате. Вообще мы понимали, что должны придумать что-то в следующие несколько месяцев, чтобы разрешить ситуацию с денежными средствами, но в целом осознавали, что находимся на верном пути.

Мы поставили перед Zappos дерзкую цель: к 2010 году достичь оборота в миллиард долларов. Это большая сумма, но, учитывая прошлые темпы роста, мы были убеждены, что выполним задуманное.

Нам всего лишь нужна была уверенность, что в ближайшие несколько месяцев у нас не случится дефицита наличности. Все чувствовали одно и то же: наступил поворотный этап в истории компании.

В течение следующего года должно было произойти нечто, что или возвысит компанию, или погубит ее.

⁸ WHISKY — WareHouse Inventory System in KentuckY (англ.) — «Система хранения запасов в Кентукки». Прим. перев.

Растем

«Кем мы хотим стать, когда вырастем?»

Этот вопрос я задавал себе уже некоторое время. Как-то в мексиканском ресторане я спросил о том же Фреда.

— Мы по-прежнему будем заниматься обувью или захотим быть чем-то большим? — поинтересовался я. — К 2010 году мы можем выйти на миллиард долларов продаж одной только обуви, но что потом?

— Сравнительно легко мы можем расширить ассортимент за счет сумок и одежды, — ответил Фред. — Мы могли бы стать в Интернете магазином номер один и одевать людей с головы до пят. Мы могли бы предлагать товары для любого образа жизни: спортивные, повседневные, изысканные и так далее.

Я вспомнил времена своего увлечения покером и подумал о самом важном решении, которое нужно принять: правильно выбрать стол, за который садишься играть. Мы сидели за столом по продаже обуви через Интернет. Пришло время пересесть за стол помассивнее. Мне было интересно, можем ли мы претендовать на что-то большее, чем обувь, сумки и одежда.

— Нам как-то написал один покупатель, — начал я. — Он заказал пару обуви, которая оказалась у нас на складе, и мы удивили его тем, что доставили покупку уже через два дня вместо стандартных семи. Он написал, что обожает то, как мы относимся к своим клиентам, и расскажет о нашей компании всем родным и друзьям. Он даже добавил, что когда-нибудь нам следует открыть авиакомпанию Zappos Airways.

— Забавно, — заметил Фред.

— Ты читал книгу Good to Great⁹ Джима Коллинза? — спросил я.

— Нет, а что, хорошая книга? В смысле, великая?

— Да, обязательно прочти ее, — ответил я. — Автор объясняет, чем в долгосрочной перспективе великие компании отличаются от просто хороших. Одно из отличий, которое он обнаружил в ходе исследования, заключается в том, что у великих компаний цели масштабнее, а видение шире, чем просто заработать деньги или стать номером один на своем рынке. Множество компаний попадают в ловушку простого зарабатывания денег и в итоге никогда не становятся великими.

— Ну, было бы здорово решить проблему зарабатывания денег прямо сейчас, — заметил Фред.

— Решим. Нам нужно только пережить этот год. Сегодня мы хорошо поговорили по телефону с Wells Fargo, так что, возможно, мы сможем взять у них кредит.

— Каковы шансы, что это произойдет? — спросил Фред.

— Пока рано говорить. По крайней мере, они не сказали «нет» сразу, как все остальные банки, с которыми мы пытались связаться.

Мы с Фредом еще поболтали об этом. С одной стороны, нам нужно было справиться с краткосрочными проблемами дефицита наличности. С другой стороны, хотелось убедиться, что мы думаем о долгосрочной перспективе и закладываем фундамент будущего компании. Мы знали, что не можем предпочесть одно другому. Нужно было заниматься обеими задачами.

К концу обеда мы поняли, что лучшая концепция заключается в построении образа Zappos как компании с наилучшим обслуживанием клиентов. Может быть, когда-нибудь дей-

⁹ Издана на русском языке: Джим Коллинз. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет... М.: Манн, Иванов и Фербер, 2008. Прим. ред.

ствительно появится Zappos Airlines с превосходным сервисом и опытом работы с пассажирами.

Мы согласились с тем, что бренд Zappos может быть применим к самым разным видам бизнеса, как, например, бренд Virgin. Разница лишь в том, что Virgin ассоциируется со стильным и клевым, а Zappos мы бы хотели позиционировать как компанию с наилучшим обслуживанием. Обслуживание клиентов всегда было важным для нашей компании, но поставить его во главу угла — серьезный шаг.

— Давай «переспим» с этой мыслью и посмотрим, по-прежнему ли она покажется нам хорошей через неделю-другую, — предложил я.

— Отлично, — согласился Фред. — Знаешь, это же отношение к качеству обслуживания мы могли бы развивать и с нашими поставщиками. Никогда ничего подобного в отрасли не было. У нас и так неплохие отношения, но мы могли бы еще улучшить нашу репутацию среди поставщиков, если бы действительно стали относиться к ним как к партнерам по бизнесу. Большинство производителей не любят розничных торговцев, потому что магазины, особенно крупные торговые центры, пытаются выжимать из поставщиков каждый доллар. Мы могли бы стать первым большим магазином, который этого не делает.

Я кивнул, обдумывая открывающиеся возможности.

Фред взглянул на меня.

— Кстати, а еще какие-то книжки ты можешь мне порекомендовать?

— Есть много хороших книг по бизнесу. Я дам тебе коечто из того, что мне самому очень понравилось.

На следующий день Фред прислал мне сообщение.

Дата: 17 февраля 2003 года

От: Фред Мосслер

Кому: Тони Шей

Тема: Книги

Я тут еще подумал в продолжение нашего вчерашнего разговора о книгах. Может, неплохо было бы поощрять сотрудников читать, поместив где-то таблицу, где слева будет колонка с фамилиями, а сверху — строка с названиями рекомендуемых книг. Тогда по мере прочтения каждой книги люди будут ставить отметку напротив своей фамилии. Может, раз в месяц ты мог бы обедать с теми, кто справился со всеми рекомендованными книгами? Или им можно вручать билеты в кино или подарочные сертификаты за прочтение, например, трех книг из списка?

Может, нам сформировать корпоративную библиотеку с парой экземпляров каждого наименования, чтобы сотрудники могли брать их?

В то время мы не знали, что идея с библиотекой в Zappos приведет к чему-то большему, нежели просто небольшая коллекция книг, которые прочитают несколько человек. Что пять лет спустя в нашем вестибюле будут бесплатно доступны всем сотрудникам и посетителям около ста разных книг. Многие из них станут обязательным чтением для работников компании, помогая их личному росту и обучению, и Zappos даже будет проводить тренинги, основанные на наиболее популярных книгах.

* * *

Прошел месяц, а мы так и не стали прибыльными. И по-прежнему не могли найти финансирование.

Но нам нужно было принимать решение.

Насколько серьезно мы относились к идее связать с брендом Zappos представление о наилучшем обслуживании клиентов? Мы обсуждали это внутри компании с нашими работниками, и всех восхищали перспективы.

Но не было ли это пустыми разговорами? Сдержим ли мы обещание?

Пока мы еще ничего не поменяли в деятельности Zappos. Говорили мы много, но разговорами сыт не будешь. И наши сотрудники знали это.

В то время примерно семьдесят пять процентов продаж приходилось на продукцию, которую мы хранили на собственном складе. Если бы мы не решили организовать свой склад, оборот компании в 2002 году был бы восемь миллионов долларов, а не тридцать два.

В 2003 году мы планировали удвоить продажи, при этом двадцать пять процентов приходилось на схему прямой доставки. Эта часть выручки была легкими деньгами. Нам не нужно было хранить у себя запасы, поэтому мы не брали на себя риск их потери или нехватки денежных средств. Но зато в этой части бизнеса у нас было много проблем с качеством обслуживания клиентов.

Информация об остатках на складах, которой нас снабжали поставщики, обеспечивавшие прямую доставку, была точна в лучшем случае на девяносто пять процентов. Это означало, что мы не могли выполнять пять процентов заказов по этой схеме. Кроме того, эти поставщики работали не так быстро и аккуратно, как наш WHISKY, поэтому росло количество недовольных и разочарованных покупателей. Но это были легкие деньги.

В глубине души мы знали, что рано или поздно должны будем отказаться от работы по схеме прямой доставки, если всерьез ориентируемся на построение системы наилучшего обслуживания клиентов. Мы также знали, что чем сильнее мы вырастем, тем ощутимее будут потери в результате отказа от этой схемы. Удачного времени для этого не будет никогда. Чем дольше мы будем откладывать поворот выключателя, тем больше наших работников разувается в нас.

И вот мы приняли одновременно и самое легкое, и самое трудное решение из всех принятых к тому моменту. В марте 2003 года одним рывком рубильника мы обесточили часть нашего бизнеса, удалив с сайта всю продукцию, предлагавшуюся по схеме прямой доставки.

Мы набрали в грудь побольше воздуха, ведь нам оставалось только надеяться на лучшее. Шансы получить кредит в Wells Fargo были, но к тому моменту у нас состоялся всего один телефонный разговор на эту тему. Даже если все пройдет гладко, оформление кредита займет несколько месяцев. Это было настоящим испытанием нашей веры в то, что мы приняли правильное решение в отношении компании.

А с первой проверкой на нашем новом пути мы столкнулись немедленно. С падением выручки доступных денежных средств стало еще меньше.

Нам нужно было обеспечить выплату следующей зарплаты.

Жонглируем

— Итак, — сказал я Фреду, — мы можем заплатить или сотрудникам, или поставщикам. Как наши поставщики отнесутся к тому, что мы заплатим им позже, что скажешь?

— Конечно, это не идеальное решение, — ответил он. — Но, мне кажется, у нас нет выбора. Нам просто нужно поддерживать с ними постоянную связь и попытаться увеличить сроки расчетов с как можно большим числом контрагентов.

— О'кей, — согласился я. — Пошлю тебе список счетов к оплате. Мне нужно, чтобы ты отметил те, которые следует оплатить первыми. На этой неделе у нас хватит денег на то, чтобы заплатить примерно семидесяти процентам поставщиков.

В течение нескольких следующих месяцев мы с Фредом повторяли эту процедуру еженедельно. В том, кому из поставщиков платить, я полагался на Фреда. Иногда он выбирал тех из них, которые звонили на прошлой неделе и спрашивали, когда получают свои деньги; иногда — тех, на отношения с которыми задержки выплат могли оказать наиболее негативное влияние. Как сказал Фред, конечно, это не было идеальным решением, но мы чувствовали, что у нас на самом деле не было иного выхода.

В фоновом режиме мы вели в целом успешные переговоры с Wells Fargo. Мы просили банк открыть нам кредитную линию на шесть миллионов долларов. До этого они не выделяли финансирование убыточным интернет-компаниям, но люди, с которыми мы общались, почувствовали нашу увлеченность делом и их впечатлили темпы роста нашего бизнеса. Позднее мы узнали, что в Wells Fargo шли трудные внутренние дебаты о том, стоит ли им отступать от своих правил и рисковать, выдавая нам кредит.

Думаю, что больше всего ситуация угнетала нас с Фредом, ведь еженедельным напоминанием о ней было наше жонглирование кредиторской задолженностью с тем, чтобы попытаться не навредить отношениям с поставщиками. Мы чувствовали, что находимся на самой грани и готовы перевести компанию на следующий уровень, но если кредит Wells Fargo получить не удастся, то рано или поздно проблема «кредиторки» нас накроет, и бизнес придется прекращать. Наши сотрудники, отвечающие за финансы и программное обеспечение, из кожи вон лезли, чтобы выполнить все запросы Wells Fargo в рамках процедуры дью-дилідженс¹⁰ и как можно быстрее предоставить им всю необходимую информацию.

Все это было похоже на то, когда находишься глубоко под водой и из последних сил пытаешься всплыть на поверхность, чтобы вдохнуть спасительный кислород. Из нашего положения мы уже могли видеть поверхность воды. Мы не были уверены, сможем ли выбраться на воздух или захлебнемся раньше, но знали, что если сможем, то успех нам будет обеспечен. Мы балансировали на самой грани между смертью и долгой счастливой жизнью. Третьего было не дано.

Мы очень надеялись, что Wells Fargo придет нам на помощь до того, как наше время кончится.

* * *

А потом, в один из июньских дней 2003 года, как раз после того, как мы с Фредом закончили обсуждать, кому из поставщиков заплатить на этой неделе, нам позвонили из Wells Fargo. Они одобрили кредит и готовы были подписать все документы.

Zappos была спасена.

¹⁰ Дью-дилідженс (due diligence (англ.) — должная добросовестность) — всестороннее исследование деятельности компании, ее финансового состояния и положения на рынке. Прим. ред.

Мы подписали кредитный договор и всем коллективом вздохнули с облегчением. Думаю, что все мы чувствовали себя словно в сцене из «Индианы Джонса»: как будто только что избежали неминуемой смерти, в самое последнее мгновение подкатившись под падающую каменную дверь и при этом умудрившись не потерять шляпу с головы.

Мы сделали это. Мы смогли выжить. В это невозможно было поверить.

Но это было правдой.

Я решил написать всем сотрудникам, поставщикам и друзьям Zappos, чтобы сообщить им хорошие новости.

Дата: 19 июня 2003 года

От: Тони Шей

Кому: Друзья Zappos

Последние два месяца мы работали с Wells Fargo над получением револьверной кредитной линии, чтобы увеличить наши складские запасы. Этим утром мы наконец закрыли сделку, и я счастлив сообщить вам, что у Zappos теперь есть доступ к средствам в размере шести миллионов долларов.

Впервые в истории компании у нас на складе хранится свыше двухсот тысяч пар обуви. Хотя шесть миллионов долларов и кажутся большой суммой, они позволят нам нарастить запасы, достаточные для поддержания быстрого роста компании, только в сочетании с увеличенными сроками расчетов, о которых мы договорились с нашими основными контрагентами. К концу этого года мы планируем иметь на складе свыше шестисот тысяч пар обуви, что позволит нам предложить поистине превосходный выбор нашим клиентам.

Тем, кто не знает, скажу, что в этом году Zappos исполняется четыре года. Давайте взглянем на динамику продаж компании:

1999-й: почти ничего

2000-й: 1,6 миллиона долларов

2001-й: 8,6 миллиона долларов

2002-й: 32 миллиона долларов

В 2003 году мы собираемся выйти на выручку 60–65 миллионов долларов — это означает удвоение цифр прошлого года. Однако это только начало. Получив первую кредитную линию банка, мы заканчиваем главу жизненного цикла компании, посвященную строительству взлетной полосы, и переходим к главе «Приготовиться к взлету».

Теперь мы действительно готовы перевести компанию на следующий уровень при условии, что будем тратить средства так же осмотрительно, как и раньше. Есть множество примеров компаний, прекративших работу из-за того, что они стали слишком беззаботными или самоуверенными и праздновали прошлые успехи вместо того, чтобы осторожно двигаться в будущее.

Если же мы будем относиться к расходам аккуратно и продолжим постоянно улучшать обслуживание клиентов, мы достигнем годового оборота в миллиард долларов уже в не столь отдаленном будущем. Знаю, что миллиард долларов поначалу покажется вам невозможным — но таким же виделся наш сегодняшний оборот три года назад. На самом деле это не столь уж безумная цифра, а вполне достижимая цель: к 2010 году размер всей обувной отрасли США превысит 50 миллиардов долларов в год. Продажи обуви через Интернет составят десять процентов от этого, или пять миллиардов долларов. Если мы продолжим оставаться лидером в своей области благодаря постоянным усилиям по улучшению обслуживания клиентов, я не вижу причин, по которым мы не сможем к этому моменту контролировать как минимум двадцать процентов всех онлайн-продаж обуви. В действительности у нас есть потенциал добиться намного большего.

Мы уже сделали много революционных вещей, полюбившихся нашим покупателям. У нас лучший выбор обуви на складе из доступных где бы то ни было, как онлайн, так и

офлайн. В качестве стандартных условий мы обеспечиваем всем клиентам бесплатную доставку и бесплатный возврат (в течение шестидесяти дней). И хотя мы обещаем, что покупатели получают свою обувь в течение четырех-пяти дней, мы усовершенствовали сервис так, что почти все заказы доставляются уже на второй-третий день. Мы сделали это не потому, что обязаны были это делать, и не потому, что это увеличит нашу прибыль в краткосрочной перспективе. Мы сделали так, потому что это нравится клиентам, потому что мы верим: в долгосрочной перспективе мелочь, которую они запомнят, принесет нам большие дивиденды.

Делая все это, мы ставим перед собой цель стать однажды интернет-магазином номер один. Будучи клиентоцентричной интернет-компанией, мы будем Amazon больше, чем сама Amazon. Хотя сегодня мы продаем обувь, мы строим и продолжим строить платформу для лучшего удовлетворения наших клиентов. Это позволит нам однажды расширить бизнес на другие категории товаров. Но пока нам важно по-прежнему ориентироваться на то, чтобы быть лидером в интернет-торговле обувью как с точки зрения выбора, так и с точки зрения сервиса.

Я благодарю всех наших сотрудников, инвесторов, поставщиков и прочих партнеров за то, что помогли нам занять наше нынешнее положение. Что касается сделки с Wells Fargo, то особая благодарность Вей-Кену за руководство этим проектом. Также спасибо Биллу, Патрику, Джейсону, Кейту, Мелиссе, Ситу, Джону, Филду и Фреду за помощь на разных его этапах.

Мы многого достигли за последние четыре года, но дорога, лежащая перед нами, столь же восхитительна. По мере нашего роста нас ждет много перемен, но неизменным останется одно: наш фокус — на постоянном улучшении обслуживания клиентов.

Тони Шей

CEO Zappos.com

На той же неделе мы оплатили все просроченные счета и радостно отметили это событие.

Но поверить в происходящее было по-прежнему трудно.

Нам больше не нужно было думать о выживании. Теперь мы могли заняться лишь строительством чего-то большого в долгосрочной перспективе.

2003 год мы закончили с оборотом в 70 миллионов долларов, превысив собственный внутренний прогноз, сделанный всего лишь за шесть месяцев до этого. Чтобы вознаградить всех за самоотверженный труд, мы решили, что все сотрудники офисов в Сан-Франциско и Кентукки полетят на уикенд в Лас-Вегас. Всем было очень весело. Один из наших коллег в итоге оказался танцующим рядом с Бритни Спирс в день ее замужества.

В Вегасе мы были в качестве туристов, и огни этого города казались волшебными, мы видели их словно во сне. Мы и подумать не могли, что меньше чем через месяц решимся закрыть штаб-квартиру и всей компанией переедем из Сан-Франциско в Лас-Вегас.

Следующий рубеж для компании находился сразу за углом, но никто из нас не имел ни малейшего понятия о том, к чему мы приближаемся.

Платформа для роста

Вегас

В Сан-Франциско нам было очень трудно подыскивать сотрудников в департамент по обслуживанию клиентов. Но даже когда мы находили подходящих людей, многие из них

считали эту работу временной — в качестве подработки на время учебы или поиска более желанной позиции.

Отчасти это было связано с высокой стоимостью жизни, отчасти — с культурой людей. Работа в колл-центре — не то, о чем мечтают обитатели кварталов в районе залива Сан-Франциско.

Ближе к концу 2003 года мы начали обсуждать разные возможности по расширению колл-центра. Сначала мы думали о передаче этой функции на аутсорсинг в Индию или на Филиппины, но вспомнили важный урок, полученный в результате работы с eLogistics: никогда не передавайте на аутсорсинг ключевые функции. Если мы хотим связать наш бренд с наилучшим обслуживанием клиентов, мы должны контролировать общение с ними.

Где бы мы ни создали колл-центр, нам нужно было управлять им самостоятельно. После проведенного исследования список возможных мест сократился, остались Феникс, Луисвилль, Портленд, Дес-Мойнс, Сьекс-Сити и Лас-Вегас.

Изначально мы думали об открытии дополнительного колл-центра, но постепенно поняли, что тогда наши слова разойдутся с делами. Чтобы Zappos стала лучшей в обслуживании клиентов, этим должна заниматься вся компания, а не один из ее департаментов. Наша штаб-квартира должна находиться там же, где и наш новый колл-центр, недавно переименованный в группу лояльности клиентов (или просто ГЛК).

Как-то за обедом мы обсуждали разные варианты и решили, что лучше всего для компании переехать в Лас-Вегас. Это был не самый дешевый вариант, но мы предполагали, что он больше всего понравится нашим сотрудникам.

Два дня спустя мы провели общее собрание персонала и объявили о решении перенести штаб-квартиру компании в Лас-Вегас. Мы сказали, что вначале туда отправится группа лояльности клиентов, а остальные должны будут переехать в течение шести месяцев.

Присутствующие в конференц-зале, похоже, были шокированы. Мы предложили подумать неделю, прежде чем принять решение. В то время у нас в Сан-Франциско работало примерно девяносто человек, я предполагал, что примерно половина может оторваться от корней и двинуться вслед за компанией.

Неделю спустя я был приятно удивлен, когда узнал, что рискнуть и рвануть в Вегас решили семьдесят человек. С их точки зрения это было приключением, и именно так должны были поступить нешаблонно мыслящие люди. К тому моменту многие сотрудники бизнес-инкубатора Venture Frogs стали полноправными сотрудниками Zappos, они тоже были готовы переехать вместе с компанией.

Гэлен

За пять дней до выхода на работу в штаб-квартиру Zappos в Сан-Франциско я женился. Это было восхитительное время, и я готов был к приключениям, которые могла предложить мне жизнь. Ну, или, по крайней мере, так думал. Когда я вышел на работу, сотрудник по работе с персоналом сообщил мне, что Тони предлагает всем бесплатное членство в спортивном клубе, расположенном двумя этажами выше офиса Zappos. У меня сложился такой распорядок: в шесть или семь утра я забегал в офис, проверял электронную почту, а затем около восьми мы с Фредом направлялись в спортзал.

Как-то, когда мы занимались на велотренажерах, Фред вдруг начал забрасывать меня вопросами о Лас-Вегасе. Что я могу сказать о городе? Сколько там стоит недвижимость? Он спрашивал и спрашивал, но, поскольку он знал, что там живут мои родители, я не придал разговору большого значения.

Пару дней спустя в Zappos объявили, что вся компания переезжает в Вегас. Я пришел сюда всего десять дней назад, а мне уже придется сказать жене, что через пятнадцать дней нам, возможно, придется уехать.

К приключениям-то я был готов, только вот не думал, что они могут начаться так быстро.

О Вегасе сложилось искаженное представление, но благодаря тому, что там живут мои родители, я знал, что в этом городе есть не только казино и стриптиз-клубы. Немного поразмыслив, я смог представить, что мы переезжаем туда, и, слава богу, моя жена с этим согласилась.

Акиёши

Мне всегда нравился Сан-Франциско, я очень люблю район Залива. Поэтому, когда мы впервые услышали о переезде в Лас-Вегас, это стало ударом. Думаю, что всех пугала мысль покинуть близких и друзей, и мы поверить не могли: «Серьезно? Переезжаем?».

Но компания состояла не из четырех-пяти человек и даже не из десяти-двадцати. Нас было девяносто, и мы уже тесно общались друг с другом и даже подружились, работая (и развлекаясь) вместе.

Я поняла, что в Zappos есть что-то уникальное, когда посмотрела по сторонам и осознала, что все мои друзья оказались моими коллегами. Поэтому я решила на это. И хотя у очень немногих в Вегасе были родственники или знакомые, наша близость, возникавшая в Сан-Франциско, означала, что сразу после переезда на новом месте у нас автоматически появятся и друзья, и семьи.

Я помню, что тогда нам всем было по-настоящему трудно. Но прошли годы, мы смогли обзавестись новыми корнями, и вот мы здесь, все еще вместе.

Маура

Я проработала в Zappos примерно шесть месяцев, когда нам объявили о переезде.

Моей первой реакцией было: «Черт, нет! Я не поеду в Лас-Вегас!».

Но после того как прошел первый шок, мы поговорили о том, что каждый из нас думал по этому поводу, и оказалось, что довольно много людей готовы переехать. Я засомневалась в своих чувствах и подумала: «А почему бы и нет?». Я знала, что люблю компанию и свою работу, так почему бы не попробовать? В худшем случае я всегда могла вернуться.

Когда я впервые увидела наше новое здание в Вегасе, то подумала, что оно никогда не заполнится. По сравнению с нашим офисом в Сан-Франциско оно казалось пустым, настолько было больше. Его еще не закончили отделывать, даже телефоны не успели подключить, так что мы общались исключительно с помощью электронной почты. Нам предстояло многое сделать.

Теперь, почти пять лет спустя, мы занимаем два здания, каждое из которых даже больше, чем то, первое. Это было прекрасное время, и, полагаю, тот факт, что я все еще здесь, говорит сам за себя!

Хотя задним числом это и кажется очевидным, возможно, важнейшим преимуществом переезда в Вегас было то, что здесь ни у кого не оказалось друзей вне Zappos, так что нам приходилось не разлучаться и после работы. Это были чудесные времена. Все мы начали новую главу своей жизни, формируя новую социальную сеть. Мы и работали вместе, и развлекались вместе, расставаясь только на ночь. В Сан-Франциско мы всегда говорили о важности корпоративной культуры, в основном потому, что не хотели совершить ту же ошибку, которую я сделал в LinkExchange, где корпоративная культура была разрушена полностью. Теперь, когда мы оказались в Вегасе, где нам не на кого было больше положиться, кроме как друг на друга, культура стала нашим приоритетом номер один. Мы хотели быть уверенными, что берем на работу только тех людей, общением с которыми сможем наслаждаться и вне офиса. Во время совместных выпивок в местном баре родилось множество прекрасных идей.

Однажды вечером мы сидели нашей компанией из десятка человек и говорили о том, что нужно принимать на работу только тех людей, которые вписываются в корпоративную культуру Zappos. Среди нас были новички, и я попросил их поделиться тем, что они думают о корпоративной культуре компании. Все по очереди дали ей свои определения.

Когда каждый высказался, я почувствовал, что недавно принятые на работу сотрудники отлично понимают суть нашей корпоративной культуры.

— Жаль, что мы не записали последние двадцать минут разговора, можно бы показывать запись всем новичкам, — сказал я.

— Ага, — согласился кто-то. — Классная мысль.

— Или подготовить буклет для кандидатов на работу, — вступил в разговор еще один коллега.

— Знаете что? — спросил я. — Надо попросить *всех* наших сотрудников написать несколько слов о том, что для них значит корпоративная культура Zappos, а потом объединить это все в книгу.

Именно так родилась идея книги о корпоративной культуре Zappos, ставшей уже неотъемлемой частью компании. Каждый год выходит ее новое издание, и мы распространяем его среди потенциальных работников, поставщиков и даже клиентов.

* * *

В августе 2004 года я направил всем нашим сотрудникам следующее сообщение.

От: Тони Шей

Кому: Все сотрудники Zappos

Тема: Книга о корпоративной культуре Zappos

Мы готовим небольшую книгу о корпоративной культуре Zappos в качестве составной части ознакомительного пакета для новых сотрудников. Эта культура — совокупность того, что все мы думаем о ней, поэтому мы хотим включить в книгу мысли каждого.

Пожалуйста, пришлите мне по электронной почте текст объемом от ста до пяти-сот слов о том, что корпоративная культура Zappos значит именно для вас. (Что такое корпоративная культура Zappos? Что отличает ее от корпоративной культуры других компаний? Что вы думаете о ней?)

В книгу мы включим мнение каждого. Если вы хотите, чтобы ваше имя не было указано, пожалуйста, сообщите об этом. Мы будем распространять эту книгу и среди новых, и среди уже работающих сотрудников.

И еще, пожалуйста, не говорите никому о том, что напишете, или о том, что написал кто-то еще. Нам нужно знать, что корпоративная культура Zappos значит конкретно для вас, ведь мнения людей по этому поводу могут отличаться.

* * *

Мы хотели, чтобы все было максимально прозрачным, поэтому решили, что ни один из текстов не будет подвергнут цензуре или редактуре, мы исправим разве что опечатки. В каждом издании книги есть и хорошие, и плохие отзывы, так что читатели могут получить объективное представление о культуре Zappos. А еще выход каждого нового издания помогает документально зафиксировать нашу эволюцию. Хотя подавляющее большинство высказываний в той нашей первой книге оказались положительными, мы также

узнали, что не все сотрудники были в восторге от быстрого роста компании. Несколько работников со стажем пожаловались на недавно введенные процессы и процедуры и на то,

что они уже не могут работать так, как раньше. Кое-что, например предоставление отчетов о расходах, было необходимым следствием роста компании. А что-то, в том числе критика недостатков распространения информации среди коллектива, послужило сигналом тревоги и способствовало тому, что мы стали это исправлять.

Спроси о чем-нибудь

Отклик на просьбу по поводу книги о корпоративной культуре побудил нас запустить ежемесячный бюллетень для сотрудников «Спроси о чем-нибудь», название которого буквально соответствовало его содержанию: можно было спрашивать о чем угодно. Вопросы без указания имени их автора и ответы на них собирались вместе и каждый месяц рассылались внутри компании. Мы по-прежнему продолжаем получать великолепные письма. Вот примеры некоторых из них:

- Когда состоится праздничная вечеринка?
- Кто входит в совет директоров Zappos.com?
- Может, нам поменять музыку, которую слышат клиенты в телефонной трубке, ожидая соединения с оператором?
- Я слышал, что продажа некоторых брендов прекращена. А каких именно?
- Какой вы видите компанию через три года? Насколько большой, сколько сотрудников, где расположена?
- Почему у мужской и женской обуви отличаются размеры?
- У скольких сотрудников Zappos.com совпадают дни рождения и свадеб? Приходится ли на какие-то дни больше совпадений?
- Какой самый дорогой товар из тех, что мы когда-либо продавали на сайте?
- Сколько Zappos тратит на доставку (на склад и со склада) каждый месяц?
- Вегетарианцы едят крекеры для животных?

* * *

Следующие несколько лет мы потратили на улучшение обслуживания клиентов, укрепление корпоративной культуры и поощрение личного и профессионального развития сотрудников.

Наши продажи продолжали расти, в основном за счет постоянных покупателей и молвы, передаваемой из уст в уста. Sequoia наконец инвестировала в Zappos, Альфред переехал в Вегас и пришел в компанию финансовым директором, мы сформировали совет директоров, а Wells Fargo в кооперации с двумя другими банками постепенно увеличил кредитную линию компании до 100 миллионов долларов.

Было странно в столь короткое время перейти от состояния на грани гибели бизнеса до его стремительного роста. Мы не знали тогда, что наш напряженный труд и вложения, которые мы сделали в улучшение обслуживания клиентов и построение корпоративной культуры, вымостили дорогу к достижению оборота в миллиард долларов уже в 2008 году — на два года раньше, чем мы изначально планировали.

Оглядываясь назад, я понимаю, что так сложилось потому, что мы решили инвестировать свое время, деньги и ресурсы в три ключевые области: обслуживание клиентов (что сформировало наш бренд и пустило о нас молву), корпоративную культуру (что привело к формированию ключевых ценностей), обучение и развитие сотрудников (что в итоге выразилось в создании группы канала продвижения).

Даже сейчас мы верим, что наши Бренд, Культура и Канал продвижения (внутри компании мы называем их БКК) являются единственным долгосрочным конкурентным преимуществом Zappos. Все остальное рано или поздно может быть и будет скопировано.

Создание книги о корпоративной культуре, автор Джинн Лим

Помните, как в школе младшие братья и сестры ваших друзей казались вам такими маленькими, «зелеными»? А потом вы вдруг видели, как эта же мелочь вдруг выстреливала и перерастала вас — или физически, потому что акселерация, или умственно, потому что остается только задавать себе вопрос: «А я был таким же умным в их возрасте?».

Вот именно так можно обобщить мое отношение к Zappos. Когда я думаю о том, как мы познакомились десять лет назад, мне остается только качать головой от изумления. Могу поклясться, что лишь вчера видела, как маленькая Zappos ползала вокруг меня в подгузнике. А теперь я, словно хвастливая тетушка с мятыми ирисками в сумочке, коллекционирую вырезки из газет с упоминаниями о Zappos, не в состоянии поверить, как далеко ушла компания. (Ладно, пусть так думает кто-то другой, а то получается слишком льстиво.)

Итак, когда Тони в первый раз заговорил со мной про книгу о корпоративной культуре Zappos, я была поражена. Идея была блестящей, ведь ключевые ценности тогда еще не были сформулированы, и мы могли описать корпоративную культуру с помощью людей, для которых она значит очень многое, которые, собственно, и создают ее.

Первое издание книги было точным воспроизведением первоначальной идеи — давайте соберем вместе мнения работников и поставщиков и напечатаем их в виде книги. Но после того как мы услышали отзывы первых читателей, она стала трансформироваться. То, что началось с экспромта, переросло в нечто большее.

Из среды для выражения мнений работниками и партнерами (без цензуры) она превратилась в средство, с помощью которого клиенты, контрагенты, кандидаты и все, кто хоть немного интересуется Zappos, могут получить представление о ее корпоративной культуре.

А поскольку для Zappos верна формула «Культура = Бренд», книга стала механизмом воспроизводства ДНК компании. Независимо от того, положительно или отрицательно отзывались люди, их мнения фиксировались навечно, и каждый мог ознакомиться с ними.

За всю свою карьеру консультанта я не встречала другой такой компании, которая бы говорила и делала одно и то же, приняв на себя риск идей до того, как они прошли проверку временем, до того, как она достигла миллиардной выручки, до того, как была продана за миллиард долларов. Но это лишь один из многочисленных примеров, объясняющих, почему Zappos сейчас, так скажем, повзрослела.

Еще поразило меня в этой книге то, что она заставляет задуматься о своей корпоративной культуре и другие компании. Решились бы они опубликовать все, что скажут их работники и партнеры? А если нет, что мешало бы им это сделать?

Многие мои клиенты спрашивают, имеет ли смысл выпускать книгу о корпоративной культуре их организаций. Если и вы задумываетесь об этом, имейте в виду следующее:

1. Это не расходы, а инвестиции.

Некоторые могут посчитать затраты на издание и распространение бумажной книги неоправданными. Это правда, рассчитать экономическую эффективность печати каждого экземпляра книги о корпоративной культуре непросто, но если вы строите устойчивый бренд и стремитесь к лояльности клиентов, это не всегда обязательно нужно делать. Польза, которую приносят увлеченные сотрудники, преданные вашей компании и ее культуре, и молва, передаваемая из уст в уста, нематериальны и бесценны.

2. Распространяйте ее.

Мы начали с того, что раздали книгу всем сотрудникам и партнерам, участвовавшим в ее создании. Сейчас мы можем послать ее по первому требованию любому желающему бесплатно. Давно вы слышали о том, что кто-то запрашивает годовой отчет, руководство для работников или книгу о корпоративной культуре компании? Потрясающе, что люди могут даже не знать, чем торгует Zappos, но интересуются, что стоит за идеей книги о ее корпоративной культуре. А в следующий раз, когда человеку понадобятся новые джинсы или

ботинки, он может вспомнить о Zappos. (Кстати, стоит заметить, что расходы на издание книги гораздо меньше, чем вы думаете.)

3. Привлекайте клиентов.

В прошлом году мы впервые попросили включиться в процесс подготовки книги клиентов Zappos. Реакция была удивительной. Мы получили сообщения со всего света, многие писали о том, что хотели бы жить в Кентукки или Неваде и попытаться устроиться на работу в Zappos, но пока мечтают хотя бы попасть в книгу об этой компании. Она стала еще одним каналом обмена информацией с клиентами — книга не только познавательна и предоставляет возможность услышать их мнения, она позволяет клиентам понять, насколько важны они для компании.

4. Тысяча слов.

Пусть ваши работники и партнеры говорят словами, а бренд говорит рисунками. Я не изучала специально, сколько людей на самом деле нашли время прочитать книгу целиком, но знаю точно, что каждый, кому она попала в руки, нашел время, чтобы ее перелистать. В отличие от рекламных объявлений, заталкиваемых в глотку потребителям, образы в книге ассоциируются с брендом и запоминаются без всякого насилия, поскольку отражают действительность.

5. Нет одинаковых корпоративных культур.

По всей вероятности, книга о корпоративной культуре вашей компании не будет похожа на книгу Zappos. Конечно, дело не в том, что культура одной компании лучше, чем другой, просто ценности и миссия уникальны, как отпечатки пальцев. Сделайте так, чтобы в книге звучал искренний голос вашей корпоративной культуры, и она запоет свободно, как человек, принимающий душ.

Я представляю, как через сорок лет сию в кресле-качалке и, открыв сайт Zappos.com, вожу в воздухе руками, словно шаман, пытаюсь подобрать наряд на свадьбу своей племянницы. Кто знает, может, я еще и полечу на праздник самолетом ZapposAirlines.com. Не знаю, в какой форме тогда будет существовать книга о корпоративной культуре, но одно мне понятно... Я буду с улыбкой вспоминать те дни, когда маленькая Zappos ползала вокруг меня в подгузнике.

Строительство бренда, основанного на обслуживании клиентов

На протяжении многих лет главной движущей силой роста Zappos были постоянные покупатели и молва, передаваемая из уст в уста. Наша философия заключалась в том, чтобы большую часть денег, которые мы могли потратить на рекламу, инвестировать в улучшение обслуживания клиентов и формирование у них положительного впечатления о компании, а маркетингом пусть занимаются наши покупатели, рассказывая о нас повсюду.

Так что же такое отличное обслуживание клиентов?

Оно начинается с того, что посетитель видит, впервые попав на наш сайт. В США мы предлагаем бесплатную доставку в обе стороны, чтобы покупка была как можно более простой и не несла риска для клиента. Многие покупатели закажут пять разных пар обуви, примерят их с разными нарядами в комфортных условиях собственной гостиной и пришлют обратно те, что им не подойдут или просто не понравятся, — бесплатно. Дополнительные расходы на доставку довольно дорого обходятся нам, но мы всерьез считаем их затратами на маркетинг.

Еще мы позволяем вернуть покупку в течение 365 дней, если кто-то не смог или просто передумал носить обувь.

На большинстве сайтов контактная информация обычно похоронена как минимум на пятом уровне ссылок, и даже когда вы ее отыщете, сразу сможете связаться только по электронной почте. Мы помещаем наш бесплатный номер в коде «800» вверху каждой страницы сайта, потому что на самом деле хотим поговорить с покупателями. И наш колл-центр работает круглосуточно семь дней в неделю.

На конференциях по маркетингу и брендингу, в которых я иногда участвую, бывает забавно слышать, как представители компаний и рекламных агентств активно спорят о способах выделения своей рекламы среди потока, состоящего из тысяч и тысяч рекламных сообщений, которые ежедневно бомбардируют потребителей.

В наши дни много болтают о «социальных медиа» и «интеграционном маркетинге». Даже если это прозвучит непривлекательно или нетехнологично — мы верим, что телефон до сих пор остается одним из лучших устройств для создания бренда. Пять-десять минут вы безраздельно владеете вниманием потребителя, и если вы правильно организуете общение, то он запомнит это надолго и расскажет своим друзьям.

Слишком многие компании считают, что колл-центры приносят лишь расходы, которые нужно минимизировать. А мы уверены, что в большинстве случаев они таят огромные неиспользованные возможности, не только потому, что в результате информация может начать распространяться из уст в уста, но и из-за потенциального увеличения прибыли от потребителя.

Обычно департаменты маркетинга при вычислении показателя ROI исходят из того, что прибыль от потребителя фиксирована. Мы считаем, что это — движущая мишень, она может увеличиться, если мы создадим больше позитивных эмоциональных ассоциаций с нашим брендом с помощью каждого контакта с потребителем.

Еще одна распространенная ошибка многих маркетологов состоит в слишком сильном желании создать как можно больше шума, хотя в действительности следует сосредоточиться на построении вовлеченности и доверия.

Могу сказать вам, что моя мама создает нулевой уровень шума, но когда она говорит мне что-то, я ее слушаю.

И наконец, большинство наших усилий в обслуживании клиентов и создании у них положительного впечатления на самом деле прилагаются *после* того, как мы продали им товар и получили номера их кредитных карточек. Например, для большинства наших постоянных покупателей становится сюрпризом то, что они получают обувь уже на следующий день, несмотря на то, что мы обещали им стандартные сроки доставки по земле как следствие выбора ими бесплатного варианта доставки.

Кроме того, наш склад работает круглосуточно и без выходных, что, вообще-то, не очень экономно. Эффективнее было бы накапливать заказы и повышать их плотность, чтобы рабочим приходилось меньше ходить впустую, формируя посылки. Но мы не пытаемся максимизировать эффективность подбора заказов. Мы пытаемся максимизировать положительные впечатления клиентов, что в случае интернет-торговли, очевидно, определяется в том числе и как можно более быстрой доставкой заказов покупателям.

Сочетание круглосуточно работающего склада, бонуса в виде неожиданного повышения скорости доставки до одного дня и расположения нашего склада в пятнадцати минутах от хаба UPS приводит к тому, что множество клиентов, сделавших заказы не позднее полуночи, удивляются, получая свои товары уже восемь часов спустя. Возникшее при этом «вау!»-чувство они помнят очень долго и о своем впечатлении рассказывают родственникам и друзьям.

Получая ежедневно тысячи и тысячи звонков и писем по электронной почте, каждый такой контакт мы всерьез расцениваем как возможность строительства бренда Zappos, основанного на наилучшем обслуживании клиентов и формировании у них положительного впе-

чатления о компании. Глядя на общение с потребителями сквозь призму брендинга, а не минимизации затрат, мы управляем нашим колл-центром совершенно иначе, нежели многие другие компании.

Большинство колл-центров измеряют эффективность работы персонала на основе показателя, известного в отрасли как «среднее время обработки звонка», и фокусируются на количестве звонков, которые ежедневно принимает сотрудник. Поэтому операторы начинают делать так, чтобы клиент как можно быстрее положил трубку, а это, с нашей точки зрения, не означает отличного обслуживания. Большинство колл-центров также снабжают операторов текстами стандартных коммерческих предложений и принуждают их продавать как можно больше, чтобы генерировать дополнительную выручку.

В Zappos мы не измеряем время звонков (самый длинный телефонный разговор длился почти шесть часов!) и не пытаемся продавать больше. Нам нужно только, чтобы оператор сделал для каждого клиента все возможное. У нас нет стандартных текстов, потому что мы доверяем нашим сотрудникам и предлагаем им использовать собственные аргументы, общаясь с тем или иным покупателем. Мы хотим, чтобы в ходе каждого разговора операторы личностно раскрывались и создавали персональный эмоциональный контакт (внутри компании мы сокращенно называем его ПЭК) с собеседником.

Еще один пример использования телефона в деле создания бренда — это ситуация, когда клиент звонит в поисках обуви определенного типа и определенного размера, отсутствующей в данный момент на складе. В таком случае каждый оператор должен найти как минимум три сайта-конкурента и, если на каком-то из них требуемый товар оказывается в наличии, направить туда покупателя. Очевидно, что в этом случае мы теряем деньги. Но мы не пытаемся максимизировать сумму каждой сделки. Вместо этого мы пытаемся выстроить долгосрочные отношения с каждым клиентом с помощью каждого звонка.

Многие могут подумать, что для интернет-компаний странно так много внимания уделять телефонным звонкам, при том что с помощью телефона происходит всего около пяти процентов продаж. Действительно, большинство телефонных звонков вообще не связаны с продажами. Но мы обнаружили, что в среднем каждый клиент связывается с нами хотя бы раз в жизни, и нам нужно быть уверенными, что мы использовали эту возможность для того, чтобы он надолго запомнил нас.

Большинство телефонных звонков не заканчиваются немедленным заказом. Иногда покупатель звонит потому, что впервые сталкивается с необходимостью вернуть товар и нуждается в помощи на каком-то из этапов. В другой раз он обращается за советом, поскольку в ближайший уикенд у него свадьба. А иногда нам звонят одинокие люди, которые просто хотят пообщаться.

Я помню, как несколько лет назад я оказался в Санта-Монике, штат Калифорния, на конференции по продажам, которую устраивала корпорация Skechers. После бурного вечера в баре наша небольшая компания собралась в чьем-то номере, чтобы перекусить. Моя знакомая из Skechers нашла в меню службы сервиса в номерах пиццу «Пепперони» и попыталась ее заказать, но с разочарованием выяснила, что отель не доставляет блюда после одиннадцати вечера. Мы опоздали на несколько часов.

Мы все были навеселе, и кто-то в шутку предложил ей заказать пиццу в Zappos. Она приняла вызов и, набрав номер и включив спикерфон, стала объяснять очень терпеливому оператору Zappos, что она остановилась в отеле Санта-Моники, что умирает от желания съесть пиццу «Пепперони», что служба сервиса отеля уже не доставляет горячие блюда и что она хочет знать, чем ей может помочь Zappos.

Оператора Zappos вначале немного смутил этот звонок, но затем служащая пришла в себя и попросила немного подождать. Через две минуты она назвала нам пять ближайших

мест в районе Санта-Моники, которые еще были открыты и где можно было найти пиццу в это время.

Честно говоря, я немного колебался, включать ли эту историю в книгу, потому что вообще-то не хочу, чтобы все читатели начали звонить в Zappos и заказывать пиццу. Просто я подумал, что это прикольная история, иллюстрирующая, как здорово *не иметь* стандартных текстов в колл-центре и делегировать оператору полномочия определять, что хорошо для вашего бренда, вне зависимости от того, насколько необычна или причудлива ситуация.

А что же моя знакомая из Skechers? После того телефонного звонка она стала нашей постоянной клиенткой.

Десять главных способов добиться хорошего обслуживания клиентов в вашей компании

1. Сделайте обслуживание клиентов приоритетом для всей компании, а не только для одного из ее департаментов. Настрой на обслуживание клиентов должен задаваться сверху.
2. Пусть возглас «вау!» войдет в ежедневный лексикон ваших сотрудников.
3. Помогайте тем, кто обслуживает клиентов, представителям службы сервиса и доверяйте им. Верьте, что они хотят отлично делать это... потому что так оно и есть. Необходимость обращаться к их менеджеру должна возникать редко.
4. Поймите, что нет ничего плохого в том, чтобы «уволить» слишком жадного или оскорбляющего ваших сотрудников покупателя.
5. Не измеряйте время разговоров, не заставляйте операторов продавать больше и не используйте стандартных текстов.
6. Не скрывайте ваш бесплатный номер в коде «800». Это много значит не только для клиентов, но и для сотрудников компании.
7. Рассматривайте каждый звонок как инвестицию в создание бренда по обслуживанию клиентов, а не как расходы, которые нужно минимизировать.
8. Пусть случаи отличного обслуживания отмечаются на уровне всей компании. Рассказывайте всем истории о том, как удалось вызвать у кого-то «вау!»-чувство.
9. Подыскивайте и нанимайте людей, уже увлеченных делом обслуживания клиентов.
10. Обеспечивайте отличное обслуживание всем: клиентам, работникам и поставщикам.

Корпоративная культура

Сегодня мы всем желающим предлагаем совершить экскурсию по нашей штаб-квартире в Лас-Вегасе, она длится примерно час. Наша открытость связана с тем, что мы выяснили: это великолепный способ дать людям возможность почувствовать нашу корпоративную культуру. Читать о ней — это одно: почти все побывавшие на этой экскурсии говорят, что только после того, как они на самом деле посетили наш офис и *почувствовали* корпоративную культуру, они окончательно поняли, почему она так важна.

Так было не всегда. Конечно, мы не планировали проводить экскурсии для публики. Это еще один пример того, как что-то постепенно само собой возникло в компании, а наши сотрудники решили поддерживать это и развивать.

Сейчас у нас более тысячи поставщиков. Вначале, когда их представители приезжали к нам в офис, один из сотрудников торгового отдела рассказывал им о том, как мы работаем. Постепенно, по мере распространения молвы, мы столкнулись с тем, что знакомые этих людей тоже хотели попасть на такую экскурсию, а потом и клиенты и их знакомые стали эпизодически просить о том же.

Тогда экскурсии длились меньше десяти минут, но по мере того, как все больше и больше посетителей появлялось в нашем офисе, сотрудники Zappos начали высказывать

свои соображения о том, как каждую из них сделать интереснее и вызвать «вау!»-чувство у наших гостей.

Каждая из экскурсий уникальна, потому что вы никогда не знаете, кто окажется в офисе и что еще сотрудники придумали за выходные, чтобы удивить экскурсантов. Если бы вы зашли к нам сегодня, то увидели бы в вестибюле аппараты для приготовления попкорна или кофе, замаскированные под роботов. Проходя по помещениям различных департаментов, вы могли наткнуться на плодоносящие кусты («хотите ягодку?»), обнаружить самодельную дорожку для боулинга, которую смастерили программисты, встретить сотрудников, одетых в костюмы пиратов или поющих в караоке, заметить комнату отдыха, зоопарк с домашними животными или попасть на фуршет. Вы могли бы попасть на парад, потому что в одном из департаментов решили, что в этот день самое время отпраздновать «Октоберфест». Или поздороваться с доктором Виком (нашей внутренней версией Тони Роббинса), примерить корону и сфотографироваться на память, причем ваша фотография окажется по соседству со снимками Серены Уильямс или Глэдис Найт, которые тоже побывали на экскурсии в нашем офисе. Или вы могли бы оказаться у нас во время ежегодного Дня лысых, когда добровольцы соглашаются быть наголо побритыми своими коллегами.

День лысых

Наша традиция ежегодно проводить День лысых возникла из пари в каком-то баре, где мы вместе выпивали. На следующий день появилось такое сообщение:

Дата: 7 июня 2005 года

От: Рени Напути

Кому: Сотрудники офиса Zappos в Лас-Вегасе

Тема: Лысина ПРЕКРАСНА

Всем привет!

Всем ХРАБРЕЦАМ брошен вызов, или, лучше сказать, сделано предложение (неким лицом, пожелавшим остаться неизвестным), побрить голову НАГОЛО или как минимум «под машинку». Тони тоже подключится и побреет голову. Нам нужно как минимум тридцать человек для участия в этом событии «без повода». Пока есть пятнадцать храбрецов.

Нам нужно также несколько женщин-добровольцев, которые помогут брить головы указанных храбрецов, а еще нужны добровольцы, которые принесут как минимум пять машинок для стрижки волос. К тем из вас, кто не участвует в бритье голов, просьба поддерживать мероприятие, надев футболки и/или кепки с логотипом Zappos.

Все состоится завтра, восьмого июня, в двенадцать тридцать в патио у столовой. Пожалуйста, сообщите мне ASAP, если хотите участвовать в бритье головы или помогать в качестве добровольца.

Спасибо!

Наши сотрудники знают, что главный приоритет Zappos — корпоративная культура. Хотя все, что я только что упомянул, сложилось само по себе (о многом я даже узнавал не сразу), кое-что мы делали целенаправленно и в соответствии с планом. Например, мы сделали так, чтобы все сотрудники для входа в здание и выхода из него пользовались только центральным вестибюлем, хотя есть удобные двери ближе к парковке. Предыдущие арендаторы этими входами пользовались, но мы решили пометить их как аварийные. Мы приняли такое решение, как только переехали в здание, руководствуясь стратегией по созданию более тесного сообщества, чтобы сделать более частым спонтанное общение сотрудников. В большинстве компаний при входе в систему требуется ввести логин и пароль. В Zappos нужно преодолеть еще один рубеж: на экране отображается случайным образом отобранная фотография одного из сотрудников, и пользователю предлагается назвать его, выбрав правильную фамилию из нескольких вариантов. После этого можно посмотреть резюме и биографию человека; таким образом работники компании больше узнают друг о друге. Хотя

за неправильный ответ никого не наказывают, мы ведем счет в этой игре. Между собой мы называем ее «Лица». Еще мы пытаемся измерить уровень нашей корпоративной культуры, проводя регулярные опросы сотрудников и предлагая им согласиться или не согласиться со следующими утверждениями:

- я верю, что у компании есть более высокая цель, чем просто получить прибыль;
- у меня в Zarros есть реальная цель, и она больше, чем просто работа;
- я чувствую, что контролирую собственную карьеру в Zarros и вижу прогресс с точки зрения личного и профессионального развития;
- я отношусь к своим коллегам как к родственникам и друзьям;
- я счастлив на работе.

Мы всегда ищем пути улучшить нашу корпоративную культуру, и неважно, насколько необычным или неочевидным может быть способ. Например, исследования показывают, что «разрешение работникам свободно ругаться на своем рабочем месте приносит пользу и им, и работодателям». В той же статье говорится, что «работники позволяют себе нецензурную брань постоянно, но необязательно в негативном или оскорбительном ключе. Она является социальным феноменом, отражающим солидарность и усиливающим единство в группе, или же психологическим феноменом, помогая облегчать стресс». Мы переслали эту статью нашим менеджерам.

Со временем, все более и более фокусируясь на корпоративной культуре, мы окончательно осознали, что она и бренд — две стороны одной медали. Бренд служит индикатором корпоративной культуры, но реагирует на происходящие в ней изменения с задержкой. В своем блоге я написал об этом так.

Ваша корпоративная культура и есть ваш бренд

Построение бренда сегодня сильно отличается от построения бренда пятьдесят лет назад. Раньше собирались несколько человек, решали, каким должно быть его позиционирование, а потом тратили много денег на рекламу, объясняющую потребителю, чем является их бренд. И если вы могли потратить достаточно денег, вы могли и бренд построить.

Сейчас мир очень изменился. С Интернетом, соединяющим всех, компании становятся все прозрачнее, независимо от того, хотят они этого или нет. Недовольный клиент или обиженный работник могут разместить в своем блоге отрицательный отзыв, и эта история, словно лесной пожар, может распространиться по миру посредством электронной почты или сервисов вроде «Твиттера».

Хорошая новость заключается в том, что возможно и обратное.

Об отличном опыте общения с компанией могут прочитать миллионы людей также почти мгновенно.

Однако вы не можете предугадать каждый момент, который повлияет на восприятие бренда вашей компании; в этом и состоит фундаментальная проблема.

Например, если вам довелось познакомиться в баре с сотрудником компании X, даже с бывшим, как ваше впечатление от общения с ним скажется на восприятии этой компании и, следовательно, ее бренда? Возможно, положительно, а может, и отрицательно. На бренд вашей компании может повлиять каждый сотрудник, а не только тот, кто по долгу службы отвечает за связи с общественностью.

В Zarros.com мы уже давно решили, что не хотим связывать наш бренд лишь с обувью, или одеждой, или даже вообще с торговлей через Интернет. Мы решили, что хотим строить бренд, ассоциирующийся с наилучшим обслуживанием клиентов, с их наилучшими впечатлениями. Мы верим, что за обслуживание клиентов должен отвечать не один какой-то департамент, это дело всей компании.

Реклама помочь в создании бренда может лишь до определенной степени. Если вы спросите, чем характеризуется «бренд» авиаперевозок (не отдельной авиакомпании, а целой

отрасли), большинство людей вам, скорее всего, скажут о плохом сервисе и неприятных впечатлениях. Если вы спросите, как потребители воспринимают нынешнюю автомобильную отрасль США, то велика вероятность, что их ответы не совпадут с тем образом, который автопроизводители формируют с помощью рекламы. Так что же делать компании, если вы не можете просто купить для нее тот бренд, который хотели бы иметь?

Как лучше всего построить бренд на долгосрочную перспективу?

Ответ состоит из двух слов: корпоративная культура.

Мы в Zappos верим, что если у вас правильная корпоративная культура, большинство прочих вещей — таких как обслуживание клиентов, или строительство бренда в долгосрочной перспективе, или увлеченные делом работники и счастливые потребители — появятся естественным образом, само по себе.

Мы верим, что корпоративная культура компании и ее бренд — две стороны одной медали. Вначале бренд отстает в развитии от культуры, но в итоге всегда догоняет ее.

Ваша корпоративная культура и есть ваш бренд.

Так как же вам построить и поддерживать ту корпоративную культуру, которую вы хотите иметь?

Все начинается с найма сотрудников. У нас в Zappos предусмотрены два этапа собеседований. Менеджер по подбору персонала и его коллеги проводят обычные собеседования с кандидатом, проверяя его опыт, технические навыки, умение работать в команде. А затем департамент по работе с персоналом проводит отдельные интервью, посвященные исключительно культуре кандидата. Чтобы получить работу, ему нужно успешно пройти оба этапа.

Мы действительно многим очень талантливым людям сказали «нет», хотя и знали, что они немедленно помогли бы увеличить выручку или прибыль. Но, почувствовав, что они не совсем вписываются в нашу корпоративную культуру, мы решили пожертвовать краткосрочной выгодой, чтобы сохранить ее (и тем самым наш бренд) в долгосрочной перспективе.

После приема сотрудника на работу следующий этап строительства корпоративной культуры — его обучение. Каждый, кто приходит в штаб-квартиру компании, проходит тот же тренинг, что и операторы группы лояльности клиентов (колл-центра), независимо от департамента или должности. Вы можете быть бухгалтером, юристом или разработчиком программного обеспечения — все равно у вас будет одна и та же программа обучения.

Она рассчитана на четыре месяца и охватывает историю компании, важность обслуживания клиентов, долгосрочное видение компании, философию нашей корпоративной культуры, а потом вы на две недели садитесь к телефону и принимаете звонки клиентов. И снова это возвращает нас к нашей вере в то, что обслуживание клиентов — дело не отдельного департамента, а компании в целом.

В конце первой недели обучения мы делаем предложение всей группе. Мы предлагаем заплатить каждому две тысячи, если он сейчас уйдет из компании (это плюс к зарплате за то время, что он уже отработал), и это предложение действует до конца четырех недельного курса обучения. Мы хотим убедиться, что люди приходят к нам не только из-за денег. Мы хотим, чтобы сотрудники верили в наше долгосрочное видение и желали стать частью нашей корпоративной культуры. Как выяснилось, в среднем это предложение принимают меньше одного процента новичков.

Одно из главных преимуществ концентрации на корпоративной культуре проявляется тогда, когда к нам в офис приезжают корреспонденты. В отличие от большинства компаний мы не вручаем им короткий список людей, с которыми им разрешается пообщаться. Вместо этого мы предлагаем им походить по офису и поговорить с кем угодно. Это наш путь к тому, чтобы быть как можно более прозрачной компанией, что также является частью нашей культуры.

Формально мы определяем корпоративную культуру Zappos как набор из десяти ключевых ценностей, которые заключаются в том, что мы стремимся:

1. Вызывать «вау!»-чувство нашим обслуживанием.
2. Принимать и поощрять изменения.
3. Создавать веселую и немного необычную атмосферу.
4. Любить приключения, творчески и нешаблонно мыслить.
5. Приветствовать рост и обучение.
6. Строить открытые и честные отношения посредством обмена информацией.
7. Создавать позитивный командный дух и семейную обстановку.
8. Делать больше меньшими средствами.
9. Быть увлеченными и решительными.
10. Быть скромными.

Список ключевых ценностей есть у многих компаний, но мало кто их придерживается. Обычно этот список напоминает пресс-релиз. Как правило, с ним знакомят в первый день работы, но в основном он существует в виде бессмысленного манифеста на стене вестибюля.

Мы верим, что очень важно сформулировать такие ключевые ценности, которым вы сможете соответствовать. Под этим понимается, что у вас хватает воли нанимать и увольнять, опираясь на них. Если вы способны на это, то вы на пути к созданию корпоративной культуры, соответствующей бренду, который хотите построить. Вы сможете сделать послами вашего бренда всех своих сотрудников, а не только специалистов по маркетингу или связям с общественностью. И они будут пропагандировать ваш бренд как внутри компании, так и за ее пределами.

В общем, помните: если вы создали правильную корпоративную культуру, большинство прочих вещей — включая строительство великого бренда — получится само по себе.

Даже несмотря на то что сегодня ключевые ценности являются нашим руководством к действию, в первые шесть-семь лет истории компании их формального списка не существовало. Это лишь моя вина, я всегда считал, что они свойственны только «корпорациям». И до последнего сопротивлялся предложениям сформулировать их.

Теперь я рад, что подчиненные все же убедили меня в необходимости назвать ключевые ценности компании — по существу, это означало формализовать определение нашей корпоративной культуры, — чтобы мы могли продолжать расти и развиваться.

Я жалею только об одном: что мы не сделали этого раньше.

Ключевые ценности

Еще в Сан-Франциско мы с Ником и Фредом старались встретиться с каждым потенциальным сотрудником компании, чтобы убедиться в том, что он соответствует корпоративной культуре Zappos. Переехав в Лас-Вегас, вследствие стремительного роста бизнеса мы стали очень быстро набирать людей. В определенный момент мы потеряли возможность принимать решение по каждому кандидату, а поскольку у нас появилось много новых сотрудников, то возникла проблема с тем, что не все точно знали, чего же мы хотим, когда говорим о необходимости соответствия нашей корпоративной культуре.

Кто-то из юристов компании предложил нам составить список ключевых ценностей в качестве руководства для менеджеров, участвующих в приеме сотрудников, и я начал записывать те качества, которые нам хотелось бы видеть в людях. Я вообразил всех коллег, которых хотел бы клонировать, потому что они воплощали культуру Zappos, и попытался определить, какие ценности воплощают они. Также я представил всех сотрудников и бывших сотрудников, которые не вписывались в нашу корпоративную культуру, и постарался выяснить, каких ценностей им не хватает.

Начав составлять свой список, я понял, что должен узнать мнение об этом всех остальных сотрудников Zappos, точно так же, как мы сделали при составлении книги о корпоративной культуре, спросив каждого, что он думает по этому поводу.

Первоначальный список состоял из тридцати семи ценностей.

1. Культура — это всё.
2. «Вау!»-обслуживание.
3. Доверие и вера.
4. Идеализм.
5. Рост компании.
6. Долгосрочная перспектива.
7. Личностный рост.
8. Достижение невозможного.
9. Команда.
10. Семья/отношения.
11. Эмоциональные связи.
12. Развитие силы воли.
13. Полномочия.
14. Чувство собственника.
15. Инициативность.
16. Желание делать все, что требуется.
17. Отсутствие страха совершить ошибку.
18. Незашоренность.
19. Снизу вверх (и сверху вниз).
20. Партнерство.
21. Умение слушать.
22. Сверхкоммуникации.
23. Операционное совершенство.
24. Готовность меняться.
25. Постоянное постепенное улучшение.
26. Способность делать больше меньшими средствами.
27. Инновационность.
28. Молва из уст в уста.
29. Везение.
30. Увлеченность и позитив.
31. Личность.
32. Открытость и честность.
33. Веселье.
34. Вдохновение.
35. Необычность.
36. Умение смеяться над собой.
37. Спокойная уверенность и уважение.

Список получился длинным, и мы начали размышлять над тем, какие его пункты наиболее важны и лучше передают то, какими мы хотим быть. Также мы обсуждали, что из перечисленного можно объединить.

В течение года я несколько раз рассылал этот список всем сотрудникам компании и получил множество откликов и предложений относительно того, какие из ключевых ценностей кажутся им наиболее важными.

Было удивительно, что процесс занял столько времени, но мы не стремились ускорить его, ведь независимо от того, каким получится этот список, мы хотели, чтобы в него вошло только то, что мы могли принять по-настоящему.

Самым трудным был вопрос соответствия. У множества корпораций есть «ключевые ценности» или «руководящие принципы», но проблема в том, что звучат они обычно очень высокопарно и выглядят словно цитата из пресс-релиза, выпущенного департаментом маркетинга. Во многих случаях сотрудника знакомят с ними в первый день работы, а после этого они остаются лишь бессмысленными манифестами на стенах офисов.

Мы хотели быть уверенными, что с нашими ключевыми ценностями этого не произойдет. Нам нужен был такой список, с которым согласятся все: это означает, что, опираясь на него, мы должны были нанимать и увольнять людей независимо от их производительности. Если бы мы не смогли так делать, эти «ценности» были бы ложными.

В конце концов сформировался окончательный перечень из десяти ключевых ценностей, которым мы пользуемся и по сей день.

1. Вызывать «вау!»-чувство нашим обслуживанием.
2. Принимать и поощрять изменения.
3. Создавать веселую и немного необычную атмосферу.
4. Любить приключения, творчески и нешаблонно мыслить.
5. Приветствовать рост и обучение.
6. Строить открытые и честные отношения посредством обмена информацией.
7. Создавать позитивный командный дух и семейную обстановку.
8. Делать больше меньшими средствами.
9. Быть увлеченными и решительными.
10. Быть скромными.

Первоначально некоторые сотрудники предлагали включить в список ценностей такое качество, как честность, но я сознательно вычеркнул этот пункт. Я чувствовал: честность будет для нас воплощаться в том, что мы действительно во всем будем придерживаться наших ключевых ценностей, а не просто ссылаться на них, когда это выгодно.

Со временем в департаменте по подбору персонала разработали вопросник для интервью с кандидатами, в котором затрагивались все ключевые ценности компании, чтобы на этапе приема на работу мы могли проверять готовность следовать им.

При этом «быть скромным», пожалуй, важнее всего: именно это качество очень сильно влияет на окончательное решение о судьбе кандидата. Есть множество опытных, умных, талантливых людей, беседуя с которыми, понимаешь, что они могут способствовать немедленному росту выручки или прибыли компании. Но часто при этом они настоящие эгоисты, и мы отказываем им. В большинстве компаний менеджер по подбору персонала, вероятно, выступил бы за то, чтобы принять на работу такого человека, ведь он создаст большую дополнительную стоимость компании. Вот почему у большинства крупных компаний нет достойной корпоративной культуры.

В Заррос мы придерживаемся философии, в соответствии с которой готовы пожертвовать краткосрочной выгодой (например, недополучить выручку или прибыль), если верим, что в долгосрочном плане такая жертва оправдана. Защита корпоративной культуры и приверженность ключевым ценностям приносит долгосрочные преимущества.

Когда у нас появился окончательный перечень из десяти ключевых ценностей, я отправил по электронной почте сообщение всем сотрудникам компании, в котором более подробно описал каждую из них. Мы до сих пор ссылаемся на то письмо. На самом деле, приходя в компанию, новый сотрудник письменно подтверждает, что он ознакомился с документом о ключевых ценностях компании и понимает: жизнь в соответствии с ними является тем, что от него ждет работодатель.

Документ о ключевых ценностях компании ZAPPOS

Миссия ZAPPOS: Жить с «вау!»-чувством и доставлять его клиентам. По мере нашего роста как компании становится все важнее однозначно определить ключевые ценности Zappos, на базе которых мы развиваем корпоративную культуру, бренд и стратегию бизнеса. Компания растет, в нее приходит все больше новых сотрудников, поэтому мы должны быть уверены, что все они — единомышленники, действующие в соответствии с нашим представлением о том, какой должна быть Zappos. Постепенно мы выстроим оценку эффективности сотрудников так, чтобы в значительной степени она основывалась на соответствии их решений ключевым ценностям Zappos. Хотя в этих ключевых ценностях множество аспектов, наиболее важные для нас мы выделили в виде следующих десяти пунктов.

1. Вызывать «вау!»-чувство нашим обслуживанием.
2. Принимать и поощрять изменения.
3. Создавать веселую и немного необычную атмосферу.
4. Любить приключения, творчески и нешаблонно мыслить.
5. Приветствовать рост и обучение.
6. Строить открытые и честные отношения посредством обмена информацией.
7. Создавать позитивный командный дух и семейную обстановку.
8. Делать больше меньшими средствами.
9. Быть увлеченными и решительными.
10. Быть скромными.

В идеале мы хотим, чтобы все десять ключевых ценностей отражались во всем, что мы делаем, включая наше взаимодействие друг с другом, с клиентами, с поставщиками и партнерами по бизнесу.

Впереди нас ждет большая работа, и пройдет какое-то время, прежде чем эти десять ценностей по-настоящему проявятся в том, как мы думаем, как действуем и как общаемся.

По мере роста могут меняться процедуры и стратегия, но нам хотелось бы, чтобы ценности оставались неизменными. Они всегда должны быть теми рамками, которые определяют все наши решения. Поскольку список ключевых ценностей мы публикуем впервые, в течение следующего года в него могут быть внесены изменения и дополнения, но мы стремимся к тому, чтобы в итоге определиться с окончательным вариантом, который будет служить основой для управления компанией и ее развития.

Я призываю каждого пересмотреть все, что уже сделано, и спросить себя, что можно изменить для более полного соответствия нашим ключевым ценностям. Например, наше руководство для сотрудников следует переработать так, чтобы в нем стало больше от Zappos и чтобы оно меньше походило на аналогичный документ, который вы можете увидеть в любой другой компании. Наши внутренние формуляры, заявления о приеме на работу, шаблоны электронной почты, частично корпоративный сайт и еще многое другое можно улучшить, чтобы в них чувствовалось больше Zappos и лучше отражались наши ключевые ценности.

Поэтому ставим перед всеми трудную задачу: каждую неделю делать как минимум одно улучшение, которое обеспечивает большее соответствие ключевым ценностям Zappos.

Эти улучшения не обязательно должны быть радикальными: например, можно просто добавить одно-два предложения в формуляр, чтобы он выглядел веселее. Но если каждый сотрудник сделает хотя бы одно маленькое улучшение в неделю, которое обеспечит большее соответствие нашим ключевым ценностям, к концу года у нас будет более пятидесяти тысяч небольших изменений, в совокупности означающих радикальные перемены по сравнению с нынешним положением.

Ниже приведены короткие описания каждой из ключевых ценностей.

Вызывать «вау!»-чувство нашим обслуживанием

В Zappos все, что стоит делать, стоит делать с чувством «вау!».

«Вау!» такое короткое, простое слово, но в действительности оно заключает в себе столь многое. Чтобы вызвать «вау!»-чувство, вы должны дифференцироваться, это означает делать все нешаблонно и новаторски. Вы должны делать что-то выходящее за рамки ожидаемого. И все, что вы делаете, должно эмоционально воздействовать на покупателя. Мы не средняя компания, наш сервис не средний, и мы не хотим, чтобы наши люди были средними. Мы ждем, чтобы каждый сотрудник участвовал в доставке «вау!»-чувства.

Независимо от того, взаимодействуете ли вы с коллегами или потребителями и партнерами, доставка «вау!»-чувства приводит к распространению молвы о компании. Наша философия состоит в том, чтобы у клиентов Zappos возникало «вау!»-чувство от качества обслуживания и любого контакта с компанией, а не только в результате получения денежной выгоды (например, мы не предлагаем скидок на все товары или иных преимуществ своим покупателям).

Мы стараемся вызвать «вау!»-чувство у потребителей, сотрудников, поставщиков, партнеров и, в долгосрочной перспективе, инвесторов.

Спросите себя: что вы можете улучшить в своей работе или поведении, чтобы вызвать «вау!»-чувство у большего количества людей? Вызвали ли вы сегодня «вау!»-чувство хотя бы у одного человека?

Вызывать «вау!»-чувство нашим обслуживанием (добавление Марты С.)

В 1984 году я несколько недель путешествовала по Европе. К тому моменту, когда я оказалась в Лондоне (это была последняя остановка перед возвращением в Штаты), деньги у меня кончились за исключением одного «счастливого» доллара и горсти иностранных монет на дне сумочки.

Мне захотелось пить, и, прочитав надпись «Принимаем иностранные деньги», я схватила банку газировки со стойки закусочной. К тому моменту, когда подошла моя очередь расплачиваться, я выпила воду почти до дна, и тут вдруг заметила еще одну надпись «Иностранные монеты не принимаем, только купюры». Попытка убедить кассира взять все монеты, что у меня были, оказалась тщетной, но последнее, чего мне хотелось, — это расстаться со «счастливым» долларом.

Внезапно стоявший позади меня джентльмен шагнул к кассиру и заплатил за мою воду. Я поблагодарила его и попыталась вручить ему всю мою мелочь, но он отказался ее принять. Он попросил меня только об одном: дарить добро просто так. Эту случайную встречу с незнакомцем в лондонском аэропорту я запомнила навсегда.

Включаем быструю «перемотку вперед» и оказываемся в нашем времени: сейчас 2008 год, вторник, утро, супермаркет Walgreens. Я только что набрала в корзину продукты в соответствии с длинным списком и подошла к кассе. Позади меня в очереди оказалась парочка, у них в руках было всего несколько предметов, так что, естественно, я пропустила их вперед. Подошла моя очередь, кассир отсканировал примерно треть товаров из моей корзины, когда в очередь встал пожилой джентльмен. В его руках было две банки орехов, бальзам и какое-то лекарство.

Я повернулась к нему и попросила дать мне его покупки. С удивленным выражением на лице он спросил, зачем они мне. Я хотела сказать: «Я дарю добро просто так», но вместо этого у меня вылетели слова: «Я дарю “вау!” просто так». Поскольку я работаю в Zappos, слово «вау» само собой заменило «добро». Вместо того чтобы исправить ошибку, я повторила это еще раз. Кассир просканировал покупки пожилого джентльмена, сложил в пакет и передал ему.

Тот посмотрел на меня и спросил: «Скажите, что такое “дарить “вау!” просто так”?». Он выслушал мою историю о лондонском незнакомце, горячо поблагодарил и вышел из магазина. Теперь пришла очередь кассира непонимающе смотреть на меня. Он тоже захотел узнать о «“вау!” просто так», и я объяснила, что работаю в Zappos, а одной из ключевых ценностей компании является доставлять «вау!»-чувство нашим клиентам.

Я выходила из магазина с невероятным ощущением. Я не только поделилась «вау!»-чувством, я поделилась им с двумя людьми и надеялась, что когда-нибудь и они поделится этим с кем-то. Несколько дней спустя, возвращаясь домой после ночной смены в Zappos, я заехала в семь утра в тот же Walgreens. Едва открыв дверь, я услышала: «Привет, Марта!». Это был тот же кассир, что и в прошлый раз. Удивившись, я сказала: «Поверить не могу, что вы запомнили мое имя». Он ответил: «Ваше имя было на чеке, и я записал его, потому что не хотел забыть человека, который научил меня “дарить “вау!”-чувство и добро просто так”. Я и другим рассказал об этом!». Забавно то, что теперь он одарил меня «вау!»-чувством.

Принимать и поощрять изменения

Быть растущей компанией в чем-то означает постоянно меняться. У некоторых людей, особенно пришедших из более крупных организаций, постоянные изменения поначалу могут вызывать дискомфорт. Если вы не готовы к переменам, возможно, вы не совсем подходите для нашей компании. Мы все должны не просто не бояться изменений, а с энтузиазмом принимать их и, что, возможно, еще важнее, поощрять и воплощать их. Мы постоянно должны планировать перемены и быть готовыми к ним. Хотя изменения могут и будут происходить во всех направлениях, очень важно, чтобы большая их часть рождалась снизу, людьми, находящимися на переднем крае, людьми, которые ближе всего к клиентам и к их проблемам. Никогда не принимайте «статус-кво» и не миритесь с ним, потому что исторически в сложные ситуации попадают именно те компании, которые не могут быстро реагировать на изменения и приспосабливаться к ним. Мы все время находимся в движении. Если мы хотим по-прежнему опережать конкурентов, мы должны постоянно меняться, задавая им загадки. Они могут скопировать наш

образ, нашу систему доставки и внешний вид нашего сайта, но не в состоянии скопировать наших людей, культуру и качество обслуживания. И они не в состоянии двигаться так быстро, как можем мы, потому что поощрять постоянные изменения стало частью нашей корпоративной культуры. Спросите себя: как вы планируете изменения и готовитесь к ним? с оптимизмом ли вы относитесь к новым трудным задачам? поощряете ли вы перемены и стремитесь ли к ним? как вы способствуете тому, чтобы больше изменений рождалось по инициативе подчиненных? уполномочены ли вы вашим непосредственным руководителем проводить необходимые изменения?

Сила одного процента, пост в блоге Альфреда Лина, финансового и исполнительного директора компании, январь 2009 года

Это было лучшее из времен, и это было худшее из времен.

Чарльз Диккенс, «История двух городов»

В CNBC Reports-2008 Мария Бартиромо процитировала Чарльза Диккенса, заметив, что, хотя писатель имел в виду Французскую революцию, эти слова он легко мог бы сказать и о событиях 2008 года. Без сомнений, 2008 год был очень трудным, начавшись со спада в экономике и розничной торговле, причем в первой половине года показатели медленно снижались, а во второй просто рухнули, словно в пропасть. По информации из разных источников, в тот сезон отпусков онлайн-торговля упала на три-пять процентов, то есть отрасль впервые не показала рост. Чтение этих не слишком позитивных отчетов лишь подчеркивает, как повезло нам в Zappos, потому что мы смогли прорваться сквозь это жесткое время и

добиться совершенно невероятных результатов. Нет, не все было идеально, но 2008-й стал для нас великолепным годом! С официальными результатами придется подождать до тех пор, пока наши финансисты не сведут баланс и не выпустят в начале марта заверенную аудиторами финансовую отчетность, но могу сказать, что в прошлом году, включая сезон отпусков (когда интернет-торговля затихает), мы сумели нарастить бизнес, и наш торговый оборот превысил миллиард долларов. А руководствуясь принципом «Делать больше меньшими средствами», мы и остались прибыльными, и сохранили положительный денежный поток, и отлично повеселились, обслуживая наших клиентов!

Можно вспоминать 2008 год, но сейчас на дворе 2009-й, мы вернулись с долгожданного отдыха, и пришло время продолжить игру. Мы возьмемся за достижение целей и выполнение «официальных» планов, как только совет директоров их одобрит, но и до этого «официального» одобрения мы знаем, что нам нужно делать.

Мы призываем вас: перечитайте документ о ключевых ценностях Zappos и каждую неделю делайте как минимум одно изменение, которое поможет Zappos стать лучше. А в идеале — каждый день. Это может прозвучать пугающе, но вспомните, что улучшения не обязательно должны быть радикальными. Подумайте о том, что значит улучшать что-нибудь на один процент ежедневно с учетом предыдущих усовершенствований. В результате перемены будут радикальными, и к концу года мы станем лучше в 37 раз, а не на 365 процентов (в 3,65 раза).

Каждый день, просыпаясь, думайте не только о том, как сегодня можно улучшить Zappos на один процент, но и о том, как на тот же процент вам самим стать лучше в личном и профессиональном отношении. Ведь, в конце концов, Zappos не может расти без того, чтобы росли мы, ее сотрудники.

Представьте, как изменения к лучшему на один процент каждый день накладываются друг на друга, в результате чего и вы, и Zappos к концу года станете лучше в 37 раз. Представьте, что каждый работник Zappos сделает то же самое. Представьте, насколько лучше в следующем году будете вы, Zappos и весь мир.

Это будет непросто, и 2009 год, без сомнения, предложит свои трудные задачи, но мы с ними обязательно справимся. Прекрасного и счастливого вам 2009 года!

P. S. Примечание для озабоченных математикой. Если в начале года у вас есть сто долларов и каждый день вся сумма, которая у вас имеется, увеличивается на один процент, в конце года у вас будет 3778,34 доллара = $100 \{2/x1\} (1 + 1\%) ^ {365}$. То есть в 37,78 раза больше, чем сумма, которой вы располагали в начале года. Вот что значит всего один процент в день!

P. P. S. Да, я озабочен математикой. Да, я не был настолько крут, чтобы играть в футбол, поэтому участвовал в математических олимпиадах.

Спасибо за то, что поддержали меня ☺

Создавать веселую и немного необычную атмосферу

Одна из особенностей, которая отличает Zappos от многих других компаний, состоит в том, что мы ценим веселье и необычность. Мы не хотим стать одной из этих скучных крупных корпораций. Мы хотим сохранить способность смеяться над собой. К повседневной работе мы относимся с радостью и юмором.

Это значит, что многое из того, что мы делаем, может показаться несколько неудобным, если не странным. Но при этом мы не поощряем безумств или слишком серьезных отклонений. Чтобы сделать жизнь интереснее и забавнее, нам достаточно лишь немного необычной атмосферы. Мы хотим, чтобы у компании был уникальный и запоминающийся характер.

Корпоративная культура — это то, что делает нас успешными, и наша культура подразумевает, что мы приветствуем разнообразие и ценим индивидуальность. Мы хотим, чтобы эта индивидуальность проявлялась в работе. Стороннему наблюдателю может показаться, что такая позиция приводит к непоследовательности. Но мы последовательны в нашей вере в то, что мы лучше работаем, если можем быть самими собой. Мы хотим, чтобы необычность каждого из нас проявлялась как в общении между людьми, так и в их работе. Одним из побочных эффектов поощрения нестандартного является то, что это стимулирует сотрудников думать нешаблонно и новаторски. Когда вы объединяете некоторую необычность с уверенностью, что каждый получает от работы удовольствие, это становится беспроигрышным вариантом для всех: работники с большим интересом относятся к своим обязанностям, а компания в целом становится более инновационной. Спросите себя: как мы можем проявить свою необычность и дифференцироваться от других? Что мы можем сделать одновременно забавного и странного? Насколько вас радует работа и как сделать, чтобы она приносила еще больше удовольствия? Что вы делаете, чтобы работа ваших коллег была такой же радостной?

Офисное койко-место!

Запись в блоге Бретта Х., 1 апреля 2009 года

Мы в Zappos всегда ищем пути делать больше меньшими средствами, это одна из наших ключевых ценностей, и мы считаем личное пространство очень значимым. Поэтому мы придумали новый способ разместить больше людей в нашем офисе в Лас-Вегасе, штат Невада, — офисные койко-места. На самом деле эту идею высказал наш СЕО Тони Шей, когда размышлял о том, как решить вопрос с офисными площадями. Мы росли очень быстро, а в такой ситуации легко заполняешь все пространство, причем это происходит раньше, чем проблему удастся осознать. Он поручил создать этот инновационный предмет мебели компании Warren and Associate Builders здесь, в Хендерсоне, с целью максимизировать доступное пространство в офисе. Увидев готовый образец, Тони серьезно заявил, что попросит перевести его рабочее место в офисе на верхнюю койку. Узнав о новой игрушке Тони, CFO/СОО компании Zappos Альфред Лин заказал еще одно рабочее место с кроватью наверху, чтобы он мог отрубиться там, если засидится в офисе допоздна.

Тони предполагает начать массовое производство офисных койко-мест системы Zappos, чтобы разгрузить офисные помещения по всему миру.

Комментарии приветствуются: что вы думаете об этом?

Любить приключения, творчески и нешаблонно мыслить

Мы в Zappos думаем, что людям и компании в целом нужно быть дерзкими и смелыми (но не безрассудно). Мы хотим, чтобы никто не боялся рисковать и совершать ошибки, потому что, если люди не ошибаются, это значит, что они недостаточно рискуют. Мы хотим, чтобы каждый стремился принимать решения в бизнесе. Мы хотим, чтобы все развивали и улучшали навыки принятия решений. Мы поощряем людей к тому, чтобы делать ошибки, если они учатся на них.

Мы не приемлем самоуспокоения и принятия статус-кво только потому, что «мы всегда так делали». Следует всегда стремиться к приключениям и находить радость в исследовании новых возможностей. Имея свободу в принятии решений, мы сами являемся творцами своего счастья. Мы не приемлем шаблоны при анализе сложных ситуаций.

Иногда любовь к приключениям и творческое начало приводят к тому, что мы принимаем нетрадиционные решения (ведь у нас есть свобода думать нешаблонно), но именно это позволяет нам оставить конкурентов позади.

Спросите себя: достаточно ли вы рискуете? боитесь ли вы делать ошибки? готовы ли вы отказаться от привычного комфорта? требует ли творчества ваша работа, похожа ли она

на приключение? есть ли какие-то творческие моменты, которые вы можете привнести в деятельность Zappos? насколько нешаблонно вы подходите к анализу сложных ситуаций?

Любить приключения, творчески и нешаблонно мыслить, автор Криста Фоули (менеджер по подбору персонала)

Когда в декабре 2004 года я пришла в Zappos, у меня за плечами были восемь лет профессиональной карьеры в области подбора персонала в двух очень крупных кадровых агентствах. В этом мире правят Самоуспокоение и Статус-кво, а Приключения и Радость давно изгнаны из королевства, если они вообще когда-либо были его подданными. Я медленно скатывалась к финальной вспышке, а потом решила, что никогда больше не захочу проводить собеседования с кандидатами. Если вы заметили название моей должности и подумали: «Хм, как-то это... странно», не беспокойтесь, у этой истории счастливый конец.

Я увидела, что в Zappos.com открыта вакансия главного специалиста по работе с персоналом. Это была именно та компания, о которой говорили все, — новая, хипповая, прикольная, клевая компания, которая только что переехала в наш город из Сан-Франциско. И хотя место было определенно интересным и привлекательным, я всерьез собиралась уйти из рекрутинга.

Но звезды сошлись так, что я получила эту работу! В начале второй недели в Zappos мой руководитель уверенно подошел ко мне и сообщил, что, учитывая мой опыт, первым моим большим проектом будет — барабанная дробь — ага, помощь в организации процесса подбора персонала и собственно в поиске кандидатов. Увы...

Вы, должно быть, догадались, что поначалу меня это не воодушевило, но здесь я довольно быстро осознала, что моя проблема с рекрутингом была связана не с самой функцией рекрутинга, а с отсутствием творчества и духа приключений в работе, которое, что называется, медленно меня убивало.

А в Zappos, как и в случае с другими ключевыми ценностями, «любить приключения, творчески и нешаблонно мыслить» не просто рекомендация — это способ жить. И если вы думаете, что не можете применить эту или какую-то иную ценность к традиционно неповоротливым, зарегулированным и скучным департаментам (на самом деле департамент по работе с персоналом, пожалуй, возглавляет этот список) в вашей компании, подумайте получше.

Когда мы работали над созданием процесса подбора персонала, мы пытались выяснить не только как оценивать то, разделяют ли кандидаты наши ключевые ценности, но и то, как мы собираемся демонстрировать — задействовать — эти ценности в процессе рекрутинга. Мы говорим о необходимости творчески и нешаблонно мыслить и уметь рисковать!

Например, одна из сложнейших задач, которая приходит на ум, заключалась в подборе очень большого количества специалистов в группу лояльности клиентов в течение очень короткого времени. Тогда нас было всего трое, и мы просто физически не могли настолько быстро проводить собеседования. Тони пришла одна из тех безумных идей, которые ему свойственны: он предложил вместо традиционной «ярмарки вакансий», на которой можно набрать множество людей, провести что-то вроде «экспресс-свидания».

Первой моей реакцией было «черт возьми, нет, это никогда не сработает, а потребует месяца на нормальную подготовку и проведение». Но в духе честности и приверженности нешаблонному мышлению, не имея лучшего плана, мы решили попробовать этот. Мы начали с самого простого: разместили в газетах объявление, кандидаты пришли, прослушали презентацию о Zappos и информацию о будущей работе, а затем встретились с шестью сотрудниками компании, поговорив с каждым в течение пяти минут. Мы хотели быстро отсеять тех, кто точно не подходит, а с остальными провести традиционные собеседования.

Все прошло не идеально, но ведь это было только начало. Дальше нас ждала вдохновенная и трудная работа по подстройке процесса, повышению его эффективности и кор-

ректировке «в стиле Zappos». Через год на презентации зазвучала танцевальная музыка, появились напитки и закуски. Мы усилили интерактивную составляющую, удивляя присутствующих смесью информативности и комедийных номеров. Люди представлялись группе и делились смешными случаями из жизни (не самый плохой способ увидеть, кто из них является потенциальным лидером группы), а еще были моменты в стиле «шоу Опры» с вручением призов (с символикой Zappos) «везучим членам команды». В антураж интервью/свидания мы добавили старомодный кухонный таймер, и когда пять минут проходили и кандидаты должны были перемещаться к следующему интервьюеру, мы подавали им сигнал «дзи-и-и-и-и-и» и кричали хором: «Меняемся!».

Энергия и воодушевление растущей команды по подбору персонала в отношении того, как улучшить работу, сделать ее более веселой, эффективной и полнее отражающей корпоративную культуру Zappos, были ошеломляющими. Они быстро распространились на все, что мы делаем, и выразились в таких вещах, как тематические комнаты для интервью, где кандидатам было легче расслабиться, более искренне отвечать на вопросы, проявлять личные качества и демонстрировать творческие способности.

Это проявилось даже в ознакомительном курсе для новичков. Один из блоков «бумажной работы», которую мы должны были делать, касался ожиданий от тренинга; в сущности, речь идет о списке причин, по которым человек мог быть уволен в течение четырех недель курса. О них говорится в первый день. Да, это важная информация, и ее необходимо довести до сотрудников, но как это сделать «в стиле Zappos»? Благодаря двум постоянным зрителям шоу «Субботним вечером в прямом эфире» мы решили позаимствовать у этой передачи нескольких хорошо известных и любимых персонажей и придумали пародии, передававшие нужную информацию, но в перевернутом с ног на голову и смешном виде.

Я могла бы привести еще множество примеров, но достаточно сказать, что сегодня, пять лет спустя, когда я смотрю на свою команду и на то, что мы сделали в Zappos, я чувствую огромную гордость и удовлетворение от нашей работы. Когда кто-то чувствует, что «перегорел», заскучал, перестал испытывать удовольствие от трудных задач или «задушен» рутиной, дело не в самой работе, а в атмосфере и правилах игры, сопровождающих ее.

Позвольте вашим сотрудникам рисковать и пробовать новое. Что-то сработает, что-то нет, но это нормально. Позвольте человеку вкладывать всего себя в работу. Может оказаться, что удивительно талантливый программист — еще и рок-музыкант, так дайте ему возможность и на работе в этом раскрыться.

Думаю, когда люди говорят, что ненавидят работу, это потому, что дома они находятся в гармонии с самими собой. Почему бы не посмотреть, что будет, если дать вашим сотрудникам возможность проявить весь свой талант и вознаграждать их не за то, что они делают как другие, а за то, что они выходят за рамки возможного, творят и пробуют новое?

Так что видите теперь, что у всего может быть счастливый конец? Я все еще занимаюсь подбором персонала, каждый день провожу собеседования с людьми и совершенно при этом счастлива!

Примеры вопросов, которые задают в ZAPPOS в ходе интервью

Кандидат склонен думать и действовать нешаблонно

— Приведите пример ситуации на предыдущем месте работы, когда вам пришлось думать и действовать нешаблонно.

— Какую лучшую ошибку вы сделали на работе? Почему она лучшая?

— Расскажите о случае, когда вы столкнулись с требующей решения проблемой или областью, в которой требовались улучшения, находившиеся вне зоны вашей ответственности, и разобрались с этим сами, без просьб со стороны. Что это было, как вы это сделали?

Кандидат имеет творческие способности выше средних

— Могли бы вы сказать, что ваши творческие способности выше или ниже, чем у среднего человека? Можете привести пример в подтверждение этого?

— Если бы в первый день вашей работы в Zapros перед вами поставили задачу сделать процесс подбора персонала / проведения собеседований более веселым, что бы вы сделали за эти восемь часов?

Кандидат склонен рисковать в попытке решить проблему

— Приведите пример, когда вы рисковали на предыдущем месте работы. Каковы были результаты?

— Когда последний раз вы нарушали правила/политику, чтобы сделать свою работу?

Приветствовать рост и обучение

Мы в Zapros считаем, что сотрудникам важно расти как в личном, так и в профессиональном плане. Важно постоянно меняться, нельзя мириться с работой, на которой вы не чувствуете, что растете или учитесь чему-то.

Мы верим, что у каждого сотрудника потенциал намного выше, чем он предполагает. Наша цель — помочь этому потенциалу раскрыться. Но это возможно только путем совместных усилий: чтобы раскрыть свой потенциал, вы должны захотеть ставить перед собой трудные задачи и меняться.

Если вы в Zapros больше нескольких месяцев, вам ясно одно: Zapros растет. Мы растем, потому что принимаем возникающие вызовы, и благодаря тому, что мы растем, этих вызовов становится все больше. Да, это замкнутый круг, но это хорошо: только так компания может выжить. Правда, временами возникает стресс, чувство чрезмерного риска и непонимания.

Иногда может показаться, что новые проблемы возникают по мере решения старых (иногда даже быстрее!), но это лишь означает, что мы движемся, что становимся лучше и сильнее. Всякий, кто захочет с нами конкурировать, будет вынужден сталкиваться с теми же вещами, поэтому проблемы — это просто километровые столбы. Каждый из них означает, что мы стали лучше.

И неважно, насколько мы уже хороши: у нас всегда будет много трудной работы, мы никогда не переделаем ее всю и никогда не сделаем ничего «раз и навсегда».

Предыдущая фраза может показаться пессимистичной, но это не так: мы будем прилагать все усилия, чтобы сделать что-то «раз и навсегда», но потом будем возвращаться к этому снова, когда выясним, что мир изменился. Таков цикл роста, и, хотим мы этого или нет, этот цикл бесконечен.

Это трудно... Но если бы мы не брались за трудные дела, у нас не было бы бизнеса. Единственная причина, по которой нас еще не «проглотили» конкуренты, заключается в том, что мы решаем трудные задачи, и делаем это лучше остальных. Если станет легко, начинайте следить за приливом — волна конкуренции сметет нас.

Иногда может показаться, что мы сами не знаем, что творим. И это правда: не знаем. Это немного пугает, но вам может стать легче, если вы узнаете, что никто другой тоже этого не знает. А если бы кто-то знал, то самым популярным обувным интернет-магазином был бы его магазин. Конечно, частично люди повторили то, что мы делали раньше, но за годы работы в Zapros мы поняли, что дьявол скрывается в деталях. И как раз тут мы говорим новое слово.

Так что экспертов в том, что мы делаем, нет. Кроме нас: мы становимся экспертами по мере того, как делаем это. И лучшее, что каждый, кого мы приглашаем на борт, может при-

нести в компанию, — это умение обучаться, меняться и создавать новое, тем самым помогая компании расти и по мере ее роста расти самому.

Спросите себя: каким образом вы растете как личность? как вы растете профессионально? стали ли вы сегодня лучше, чем были вчера? каким образом благодаря вам лично растут ваши коллеги и подчиненные? каким образом благодаря вам ваши коллеги и подчиненные растут в профессиональном плане? с какими проблемами вы сталкиваетесь? узнаете ли вы что-то новое каждый день? есть ли у вас видение того, к чему вы хотите прийти? как вы способствуете росту компании в целом? делаете ли вы все возможное, чтобы способствовать росту компании, в то же время помогая другим понимать необходимость этого роста? понимаете ли вы видение компании?

Приветствовать рост и обучение, автор Маура С.

Когда шесть лет назад я пришла в Zappos, я не собиралась строить здесь карьеру. Я жила в Сан-Франциско и пыталась найти работу на полную ставку в каком-нибудь музее. Получалось не очень, и я подала заявление в колл-центр, чтобы иметь возможность платить за аренду квартиры.

Тогда это была просто работа. Сейчас она превратилась в нечто гораздо более значимое.

То, что Zappos — отличное место для работы, я поняла сразу благодаря двум аспектам: прекрасным людям, с которыми я проводила дни, и их фантастической философии обслуживания клиентов. Но, думаю, по-настоящему я не понимала, как необычна эта компания, пока не поверила в нее, переехав вместе с Zappos в Лас-Вегас в апреле 2004 года.

Список ключевых ценностей нам разослали в 2006 году. Мы знали, что у компании уникальная корпоративная культура, но теперь у нас было на что ссылаться, во что вносить свой вклад, о чем можно говорить: «Да! Мы верим в это!».

Ключевые ценности не предназначались только для офиса, они были образом жизни. Я соотнесла себя с ними и полюбила их все, но немедленно обратила внимание на пункт номер пять: «Приветствовать рост и обучение».

К тому моменту я проработала в компании два с половиной года. За столь короткое время меня повысили, и я перешла на должность менеджера, хотя опыта у меня не было и о повышении я не просила. Оглядываясь назад, я благодарна за то, что руководители приняли такое решение.

Я знала, что Zappos доверяет мне, может, даже больше, чем в некоторых случаях я сама себе доверяла. Поэтому я могла стремительно учиться и расти как в личном плане, так и в профессиональном.

После появления списка ключевых ценностей я действительно начала «приветствовать» рост и обучение всех окружающих. Я поняла, как мне повезло работать в такой благоприятной атмосфере, где я могла выступить с идеей, заранее зная, что мне скажут «давай, делай».

Я стала увереннее как один из лидеров компании. Я убедила себя начать выступать от имени Zappos на конференциях, хотя еще пять лет назад это привело бы меня в ужас. Сейчас мне это нравится. Я учусь и расту не только в стенах Zappos, но и в личной жизни.

Я смогла поставить перед собой цель и самостоятельно купить дом.

Ребенком я читала запоем, но в университете потеряла вкус к чтению.

Теперь я снова не могу обходиться без всех этих чудесных книг. Еще я убедила себя вернуться к здоровому образу жизни. Я пробежала уже пять полумарафонов, а сейчас готовлюсь к первому полному марафону, который состоится в декабре (спонсором выступает Zappos!).

Я ездила в Азию нырять с аквалангом, в Центральную Америку — подниматься на вулкан, где из нашего лагеря мы наблюдали за извержением его соседа. Это счастье! Удиви-

тельно вспоминать эти последние шесть лет и видеть, как сильно я выросла и изменилась. Этот рост в значительной степени связан с Zappos, и каждый день по дороге на работу я не могу дождаться момента, когда опять начну узнавать что-то новое.

Строить открытые и честные отношения посредством обмена информацией

Говоря в целом, мы верим, что открытость и честность способствуют лучшим взаимоотношениям, потому что ведут к доверию и вере. Мы ценим прочные связи со всеми: с руководителями, подчиненными, клиентами (как внешними, так и внутренними), поставщиками, деловыми партнерами, членами рабочих групп и коллегами.

Прочные, позитивные, открытые и честные отношения очень сильно отличают Zappos от большинства других компаний. Если бы их не было, нам бы удалось добиться гораздо меньшего.

Ключевой компонент — развитие эмоциональных связей. Важно всегда действовать честно, быть сострадательным, дружелюбным, преданным и иметь уверенность, что поступаете правильно и верно оцениваете отношения с другими. Сложнее всего бывает выстроить доверие, но если оно есть, вы добьетесь очень многого.

В любых отношениях важно быть и хорошим слушателем, и хорошим оратором. Открытый, честный обмен информацией — лучшая база для любых отношений, но помните, что, в конце концов, важно не то, что вы говорите или делаете, а то, что при этом чувствуют люди. Чтобы отношения доставляли радость, нужно знать, что другие по-настоящему заботятся о вас как в личном, так и в профессиональном плане.

Мы в Zappos поощряем различия мыслей, мнений и опыта. Чем шире и разнообразнее ваши отношения, тем положительнее вы влияете на компанию и тем ценнее вы для нее. А для строительства отношений критически важным является эффективный, открытый и честный обмен информацией.

По мере роста компании обмен информацией становится все более важным, потому что каждый должен понимать, как усилия его подразделения вписываются в общую картину.

Даже если обмен информацией в организации налажен хорошо, обычно это все равно ее самое слабое место. Мы хотим, чтобы все постоянно старались еще дальше продвинуться по пути поощрения всеобъемлющего и эффективного обмена информацией.

Спросите себя: скольким людям нравится работать с вами? как вы можете улучшить отношения с ними? какие новые связи вы можете наладить в компании помимо коллег, с которыми общаетесь ежедневно? как вы можете вызвать «вау!»-чувство у людей, с которыми связаны? как вы можете сделать отношения с ними более открытыми и честными? как вы можете улучшить обмен информацией со всеми остальными?

Политика обмена информацией в ZAPPOS

Будьте реалистами и используйте обоснованные суждения.

Создавать позитивный командный дух и семейную обстановку

В Zappos мы делаем упор на нашей корпоративной культуре, потому что мы одновременно и команда, и семья. Мы хотим создавать дружелюбную, теплую и увлекательную атмосферу. Мы поощряем разнообразие мыслей, мнений и точек зрения.

Лучшие лидеры — те, которые ведут за собой своим примером и являются одновременно и лидерами команды, и ее членами. Мы верим, что чаще всего лучшие идеи и решения возникают снизу, то есть у тех, кто находится «на передовой», ближе всего к клиенту и/или источнику проблемы. Роль менеджера состоит в устранении препятствий и содействии

успешной работе его непосредственных подчиненных. Это означает, что лучшие лидеры — это лидеры-служащие. Они служат тем, кем руководят.

Лучшие члены команды, замечая сложности, берут инициативу на себя, чтобы возглавляемая ими команда могла достигнуть успеха. Лучшие члены команды подключаются к борьбе с трудностями, с которыми сталкиваются их коллеги, и работают вместе с ними над решением любых возникающих проблем.

Лучшие члены команды оказывают положительное влияние на каждого, с кем сталкиваются. Они стараются бороться с любыми проявлениями цинизма и негативного отношения к людям. Лучшие члены команды — те, кто в любой обстановке стремится к гармонии со всеми окружающими.

Мы верим, что лучшими командами являются те, члены которых не только работают вместе, но также общаются и за пределами офиса. Многие лучшие идеи, возникшие в компании, стали прямым следствием неформального общения сотрудников.

Например, в ходе дружеской болтовни после работы родилась мысль написать книгу о корпоративной культуре.

Мы больше чем команда — мы семья. Мы присматриваем друг за другом, заботимся друг о друге и готовы очень многое сделать друг для друга, потому что мы верим друг в друга и доверяем друг другу. Мы работаем вместе, но и отдыхаем вместе. Наши узы простираются намного дальше, чем типичные отношения сотрудников, которые можно увидеть в большинстве других компаний.

Спросите себя: как вы можете способствовать еще более тесной командной работе? Как вы можете поощрять людей брать на себя еще больше инициативы? Как вы можете поощрять людей подключаться к решению проблем? Что вы можете сделать вместе с членами вашей команды, чтобы они чувствовали себя и командой, и семьей? Как вы можете по-прежнему строить более крепкие отношения с членами вашей команды как в офисе, так и вне его? Прививаете ли вы командный дух и чувство семейной близости не только в своем департаменте, но и во всей компании? Подаете ли вы пример командного духа?

Создавать позитивный командный дух и семейную обстановку, автор Робин П.

Мой муж погиб при трагических обстоятельствах в декабре 2007 года. Мне страшно было представить, чем это обернется для наших детей, всей нашей семьи и для меня.

Узнав о случившемся, я просто онемела, а потом решила позвонить. Довольно странно, что это не был звонок одному из близких родственников. Я позвонила своему работодателю, в Zappos.com. Один этот порыв помог мне осознать прочную связь, которую я ощущала с коллегами и со всей корпоративной культурой Zappos. Я действительно чувствовала себя там как дома.

У меня была истерика, и когда моя руководительница выслушала меня, то проявила сострадание, а потом дала совет, успокоивший меня. Она заверила меня, что я не должна беспокоиться ни о чем, а лишь позаботиться о себе и о своей семье, и что могу звонить ей днем и ночью, если мне что-то понадобится. После того как она продиктовала мне все свои номера телефонов, я поняла, что она говорила искренне.

Как бы много ни значила для меня Zappos прежде, то, как компания повела себя после смерти мужа, поразило и покорило меня. Меня убедили, что я не должна торопиться выйти на работу. Они даже добровольно вызвались помочь на похоронах. Мои родственники никогда не слышали о таком отношении работодателя. Я лишь улыбнулась и сказала: «Чудесно. Такая вот Zappos».

Вернувшись на работу, я нервничала, поскольку не знала, как ко мне будут относиться коллеги. Но беспокоилась недолго. Всегда находился кто-то, кто мог выслушать, сказать слова утешения, посидеть рядом, когда я давала волю слезам, или просто обнять. И кол-

леги, и руководители дали мне время на излечение и поддерживали мои силы, в чем я очень нуждалась, чтобы оставаться полезным и работоспособным членом команды.

Главным вкладом, сделанным моей большой семьей в Zappos, стали поддержка и дружеское участие. Zappos оказалась моим убежищем и реабилитационным центром, дав все для того, чтобы я могла продолжать жить.

Делать больше меньшими средствами

В Zappos всегда стремились к тому, чтобы делать больше меньшими средствами. Хотя к отношениям друг с другом мы можем подходить неформально, мы сосредоточены и серьезны, когда речь идет об организации нашего бизнеса. Мы верим в необходимость трудолюбия и приложения дополнительных усилий для того, чтобы делать дело.

Мы верим в операционное совершенство и понимаем, что всегда есть возможность для улучшения всего, что мы делаем. Это означает, что наша работа никогда не закончится. Чтобы оставаться впереди конкурентов (или возможных конкурентов), нам нужно постоянно заниматься инновациями, а также вносить положительные изменения в операции, стремясь трудиться более эффективно, пытаясь понять, как добиться лучшего результата. Ошибки мы считаем возможностью научиться чему-то.

Мы не должны забывать, что у нас мало времени на внесение усовершенствований. Мы обязаны никогда не останавливаться на этапе «достаточно хорошо», потому что хорошее — враг великого, а наша цель — не просто стать великой компанией, а стать величайшей сервисной компанией в мире. Мы устанавливаем и превосходим наши собственные стандарты, постоянно повышая планку для конкурентов и нас самих.

Спросите себя: как вы можете выполнять свою работу эффективнее? как сделать эффективнее ваш департамент? как компания в целом может добиться большей эффективности? как лично вы можете помочь компании стать эффективнее?

Делать больше меньшими средствами, автор Ванилла Л.

Я пришла в Zappos в 2007 году в трудный период моей жизни. Я обратилась в кадровое агентство в поисках работы, и там мне сказали, что есть одна компания, которая мне может очень подойти. В ту минуту, когда я вошла в ее двери, моя жизнь изменилась.

Помню, я подумала, что ключевые ценности кажутся простыми, легко выполнимыми и невероятно эффективными. Из всех десяти пунктов идею «делать больше меньшими средствами» я воплощаю в жизнь самым большим количеством способов.

Накануне моего первого Рождества в Zappos у меня не было ни семьи, ни машины, ни телефона, ни денег, ни места, куда поехать на праздники. Я решительно хотела отпраздновать Рождество, даже если мне придется делать это в одиночку. Каждый день до самого сочельника я буду заходить в магазин, покупать что-то к празднику, а потом устрою себе маленький пир.

В итоге на распродаже я купила два клубня батата по тридцать девять центов каждый. На этом мой шопинг закончился. Наступило Рождество, у меня был только батат. Не было ни специй, ни даже сковородки, в которой его можно было бы приготовить. Нашлась только алюминиевая фольга.

Открыв шкафчик, я обнаружила пакет какао с мушмулой. Я просеяла содержимое пакета, отделив даже самые мелкие частички мушмулы, промыла их в воде и добавила в батат для вкуса.

Я съела все, хотя это было невкусно. Но забавно то, что... в тот момент я была невероятно счастлива! Никогда не забуду, какой довольной я чувствовала себя в ту ночь. А ведь могла быть совершенно несчастной, оплакивая свое одиночество, потому что раньше рождественские каникулы я проводила с родственниками за столом, ломаясь от яств.

Я знала, что преодолеть черную полосу в жизни мне помогает необходимость «делать больше меньшими средствами», заставляя думать нешаблонно как в личной жизни, так и на работе. Есть не единственный способ что-то сделать, а бесконечное их множество. Чтобы найти, изобрести и осуществить их, нужен незашоренный, творческий ум. Здесь, в Zappos, я стала более креативной, увлеченной и находчивой, чем когда бы то ни было раньше.

Здесь препятствия на дороге никогда не принимают за тупики. Здесь приветствуют трудности.

Вспоминаю, как я готовила тогда батат, делая больше меньшими средствами. Я знаю теперь, что любые проблемы, с которыми сталкиваешься в жизни, нужно приветствовать, ведь они помогают учиться и расти.

С тех пор у меня появилось много материальных приобретений вроде телефона, машины, дома и стабильного запаса продуктов (включая батат!). Я знаю, что счастье зависит не от продуктов, но должна сознаться в одной слабости... мне до сих пор нравится батат с сушеной мушмулой!

Быть увлеченными и решительными

Увлеченность — это горючее, которое движет вперед и компанию, и нас самих. Мы ценим увлеченность, решительность, упорство и понимание срочности задачи.

Мы действуем с воодушевлением, потому что верим в то, что делаем, и в то, куда движемся. Мы никогда не принимаем ответ «нет» или «это не сработает», потому что если бы мы так делали, Zappos никогда бы не появилась на свет.

Увлеченность и решительность заразны. Мы верим в правильность позитивного и оптимистичного (хотя и реалистичного) отношения ко всему, что мы делаем, потому что понимаем: это побуждает всех относиться к делу так же.

Всегда возникает волнение, когда знаешь, что все, с кем ты работаешь, вносят свой вклад в общее видение и в реализацию общей мечты, и изо дня в день ты это видишь.

Спросите себя: увлечены ли вы компанией? увлечены ли вы своей работой? нравится ли вам то, что вы делаете, и те, с кем вы работаете? счастливы ли вы здесь? посещает ли вас вдохновение? верите ли вы в то, что делаете и куда идете? чувствуете ли вы, что ваше место — здесь?

Быть увлеченными и решительными, автор доктор Вик

Пару лет назад я познакомился с одной из сотрудниц нашей группы лояльности клиентов. Она была молода, ей был двадцать один год, если совсем точно, и она устала «выбрасывать деньги в трубу», арендуя квартиру, в которой жила. Поэтому задумалась о покупке дома.

У них с мужем была куча неоплаченных счетов и большие долги по кредитным картам, так что свободных денег почти не оставалось. На покупку будущего дома они могли откладывать лишь по двадцать долларов в месяц. Мы решили, что экономить такие небольшие деньги, чтобы купить такую важную вещь, вполне возможно. Откладывать эту сумму было им по силам, поэтому они и начали с нее, более стремительное начало могло оттолкнуть их от этой затеи.

Через тридцать дней она сказала мне, что сэкономить двадцать долларов было легко и что они хотят увеличить сумму. А поскольку новая привычка беречь деньги выработалась так просто, они решили начать гасить и другие долги, например студенческие кредиты. Хотя изменения произошли не за день, движение в правильном направлении было начато, и прогресс не заставил себя ждать.

Довольно часто она рассказывала мне о том, как у них идут дела, и вот спустя пару лет оказалось, что все долги погашены и что они только что купили новый дом. А еще через некоторое время у них появился даже прогулочный катер.

Они достигли успеха не мгновенно, но ее увлеченность и решительность при выполнении плана впечатляли, если не сказать больше. Благодаря этой истории она поняла, что может повлиять на свое будущее, на свою жизнь, и просто нужно было принять какое-то решение и начать его выполнять.

Быть скромными

Хотя мы растем очень быстро, мы понимаем, что впереди всегда есть трудности, с которыми придется бороться. И мы знаем, что должны уважать всех людей несмотря ни на что. Хотя мы прославляем личный и командный успех, это не формирует у нас самоуверенность, мы относимся к другим так же, как хотим, чтобы относились к нам. Мы держимся со спокойной уверенностью, потому что считаем: в долгосрочной перспективе характер человека скажет сам за себя.

Спросите себя: скромны ли вы, когда речь заходит о ваших достижениях? скромны ли вы, когда речь заходит о достижениях компании? относитесь вы и к крупным, и к мелким поставщикам с тем же уважением, с которым они относятся к вам?

* * *

Гораздо приятнее говорить с тем, кто не пользуется трудными длинными словами, а любит легкие короткие слова вроде «Как насчет пообедать?». — Винни-Пух

* * *

Рекомендуемая литература

Вот книги, рекомендованные Zappos. Любой сотрудник компании и ее партнер могут бесплатно взять эти книги в нашей библиотеке, которая находится рядом с торговой зоной в офисе в Лас-Вегасе. Если вы сотрудник компании, можете также самостоятельно заказать их в Amazon, компания возместит вам эти расходы.

Вызывать «вау!»-чувство нашим обслуживанием

— *The Fred Factor*, Mark Sanborn

— *Purple Cow*, Seth Godin¹¹

— *Raving Fans*, Ken Blanchard¹²

— *Lovemarks*, Kevin Roberts¹³

— *Branded Customer Service*, Janelle Barlow¹⁴

¹¹ Издана на русском языке: Сет Годин. Фиолетовая корова. Сделайте свой бизнес выдающимся! М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010. Прим. ред.

¹² Издана на русском языке: Кен Бланшар, Шелдон Боулз. Горячие поклонники. Киев: Вильямс, 2007. Прим. ред.

¹³ Издана на русском языке: Кевин Робертс. Lovemarks: Бренды будущего. М.: Рипол Классик, 2005. Прим. ред.

¹⁴ Издана на русском языке: Джанелл Барлоу, Пол Стюарт. Сервис, ориентированный на бренд. Новое конкурентное преимущество. М.: Олимп-Бизнес, 2007. Прим. ред.

Принимать и поощрять изменения

— *Who Moved My Cheese?* Spencer Johnson¹⁵

Создавать веселую и немного необычную атмосферу

— *Lovemarks*, Kevin Roberts

Любить приключения, творчески и нешаблонно мыслить

— *Re-imagine!*, Tom Peters¹⁶

— *The Tipping Point*, Malcolm Gladwell¹⁷

Приветствовать рост и обучение

— *Self-Help Stuff That Works*, Adam Khan

— *Blink*, Malcolm Gladwell¹⁸

Создавать позитивный командный дух и семейную обстановку

— *Fish!*, Stephen C. Lundin¹⁹

Делать больше меньшими средствами

— *212*, S.L. Parker

— *The Tipping Point*, Malcolm Gladwell

Быть увлеченными и решительными

— *212*, S.L. Parker

— *Good to Great*, Jim Collins²⁰

Быть скромными

— *Good to Great*, Jim Collins

¹⁵ Издана на русском языке: Спенсер Джонсон. Где мой сыр? Минск: Попурри, 2009. Прим. ред.

¹⁶ Издана на русском языке: Том Питерс. Представьте себе! СПб.: BestBusinessBooks, 2006. Прим. ред.

¹⁷ Издана на русском языке: Малкольм Гладуэлл. Переломный момент. Как незначительные изменения приводят к глобальным переменам. Альпина Паблишерз, 2010. Прим. ред.

¹⁸ Издана на русском языке: Малкольм Гладуэлл. Озарение. Сила мгновенных решений. М.: Альпина Паблишерз, 2010. Прим. ред.

¹⁹ Издана на русском языке: Стивен Лундин, Джон Кристенсен, Гарри Поль, Филип Стрэнд. Ловись, рыбка! Минск: Попурри, 2004. Прим. ред.

²⁰ Издана на русском языке: Джим Коллинз. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет... М.: Манн, Иванов и Фербер, 2008. Прим. ред.

* * *

Когда мы формулировали наши десять ключевых ценностей, мы искали такой их набор, который был бы уникален для Zappos и не походил ни на какой другой. Не бывает двух одинаковых корпоративных культур, хотя ключевые ценности множества корпораций обычно очень похожи.

В большинстве случаев, просто взглянув на перечень ключевых ценностей, вы не сможете определить, что это за компания.

Хорошей проверкой ваших ключевых ценностей на уникальность может быть поиск по соответствующей фразе в Интернете. Если вы запустите поиск Google, то обнаружите, что название Zappos всегда присутствует в его результатах, и в большинстве случаев — на первой позиции.

Конечно, дело не в результатах поиска. Важно то, что каждая из наших ключевых ценностей входит в обычный лексикон сотрудника и его образ мышления. Разделяемые работниками ключевые ценности, по-настоящему интегрированные в текущую деятельность компании, могут объединить всю организацию и послужить ее сотрудникам руководством к принятию решений.

Я не предлагаю, чтобы другие компании подгоняли под себя ключевые ценности Zappos. В большинстве случаев это стало бы большой ошибкой. Наши ключевые ценности имеют смысл только для нас самих.

В книгах Good to Great и Tribal Leadership авторы анализируют характеристики, по которым великие компании отличаются от хороших. Одним из наиболее важных ингредиентов они считают прочную корпоративную культуру. Ключевые ценности, в сущности, — ее формализованное определение.

Как оказывается, на самом деле неважно, *каковы* ключевые ценности вашей компании. Важно, чтобы они у вас были и вы им следовали. Важно, чтобы они задавали направление, чтобы становились способом мышления «по умолчанию» для всей организации. Ваши личные ценности определяют то, кто вы есть, а ключевые ценности компании в конечном счете определяют ее характер.

Судьбу человека задает характер. Судьбу организации — корпоративная культура.

* * *

Отношения с поставщиками, автор Фред Мосслер

Отношения с поставщиками я считаю одним из главных компонентов успеха Zappos. Без них у нас бы ничего не вышло. Чтобы лучше понять их, было бы полезно начать сначала, в нашем случае — со взгляда в прошлое.

Моя карьера в розничной торговле началась в городе Беллвью, штат Вашингтон, в отделе мужской обуви торгового центра Nordstrom. За восемь лет я поднялся в иерархии до должности специалиста по закупкам в одном из крупнейших магазинов компании в Сан-Франциско. Там я работал с многими специалистами по закупкам обуви разных стилей и взаимодействовал с многими поставщиками. Я видел уродливые, враждебные отношения; я видел позитивные, дружеские отношения. Но, в противовес общепринятому убеждению, верх всегда одерживали хорошие люди.

В тот судьбоносный день 1999 года, когда мне позвонил Ник, я был в Nordstrom. За обедом в Mel's Diner мы встретились с Ником, Тони и Альфредом и обсудили потенциал прямых отношений (по схеме прямой доставки) с поставщиками обуви для организации обувного интернет-магазина. В то время это была новая концепция, и при этом довольно рискованная.

Nordstrom — стабильная компания, у меня была хорошая работа, но, будучи игроком в душе, я решил поставить все на возможность помочь построить что-то с нуля. Я поверил в идею.

С самого начала я знал: чтобы добиться успеха, нам нужно крепкое и позитивное сотрудничество с поставщиками. В Nordstrom я наблюдал, как специалисты по закупкам ежедневно третируют представителей поставщиков, используя свое положение для побед над ними в краткосрочной перспективе; в долгосрочной перспективе эти люди терпели неудачу. Еще я видел специалистов по закупкам, плотно сотрудничавших со своими поставщиками, относившихся к ним с уважением, создававших долгосрочные возможности для всех; у таких сотрудников дела всегда шли хорошо. Я, начав работать, сразу решил, что буду строить такие отношения и такие возможности, которые смогут пройти проверку временем, и мне повезло, что я мог положиться на многие связи, налаженные тогда.

Для этой отрасли характерно считать поставщика врагом. Проявляйте к ним неуважение, не перезванивайте им, заставляйте их ждать вас на заранее запланированной встрече, заставляйте их платить за вас в ресторане. Кричите на них, обвиняйте их, оскорбляйте их... Все что угодно, чтобы получить с них как можно больше и выдавить из них последние центы. На самом деле я знаю случай, когда поставщик был продан независимой компании, так менеджер по закупкам настолько разозлился, что буквально стянул штаны и предложил представителю поставщика поцеловать себя в зад!

Эти удивительные люди не понимали, что дела не обязательно вести таким образом. В конечном счете обе стороны хотят одного: заботиться о клиентах, растить бизнес и зарабатывать прибыль. В долгосрочной перспективе ни одна из сторон не выиграет, если останется только один победитель. Если поставщик не получит прибыль, у него не будет денег на инвестиции в исследования и разработки, а это значит, что у него не будет привлекательного для потребителей товара, что, в свою очередь, подорвет розничный бизнес, поскольку потребитель не захочет покупать. Люди хотят сократить издержки и агрессивно ведут переговоры, борясь за перераспределение ограниченной суммы прибыли в свою пользу. В результате большинство розничных торговцев не выходят из «штопора» и проигрывают.

Мы хотим, чтобы Zappos отличалась от них, создавая партнерские отношения, при которых обе стороны разделяют как риски, так и вознаграждение. Мы поняли, что альянс создать намного легче, если партнеры имеют одинаковое видение и ведут себя ответственно, зная, что все получают выгоду в результате достижения общих целей. Такой подход не просто позволяет обеим сторонам двигаться в одном направлении — он создает нужную атмосферу и такую корпоративную культуру, в рамках которой люди с радостью встречают каждый новый день и увлеченно занимаются своим делом. Он порождает уверенность в себе, ощущение контроля над бизнесом, гордость и чувство собственника. Он поощряет людей делать больше, потому что они знают, как много значит их вклад.

В Zappos этот менталитет партнерства мы внедряем по многим направлениям, а начинается все с золотого правила: относись к людям так, как хочешь, чтобы относились к тебе. Когда представитель поставщика прилетает к нам в Хендерсон, штат Невада, за ним в аэропорт присылают один из микроавтобусов Zappos. Когда он приезжает в офис, менеджер по закупкам встречает его и забирает у него сумки с образцами продукции, чтобы их отнесли в переговорную. Если человек в нашем офисе впервые, мы устраиваем для него экскурсию. Мы предлагаем ему напитки и закуски, делаем все, чтобы он чувствовал себя комфортно. Все это далеко от отраслевых стандартов, но если бы мы были на его месте, не думаю, что мы бы отказались от такого обращения.

Тот же менталитет применим и к обмену информацией с нашими поставщиками. Когда они звонят, мы стараемся перезвонить им в тот же день. Когда они присылают сообщения по электронной почте, мы стараемся ответить в течение нескольких часов. Мы понимаем важность обмена информацией, и если наши партнеры пытаются связаться с нами, нам нужно

быть отзывчивыми. Наши клиенты ждут от нас отзывчивости, и поставщики заслуживают того же.

В Zappos мы очень быстро поняли, что из-за размеров бизнеса компании нам потребуется помощь. У нас не было никакой возможности иметь в штате столько специалистов по закупкам, сколько требовалось, чтобы управлять огромным количеством моделей и размеров нашей коллекции. Я никогда не забуду тот день, когда развернул кресло к Тони и спросил, что он думает о том, чтобы предоставить поставщикам доступ к той же информации, которая есть у наших специалистов по закупкам. Традиционно в рознице такая информация хранится за семью замками, считается секретной и используется как рычаг давления на поставщиков, чтобы «выжать» из них побольше. Никакой розничный продавец не захочет, чтобы поставщик знал, насколько хорошо у него идут дела, иначе будет трудно требовать уступок. Но если бы нам удалось построить по-настоящему прозрачный бизнес, поставщики не просто помогли бы нам, но и сами получили бы от этого пользу.

После того как я огласил Тони эту идею, прошло совсем немного времени, и вдруг он повернулся ко мне и спросил, показывая на экран: «Ты говорил примерно об этом?». Он начал разрабатывать то, что мы сейчас называем «экстранет». Речь идет в точности о том, что мы обсуждали. При помощи этой сети поставщики получают полный доступ к нашему бизнесу. Они могут видеть уровень запасов, объемы продаж и их рентабельность. Они могут сами составлять заказы на поставку и присылать нашим специалистам на согласование. Они могут связываться с нашей группой формирования ассортимента и вносить изменения в набор своих брендов, представленных на сайте. Фактически мы дали им ключи от магазина.

Почему мы так сделали? Средний специалист по закупкам в Zappos управляет портфелем в пятьдесят брендов, но благодаря прозрачности есть еще пятьдесят пар глаз, помогающих ему в работе. Кроме того, поставщики ведь являются экспертами в своем деле. Ни один специалист по закупкам не знает бренд лучше, чем представитель его производителя. Так почему же нам не воспользоваться их знанием, чтобы лучше торговать? В результате, поняв, что при помощи предоставляемых нами технических средств и доступности информации у них есть возможность и свой бизнес вести успешнее, поставщики тратят на нас больше времени, чем на типичного клиента. Успех нашей команды обеспечен как нашими специалистами по закупкам, так и нашими партнерами-поставщиками.

Обсуждение условий поставок в Zappos также отличается. Вместо давления на поставщиков мы сотрудничаем с ними. Если нам нужно получить более длительную отсрочку оплаты, мы представляем разные планы продаж в зависимости от срока платежа. Мы вместе решаем, какой вариант перспективнее с точки зрения бизнеса, какой риск мы готовы взять на себя и какие темпы роста продаж мы хотим обеспечить. к маркетингу мы подходим с аналитических позиций. Мы приходим к единому мнению относительно того, чего хотят достичь владельцы бренда и чего это будет стоить нам. Мы не верим в то, что переговоры должны походить на соревнования по армрестлингу. Если обе стороны честны относительно своей ситуации и целей, мы обязательно договоримся.

Мы знаем, что не смогли бы как компания преуспеть без участия и увлеченной работы наших поставщиков, поэтому мы рады ежегодно демонстрировать свою признательность. Мы снимаем какое-то место вроде бассейна Hard Rock Hotel или ночного клуба Rain Nightclub at the Palms и приглашаем представителей всех наших поставщиков (а их примерно тысяча двести) на ежегодную «Вечеринку благодарности поставщикам». С учетом сотрудников Zappos количество гостей переваливает за три тысячи. Событие приурочено к Всемирной выставке обуви и аксессуаров, и нам нравится, когда люди говорят нам, что это самое яркое впечатление от нее. Мы подаем закуски, напитки и организуем всевозможные развлечения (козы в пачках балерин, танцоры, лилипуты, глотатели огня... Назовите кого угодно — и, скорее всего, его можно встретить у нас!), надеясь, что люди поймут, как много

они значат для компании. Когда мы в первый раз провели эту вечеринку, она настолько поразила сообщество поставщиков, что они еще несколько месяцев говорили о ней! А сейчас она стала таким популярным событием, что на него пытаются просочиться даже представители тех поставщиков, с которыми мы не работаем, и другие продавцы, чтобы повеселиться вместе со всеми.

Нам нравится демонстрировать свою признательность и другими способами. Когда какой-то бренд достигает определенного уровня продаж, мы дарим поставщику футболки с надписью «Продажи моего бренда на Zappos.com достигли миллиона долларов». Когда мы обедаем с поставщиками, мы всегда стараемся заплатить за весь обед. Это редкость для мира розницы, но для нас это способ вызвать у партнеров «вау!»-чувство, точно так же, как мы пытаемся вызвать «вау!»-чувство у наших покупателей. Многие наши поставщики включаются в настоящее соревнование, чтобы перехватить чек и заплатить за обед. Не так давно мы встречались за обедом с Робом Шмерцем и Стивом Мэдденом, и, поскольку они были шокированы тем, что в прошлый раз платили мы, они заранее позвонили в ресторан и договорились, чтобы чек передали им, предупредив, что мы попытаемся хитростью заполучить его! Нечасто так бывает, но им удалось нас провести!

В последнюю пятницу каждого месяца Zappos проводит соревнования по гольфу, и мы приглашаем сыграть с нами представителей поставщиков. Говорят, что на полях для гольфа договориться легче, чем в офисе. Так и есть: например, мы действительно занялись очками, проведя переговоры с представителем компании Oakley Полом Хаймасом после партии в гольф. Сегодня наш раздел по продаже очков один из крупнейших в Интернете, но этого могло бы не произойти, если бы мы не строили отношения с поставщиками.

Однако наши связи не ограничиваются только розничным рынком. Наше долгосрочное сотрудничество с UPS привело к созданию партнерства по поиску новых уникальных способов вызвать «вау!»-чувство у наших клиентов. Эта компания была критическим фактором нашего роста с самого первого дня, и, несмотря на то что вначале мы были незначительной частью их бизнеса, в UPS к нам всегда относились с уважением. Долгое время работающий с нами торговый представитель компании Алекс Трэк неустанно трудится в наших интересах, ища инновационные пути по улучшению обслуживания наших клиентов. Он и его коллеги в UPS нашли время, чтобы погрузиться в нашу корпоративную культуру, и, следовательно, теперь он не просто партнер, но и наш друг.

У нас много поставщиков, и хотя нет возможности упомянуть всех, скажу, что очень удачно складывается наше сотрудничество с Wells Fargo. Пока другие сомневались, они открыли нам кредитную линию в критический момент нашего роста. Они всегда помогали нам в строительстве нашего бизнеса и тратили много времени на личное общение с нами. Бизнес Zappos увлек их, они не жалели времени, чтобы понять его.

В результате концентрации на строительстве отношений с нашими поставщиками мы получили неоценимую выгоду. Они помогают нам планировать бизнес и следят, чтобы в каждый момент у нас было достаточно нужной продукции. Когда запасы снижаются, они поставляют нам наиболее ходовой товар. Иногда они предоставляют нам уникальные модели, которые можно найти только в Zappos. Они тесно сотрудничают с нашими маркетологами, совместно с ними планируя кампании по продвижению, чтобы мы понимали, что прилагаем усилия в правильных направлениях. Мы же участвуем в процессе принятия решений — как будут развиваться их продуктовые линейки. На самом деле одно из крупнейших усовершенствований нашего «экстранета» было сделано по предложению работающего с нами представителя компании Clark Тома Остина. Том предположил, что работать в сети будет намного проще, если сотрудникам будут доступны фотографии моделей, и это было сродни вспышке молнии. Сегодня это самая полезная функция «экстранета» как для поставщиков, так и для наших специалистов по закупкам!

Благодаря отношениям Zappos с поставщиками те из них, кто еще не работает с нами, жаждут начать сотрудничество. На нашем сайте много брендов, которые покупатели не найдут ни в одном другом интернет-магазине, и это говорит о доверии к нам, возникшем в отрасли на протяжении последних десяти лет. Производители знают, что у нас высочайшие стандарты по работе с их брендами, и выражают признательность за это, а многие чувствуют себя комфортно, продавая только через нас.

Важнее всего то, что я считаю поставщиков друзьями. Нам нравится общаться, в том числе и за пределами офиса, искренне заботиться друг о друге. Мы уважаем и ценим наши отношения, хотим, чтобы все добились успеха. Многих из тех, с кем я работаю, я знаю на протяжении почти всей своей карьеры.

Предложение уйти из Nordstrom, чтобы помочь запустить Zappos и договориться с владельцами брендов, казалось рискованным. В то время мы были на такой стадии, когда никто не думал, что это сработает, и об этой компании никто даже не слышал. Но поставщики поддержали нас и проявили решимость подставить себя под удар благодаря отношениям, которые у нас сложились за годы работы. Не будь этой дружбы и их веры в нас, возможно, Zappos бы сегодня не было. Эти отношения были и продолжают оставаться одной из самых ценных составляющих нашего бизнеса.

Увольнения

2008 год был безумным. Тогда мы достигли самых высоких вершин и испытали самое глубокое падение как в Zappos, так и вне ее.

Год начался с праздника по поводу финансовых результатов предыдущего года. Мы превысили план-2007 по операционной прибыли и решили сделать сюрприз сотрудникам, выплатив каждому премию, равную десяти процентам от его годовой зарплаты. Таким способом мы хотели отблагодарить всех за помощь в перевыполнении планового задания.

Позднее UPS пригласила нас с Альфредом в Пекин на Олимпийские игры, и это было незабываемое впечатление.

А потом произошел коллапс фондового рынка и рынка недвижимости. По мере ослабления мировой экономики к концу 2008 года снижались и наши темпы роста. И хотя мы по-прежнему росли, мы поняли, что наши расходы слишком высоки для той выручки, которую получала компания. Изначально мы планировали более быстрый рост, поэтому оказалось, что наняли слишком много сотрудников. Я был поражен, как быстро изменилась ситуация. Спустя всего лишь восемь месяцев после того, как мы выплатили людям внеплановую премию, мы сделали непростой шаг, сократив восемь процентов персонала. Это было одно из самых трудных решений, когда-либо принятых нами в отношении компании. Вместо того чтобы трактовать происходящее как «стратегическую реструктуризацию», как делали многие другие корпорации, мы были верны нашим ключевым ценностям и говорили открыто и честно не только с работниками, но и с прессой. Всем сотрудникам компании я разослал вот такое сообщение, его же мы разместили в наших блогах:

Дата: 6 ноября 2008 года

От: Тони Шей

Кому: Все сотрудники Zappos

Тема: Информация

Всем сотрудникам Zappos.

Сегодня — трудный эмоциональный день для каждого человека в Zappos.

Мы приняли нелегкое решение сократить примерно восемь процентов персонала. Сокращение коснется практически каждого департамента компании. Кроме того, мы рассматриваем возможность закрыть некоторые магазины в Неваде и Кентукки.

Это одно из сложнейших решений, которое мы принимали за последние девять с половиной лет, но мы верим, что оно правильно с точки зрения долгосрочного здоровья компании. Далее в этом сообщении я объясню, почему...

Нам повезло, что у нас есть такой инвестор, как Sequoia Capital, сделавший прогноз разных вариантов развития тяжелых в экономическом плане периодов, которые всем нам предстоит пережить. На встрече в фонде со всеми портфельными компаниями (в том числе Zappos), состоявшейся 7 октября, было заявлено ясно: как можно больше сократите расходы и как можно скорее добейтесь прибыльности и положительного денежного потока.

Джейсон Калаканис также разослал четко написанное сообщение, в котором говорится об опасности войти в «штопор» и необходимости избежать этого. Я настоятельно рекомендую всем его прочитать.

К счастью для Zappos, мы находимся в гораздо лучшем положении, чем многие другие компании. В отличие от них мы все еще растем, у нас есть прибыль и положительный денежный поток.

Еще нам повезло в том, что нам открыта возобновляемая кредитная линия банками Wells Fargo, US Bank и Keybank. Она обеспечивает нам большую финансовую гибкость. Однако, учитывая текущую экономическую неопределенность, мы считаем, что честным будет сократить наши потребности в долговом финансировании.

Мы решили, что для компании правильно действовать упреждающе, вместо того чтобы реагировать на уже случившееся. Сегодня мы сокращаем часть расходов, не дожидаясь того момента, когда будем вынуждены сделать это, не имея возможности должным образом позаботиться о сотрудниках.

Поскольку мы продолжаем расти и уже являемся прибыльными, нам не нужно делать драматические шаги, как большинству компаний похожего масштаба. В прошлом году наш оборот составил 840 миллионов долларов, а в этом мы прогнозируем получить выручку в районе миллиарда. Однако когда в конце 2007 года мы составляли план на 2008-й, ожидания относительно оборота были даже выше, чем миллиард долларов.

Поэтому мы сокращаем персонал на восемь процентов, но из-за того, что делаем это заранее, можем позаботиться о сотрудниках и предложить им больше, чем стандартное выходное пособие в размере двухнедельной зарплаты (или увольнение вообще без пособия), как в большинстве других компаний.

Мы предлагаем выплачивать зарплату всем уволенным сотрудникам до конца года (примерно два месяца) и выделяем дополнительные суммы тем, кто был с нами три года и более.

Кроме того, поскольку наша стандартная медицинская страховка покрывает расходы на медицинскую помощь, стоматолога и окулиста на сто процентов для работников компании и на пятьдесят процентов для супругов и иждивенцев, мы решили компенсировать эти расходы еще в течение шести месяцев.

Делая все это с целью заботы об уволенных сотрудниках, мы понимаем, что издержки 2008 года не уменьшатся, а возрастут, но чувствуем, что поступаем правильно по отношению к нашим коллегам. В результате мы обеспечим гораздо большую финансовую гибкость и сможем реагировать на потенциальные изменения в экономике в 2009 году.

Рост интернет-торговли замедлился по сравнению с предыдущим годом, однако хорошая новость состоит в том, что она растет даже в этих тяжелых экономических условиях.

В сегменте продажи обуви через Интернет мы остаемся лидером. В трудные времена сильнейшие игроки имеют возможность получить еще большую долю рынка, даже если

рост в целом будет медленнее. Исторически мы всегда росли быстрее, чем интернет-торговля как таковая, и рассчитываем, что эта тенденция продолжится и в 2008 году.

В 2008-м, а также в 2009 году мы прогнозируем рост по сравнению с предыдущим годом. Мы прогнозируем, что компания останется прибыльной и сохранит положительный денежный поток, если при управлении бизнесом и финансами будем действовать упреждающе, а не реагировать на уже случившееся.

Я знаю, что сегодня будет пролито много слез как теми, кто попал под сокращение, так и остающимися в компании. Учитывая нашу семейную атмосферу, увольнение воспринимается гораздо более эмоционально, чем могло бы быть в других компаниях.

Некоторые сотрудники меня спрашивают, могут ли писать о том, что происходит. Наша политика остается неизменной, как всегда: говорите правду и руководствуйтесь здравым смыслом.

Это трудные времена для всех, и я уверен, что на это сообщение будет бурная реакция. Если вопросы касаются вашей работы или вашего департамента, пожалуйста, задавайте их своему руководителю. Если у вас есть иные вопросы, комментарии или соображения, пожалуйста, без стеснения пишите мне.

Тони Шей, CEO

После выходных я отправил еще одно сообщение оставшимся сотрудникам, которое также было размещено в блогах.

Дата: 11 ноября 2008 года

От: Тони Шей

Кому: Все сотрудники Zappos

Тема: Движение вперед

Прошлая неделя для всех была трудной, поскольку мы прошли через процедуру сокращения восьми процентов членов семьи Zappos. В то же время на сердце было тепло от рассказов о том, как вечером в четверг и в выходные собирались вместе оставшиеся и бывшие сотрудники Zappos, чтобы выпить на прощание.

Экономические условия сейчас отличаются от всего, с чем мы сталкивались на протяжении всей жизни. Это экстраординарные времена, и не только Америка находится в таком положении. Многие ожидают, что, когда мы достигнем дна экономического цикла, без работы останутся два-три миллиона американцев.

Каким бы трудным ни было время, я знаю одно: вещи никогда не бывают настолько плохи или хороши, насколько кажутся, этому меня научила жизнь. Во многих случаях это понимание приходит много позже, чем случаются «плохие» или «хорошие» события.

На самом деле это уже второе сокращение в Zappos. Ей девять с половиной лет, и впервые мы увольняли сотрудников в самом начале развития компании, когда были вынуждены сократить персонал примерно наполовину из-за неблагоприятных экономических условий и невозможности привлечь финансирование. В то время мы еще не были прибыльными.

Однако то первое сокращение сплотило команду, ставшую намного сильнее, а поскольку денег тогда у нас было мало, пришлось сосредоточиться на обслуживании существующих клиентов вместо того, чтобы пытаться приобрести новых. В итоге это стало катализатором превращения Zappos из просто компании по продаже обуви в компанию, ориентированную на обслуживание клиентов и построение корпоративной культуры. Это вызвало «эффект домино», и мы стали в итоге тем, чем являемся сегодня.

Двигаясь вперед, мы используем те же возможности. Мы можем еще больше укрепить корпоративную культуру. Это потребует участия и усилий каждого, но, помня о нашей истории, я знаю: это можно сделать.

У нас есть возможность сделать компанию еще здоровее, чем раньше. Если мы придумаем инновационные, творческие способы увеличить выручку, прибыль и денежный поток, то потратим средства в соответствии с приоритетами, основанными на наибольшей пользе для компании.

Возник вопрос: будет ли еще один раунд сокращений после Нового года? Пока делать это не планируется. Когда на прошлой неделе мы сократили восемь процентов персонала, мы выбрали эту цифру, опираясь на наши текущие финансовые прогнозы, потому что полагаем: в результате издержки снизятся достаточно для того, чтобы пережить 2009 год. Как я заметил в своем предыдущем письме, это сокращение было упреждающим шагом, позволяющим нам остаться прибыльными и сохранить положительный денежный поток в 2009 году.

В рамках снижения издержек 2009 года и с целью сделать нас ближе друг другу мы сейчас переезжаем, чтобы все, кто работает в нашем офисе в Лас-Вегасе, оказались в зданиях номер 2280 и 2290, которые находятся по соседству. Этот переезд следует завершить в ближайшие пару недель.

Впереди у нас бурный сезон отпусков, и хотя каждый будет очень занят, работая над своими индивидуальными задачами, давайте также сделаем сознательное усилие и подумаем над тем, как мы можем помочь друг другу даже больше, чем обычно, — и не только в рамках своего департамента, но и коллегам из других департаментов и компании в целом.

Помните, это не моя компания и не компания наших инвесторов. Это наша компания, всех нас, и от всех нас зависит, в каком направлении мы пойдём. У каждого есть силы двигаться вперед и создать самую сплоченную команду за всю историю компании.

Давайте покажем миру, на что способна Zappos.

Тони Шей, CEO

Мы привлекли к себе большое внимание прессы, поскольку действовали открыто вместо того, чтобы пытаться сохранить сокращение персонала в тайне. То, что мы переживали те смутные времена на глазах у широкой публики, стало настоящим испытанием для корпоративной культуры Zappos. Но, как и в случае других вызовов, наши сотрудники справились с трудностями, и компания продолжила движение вперед.

Оглядываясь назад, я испытываю невероятную благодарность и признательность за то, что мы остались сплоченными и не утратили командный дух и семейную обстановку. Это вызывает во мне настоящую гордость за наших сотрудников.

А еще я надеюсь, что нам больше никогда не придется проходить через нечто подобное.

Канал продвижения

Многие корпорации любят говорить, что люди являются их наиболее ценным активом. С таким подходом связаны несколько проблем. Во-первых, когда кто-то уходит, вы теряете этот актив. Во-вторых, если компания растет, то может наступить момент, когда она перерастет сотрудника, набор навыков которого не изменился с момента прихода в компанию. Когда такое происходит, решение обычно заключается в привлечении более опытного сотрудника со стороны, в результате чего возникает третья проблема: он может не вписаться в корпоративную культуру.

Мы в Zappos придерживаемся иной философии. Вместо того чтобы фокусироваться на человеке, мы фокусируемся на построении канала продвижения людей, который и рассматриваем в качестве актива. Он включает в себя сотрудников с разным уровнем навыков и опыта, от новичков до руководителей высшего звена. Наше видение заключается в том, чтобы принимать на работу почти одних новичков, а затем в рамках компании обеспечивать наставничество и обучение, создающие любому сотруднику возможность занять место руко-

водителя в течение пяти-семи лет. Для нас этот проект еще не закончен, но мы убеждены в его благополучном завершении.

Если человек не учится и не растет постоянно как в личном, так и в профессиональном плане, маловероятно, что он останется в компании спустя десять лет. Цель Zappos состоит в том, чтобы сотрудники относились к своей деятельности не как к работе или к построению карьеры, а как к своему призванию.

Мы начали реализовывать стратегию канала продвижения, когда переехали в Вегас в 2004 году. Город вполне подходил для того, чтобы найти там операторов в наш колл-центр, но мы столкнулись с трудностями, убеждая мерчандайзеров и специалистов по закупкам, имевших опыт работы в отрасли, переехать в Лас-Вегас из таких мест, как Лос-Анджелес или Нью-Йорк. Поэтому мы решили начать обучение сотрудников и вырастить собственные кадры.

Сегодня почти все новые сотрудники приходят в департамент закупок на начальную позицию «ассистент мерчандайзера». У нас действует трехлетняя программа развития специалиста по закупкам, в рамках которой ассистенты мерчандайзера проходят обучение, сертификацию и постепенно начинают выполнять все больше обязанностей, а затем переводятся на должности специалистов или руководителей.

На начальном уровне нас по-настоящему интересует только увлеченность сотрудника работой с той категорией продукции, за которую несет ответственность его команда. В команду по закупкам модной одежды мы нанимаем людей, которые любят читать модные журналы. В команду по закупкам обуви для бега мы принимаем марафонцев. В команду по закупкам одежды и обуви для активного отдыха мы берем людей, которые регулярно ходят в горы, а по выходным отправляются в походы по окрестностям. В течение трех лет ассистента мерчандайзера повышают до ассистента специалиста по закупкам, а потом до специалиста по закупкам. (Через три года он может двигаться дальше и стать старшим специалистом по закупкам, директором и в итоге вице-президентом.) Философия канала продвижения оказалась невероятно успешной, поэтому прошлый год мы потратили на то, чтобы запустить аналогичные программы во всех остальных наших департаментах. В каждом из них действует своя уникальная программа обучения, но еще есть специальная группа канала продвижения, которая проводит тренинги для сотрудников всех департаментов. Многие из них являются обязательными для того, чтобы человек мог быть повышен до определенного уровня в компании, независимо от того, в каком департаменте он работает.

* * *

Вот примеры некоторых тренингов, которые в настоящее время проводит группа канала продвижения.

- Четырех недельный тренинг для новых сотрудников (включая работу «на телефоне»)
- История Zappos
- Корпоративная культура Zappos
- Обмен информацией 1
- Обмен информацией 2
- Обмен информацией 3
- Введение в наставничество
- Из библиотеки Zappos: Fred Factor & Fish
- Введение в финансы
- Наука счастья 101
- Лидерство в группе

- Недельный лагерь для новых сотрудников в Кентукки
- Повышение эффективности
- Управление персоналом 101
- Управление персоналом 102
- Введение в лидерство
- Из библиотеки Zappos: Made to Stick
- Финансы 2: процесс планирования
- Публичные выступления
- Доставка счастья
- Продвинутый уровень работы в Microsoft Office
- Грамматика и развитие навыков письма 1
- Грамматика и развитие навыков письма 2
- Стресс-менеджмент
- Тайм-менеджмент
- Как вызвать «вау!»-чувство во время экскурсии
- Усиление навыков лояльности клиентов
- Семинар по планированию прогресса

* * *

Поскольку канал продвижения сформирован во всех департаментах, то каждый раз, когда сотрудник покидает компанию, всегда есть кто-то, находящийся в канале продвижения позади или впереди него и способный взять на себя обязанности коллеги. Таким образом, истинным активом компании становится канал продвижения людей, а не сами люди.

В перспективе мы планируем расширить концепцию канала продвижения до четырех лет *перед* приемом сотрудника в Zappos на позицию начального уровня. Если наша команда по подбору персонала начнет выстраивать отношения с только что поступившими в университет студентами и предлагать им летние стажировки в Zappos, то к моменту завершения обучения обе стороны будут отлично представлять себе, подходят ли они друг другу.

Когда мы выстроим одиннадцатилетний канал продвижения (начиная с четырех лет до прихода в Zappos плюс семь лет после приема на работу), то получим значительное конкурентное преимущество перед всеми остальными. Мы верим, что в сочетании с нашими продолжающимися усилиями по созданию бренда и корпоративной культуры стратегия БКК («бренд, культура, канал») создаст необходимую платформу для того, чтобы Zappos была устойчивым растущим бизнесом.

Конец второй части: твиты-ориентиры

— «У каждого есть свой Эверест, который человек поместил на своей планете, чтобы покорить». — Хью Маклеод, 17 октября, 19:00, из Интернета.

— «Если у вас больше трех приоритетов, у вас нет ни одного». — Джим Коллинз, 6 октября, 16:30, из Интернета.

— «Если человек, с которым вы разговариваете, вас не слушает, будьте терпеливы. Может, его уши заткнуты ватой». — Винни-Пух, 2 июля, 16:30, из Интернета.

— «В погоне за знаниями каждый день приобретаешь что-то. В погоне за просветлением каждый день что-то теряешь». — Лао-Цзы, 29 марта, 18:34, из Интернета.

— «Прошлой ночью кто-то вскрыл мою машину. Взяли всякую ерунду, на самом деле в машине стало меньше хлама. Надо бы каждый месяц так». 16 октября, 8:44, из Интернета.

Часть третья. Прибыль, увлечение и цель

Переход на следующий уровень

PR и публичные выступления

За два года до объявления о поглощении Zappos компанией Amazon о нас все больше и больше стали говорить в средствах массовой информации. Многие считали, что мы, должно быть, удвоили наши PR-усилия, но не тут-то было. Мы просто продолжили делать то же, что делали всегда: постоянно улучшать впечатление клиентов от нашего обслуживания, одновременно укрепляя корпоративную культуру.

Забавно было, что в прессе много писали о придуманном нами еще несколько лет назад, например, о том, что мы платим сотрудникам за увольнение в ходе прохождения тренинга для новых сотрудников, или о том, что время от времени посылаем цветы своим клиентам. Мы не делали ничего, что предназначалось исключительно для освещения в новостях или блогах. Но время от времени какой-нибудь репортер или популярный блогер подхватывал что-то, и история мгновенно разлеталась по свету. Такая публикация была для нас сюрпризом, как и для всех остальных, потому что со своей стороны мы никогда не планировали ничего подобного.

Мы усвоили важный урок: если просто вызывать «вау!» чувство у людей с помощью своего продукта и сосредоточиться на этом, в конце концов пресса о вас узнает. Вам не нужно будет тратить много усилий на то, чтобы попасть в СМИ, если компания создает интересные истории в качестве побочного продукта, предоставляя покупателям отличные товары или незабываемые впечатления.

* * *

По мере того как росла наша популярность в средствах массовой информации, мне все чаще стали предлагать выступить на различных конференциях и отраслевых мероприятиях. Одним из первых стал доклад на совещании руководителей компаний обувной отрасли в 2005 году. Я помню, что меня била нервная дрожь, потому что на самом деле у меня почти не было опыта публичных выступлений. Тогда я согласился выступить, потому что это было отличной возможностью рассказать историю Zappos многим поставщикам, с которыми мы все еще не договорились.

Всю свою речь я написал заранее, а потом потратил месяц на то, чтобы выучить ее и много раз прослушать, как она звучит. Накануне выступления я не мог уснуть. Все закончилось хорошо, и я вздохнул с облегчением, ведь теперь можно было спать спокойно. Хотя в целом я не получил большого удовольствия, доклад оказал огромный положительный эффект на наш бизнес, так что, в общем, я рад, что сделал это.

На следующий год посыпались новые предложения. Я ужасался, но принимал их все, поскольку знал, что помогу таким образом нашему бренду и нашему бизнесу. Я также думал, что, несмотря на дискомфорт, выступления позволяют расти личностно и профессионально. Стало ясно, что, как и все остальное в жизни, публичные выступления — лишь навык, который требует регулярной практики. И каждая речь, которую я произносил, была еще одним практическим занятием.

В первый год я старательно писал тексты и заучивал их. Это отнимало много времени, а ночью накануне выступления мне не удавалось уснуть. Иногда, произнося речь, я случайно пропускал или забывал предложение, а то и целый абзац, и в волнении пытался вспомнить строчки, которые заучивал прошлой ночью.

С каждым разом я чувствовал ораторский прогресс. Но мне по-прежнему не нравился сам процесс выступления. Да, это помогало строить бренд Zappos, но я начал думать, что, наверное, просто не создан для выступлений, раз спустя год все еще чувствую дискомфорт, находясь на сцене.

А потом как-то раз наступило прозрение.

Никто ведь не знает, что именно у меня написано в заранее подготовленном тексте! Никто никогда не узнает, если я пропущу предложение, параграф или даже целый раздел!

Я также понял, что мои речи в целом нравятся людям, но особенно ценными они в своих отзывах, сделанных сразу после выступления, называют две вещи. Во-первых, им нравятся истории из жизни. Во-вторых, несмотря на то, что многие из них уже читали о Zappos в прессе, услышать рассказ о компании от меня для них совсем другое дело. Оказывается, они чувствуют мою увлеченность корпоративной культурой, обслуживанием клиентов и компанией в целом.

К своему следующему выступлению я подошел иначе.

Я решил ничего не запоминать и не прослушивать заранее. Я хотел начать импровизировать и посмотреть, что из этого получится. У меня в запасе было множество историй, которые я мог выбирать на ходу, и если придерживаться увлекающей меня темы обслуживания клиентов и корпоративной культуры, то мне найдется что сказать.

Когда я наконец вышел на сцену, то первые пару минут еще нервничал, привыкая к аудитории и помещению. А потом время просто полетело. Аудитория воодушевилась намного больше, чем раньше. Я даже смог вызвать незапланированный смех, когда попробовал рассказать историю вместо того, чтобы вспоминать строки написанного текста.

Позднее я узнал, что достиг состояния «потока». В книге с таким названием исследователь Михай Чиксентмихайи описывает «поток» как аналог счастья, в котором человек теряет чувство времени и даже перестает осознавать себя как личность. Именно это и произошло со мной.

Начиная с этого момента я использовал ту же формулу для всех своих выступлений и понял, что большинство проблем, о которых я раньше беспокоился, разрешаются сами собой. Нужно было лишь придерживаться в речи трех основных правил:

- 1) быть увлеченным;
- 2) рассказывать истории из жизни;
- 3) быть реалистом.

Однажды я совершил ошибку, согласившись выступить на какой-то конференции по вопросу, который меня не слишком интересовал. Даже несмотря на то что я знал предмет вдоль и поперек, я не смог говорить увлеченно, и выступление прошло просто удовлетворительно. Но это стало хорошим уроком.

Сейчас, когда меня приглашают выступить где-то, я предлагаю организаторам несколько тем, которые могут совпадать или не совпадать с тематикой самой конференции. После этого я прошу решить, устраивает ли их одна из тем. Обычно вполне устраивает, но иногда — нет.

В таких случаях, независимо от того, сколько организаторы готовы заплатить Zappos, и независимо от того, насколько привлекательна возможность представить Zappos этой аудитории, я всегда делаю одно и то же.

Вежливо отказываюсь.

Zappos Insights

Когда мы стали получать все больше просьб выступить на конференции от имени Zappos, то начали направлять в качестве докладчиков сотрудников разных департаментов компании. Как и в книге о корпоративной культуре, они рассказывали истории из своей жизни, демонстрируя свое представление о компании и ее перспективах. И по сей день у нас нет стандартной презентации в PowerPoint, предназначенной для таких случаев.

Наши выступления приводят к неожиданным результатам. Вдобавок к широкому освещению в блогах и средствах массовой информации мы познакомились с очень многими организаторами конференций, что привело к приглашению выступить на шоу Тони Роббинса, на канале TED (Индия), SXSW, на конференции, где выступал далай-лама, и на конференции Inc 500. Я познакомился со многими авторами книг, которые были в нашей корпоративной библиотеке, включая Джима Коллинза, Сета Година и Чипа Конли. В результате наших публичных выступлений у нас в офисе на экскурсии побывали люди всех уровней иерархии из множества разных компаний, и мы получили такие связи и возможности для ведения бизнеса, которые иначе вряд ли были достижимы.

Везде, где бы мы ни выступали, мы исходили из наших ключевых ценностей. Вместо того чтобы использовать представившуюся возможность исключительно для продвижения Zappos, мы старались как можно больше рассказать о том, как мы работаем, чтобы *приветствовать рост и обучение* аудитории. Также в соответствии с нашей ключевой ценностью *строить открытые и честные отношения посредством обмена информацией* мы счастливы делиться цифрами и другими подробными данными.

Все это привело к главному незапланированному результату публичных выступлений: пониманию того, что мы действительно меняем другие компании и жизни людей. До нас постепенно доходило, что мы могли быть частью чего-то большего, чем Zappos. Мы поняли, что могли бы менять мир не только делая что-то необычное в своей компании, но также помогая изменить действия *других*.

Очень большой наградой было слышать от людей о том, как они поменяли свою жизнь или способы управления компанией, сформулировав ключевые ценности, сосредоточившись на обслуживании клиентов, корпоративной культуре и счастье сотрудников, и о том, как все это действительно помогло улучшить финансовые показатели.

Мы продолжаем каждый день слышать от людей, что Zappos побудила их изменить подход к бизнесу, и при этом они не ставили перед собой задачу быть похожими на Zappos, а просто увидели реальный пример компании, опирающейся на ключевые ценности и сфокусированной на всеобщем счастье. Они увидели, что все это не просто теория, что существует способ объединить прибыль, увлечение и цель.

Эти отклики и рассказанные нам истории привели к созданию сервиса онлайн-подписки на видеоматериалы Zappos Insights и двухдневного семинара «с погружением» Zappos Insights Live. Оба проекта разработаны для помощи начинающим предпринимателям и устоявшимся компаниям, которые хотят улучшить свой бизнес. Многих участников особенно интересует, как создать прочную корпоративную культуру и собственный набор ключевых ценностей.

Мы постепенно поняли, что становимся частью большого движения.

Однородность

Не мы изобрели то, что важно иметь видение, основанное на высокой цели.

Не мы изобрели то, что важно иметь прочную корпоративную культуру и ключевые ценности.

Обе эти идеи были освещены в книгах «От хорошего к великому»²¹ и Tribal Leadership, а известны были гораздо раньше, чем появились эти книги.

Но благодаря экскурсиям, книге о корпоративной культуре, публичным выступлениям, Zappos Insights Live, «Твиттеру» и нашим блогам мы оказались в уникальной позиции: мы вырастили свой бизнес с нуля до оборота, превышающего миллиард долларов, меньше чем за десять лет; мы разработали цельный набор ключевых ценностей, а наша корпоративная культура, предполагающая открытость и честность, а также поощрение роста и обучения, требовала *делиться* накопленными с годами знаниями и опытом, а не *скрывать* их.

Нам с трудом удавалось убеждать членов совета директоров (которые также были инвесторами) поддерживать нашу деятельность, которая, мы были уверены, в итоге способствовала построению бренда Zappos и изменению мира к лучшему. Наши директора в основном были выходцами из компаний сектора высоких технологий или производственных корпораций, а не розничной торговли или маркетинга. Они не понимали, зачем мы запускаем Zappos Insights, они не понимали, зачем мы используем «Твиттер» (см. приложение к моему сообщению в блоге на тему «Как “Твиттер” может сделать вас лучше и счастливее»), и они не до конца верили в ценности платформы «бренд, культура, канал продвижения», которую мы строили. Многие наши предложения советом директоров были названы «социальными экспериментами Тони» и отвергнуты.

Совет директоров хотел, чтобы мы сосредоточились лишь на финансовых показателях, определявших успех нашего интернет-бизнеса.

Что было абсолютно правильно.

Когда Sequoia сделала свои первые инвестиции в 2005 году, она согласилась помогать в создании интернет-компании, ориентированной на обслуживание клиентов. Возможно, фонд рассчитывал на выход из бизнеса путем продажи своего пакета (в рамках IPO или поглощения стратегическим инвестором) лет через пять, этот срок там считали стандартным для своих инвестиций. Фонд изначально не давал своего согласия на дополнительные шаги, которые мы хотели предпринять с точки зрения долгосрочной стратегии и которые не были напрямую связаны с интернет-торговлей, и уж точно не разрешал нам помогать другим компаниям в создании их видения или укреплении их корпоративной культуры.

Я видел потенциал в действиях, вызывающих положительный эффект, который не ограничивался одной только Zappos. Но и отлично понимал, что отказ прекратить эти действия может вызвать мое увольнение советом директоров. Граница пятилетнего срока инвестиций фонда приближалась быстро. Мы с Альфредом и Фредом не собирались продавать компанию, а в силу сложной структуры ее капитала и наличия условий о преимущественном праве ликвидации попытку выйти на биржу в период экономической турбулентности тоже не стоило рассматривать в качестве реального варианта.

В начале 2009 года мы вошли в список 100 лучших компаний-работодателей журнала Fortune. Мы стали самым успешным дебютантом 2009 года. Нас это поразило — такую цель мы поставили себе в самом начале существования компании и вот достигли ее спустя месяц после того, как вышли на оборот в миллиард долларов, тоже раньше запланированного срока.

А в совете директоров складывалась патовая ситуация. Члены совета хотели продать компанию, мы в Zappos не хотели этого. Мы хотели строить ее и дальше, и впереди нас ждал еще долгий путь. К счастью, я контролировал достаточное количество акций, поэтому

²¹ Издана на русском языке: Джим Коллинз. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет... М.: Манн, Иванов и Фербер, 2008. Прим. ред.

принудить нас продать компанию совет не мог, но наши оппоненты контролировали значительное число мест в совете директоров и теоретически могли уволить меня, наняв нового CEO, которого беспокоила бы не корпоративная культура, а лишь максимизация прибыли от интернет-торговли.

Я понял, что получил новую версию урока с LinkExchange, в которой корпоративная культура была разрушена, — важность единства взглядов. Прочная корпоративная культура и разделяемые всеми ключевые ценности важны потому, что обеспечивают единство взглядов работников. А теперь я понял, что единство взглядов между акционерами и советом директоров важно точно так же.

* * *

Десять главных вопросов, которые нужно задать, когда ищешь инвесторов и членов совета директоров

1. Вам действительно нужны инвесторы? Может, получится обойтись без финансирования, просто за счет более медленного роста?
2. Насколько активными будут инвесторы? Насколько активными вы бы хотели видеть своих инвесторов?
3. Что еще инвесторы могут дать компании помимо денег (связи, консультации, опыт)?
4. Каков плановый финансовый горизонт инвестирования?
5. Есть ли что-то помимо финансового результата, что надеются получить инвесторы от своего участия в работе компании? Как расставлены их акценты?
6. Разделяют ли инвесторы и члены совета директоров видение и миссию компании?
7. Согласятся ли они получить меньшую прибыль, если это будет вызвано более быстрой реализацией видения компании?
8. Насколько гибко мыслят инвесторы и члены совета директоров?
9. Кто контролирует инвесторов? Кто контролирует совет директоров?
10. Совпадают ли ключевые ценности инвесторов и членов совета директоров с ключевыми ценностями компании?

* * *

Мы с Альфредом и Фредом провели мозговой штурм, пытаясь найти пути разрешения проблемы с неоднородностью нашего совета директоров. Ясно, что мы не хотели продавать компанию и уходить куда-то еще. Для нас Zappos не была просто местом работы или способом построения карьеры. Она была призванием. Мы сделали слишком большие эмоциональные инвестиции в компанию, чтобы отказаться от нее. Вместе с ней мы прошли через гораздо более трудные времена. Теперь мы столкнулись с очередной проблемой, которую просто нужно было уладить. И мы разработали план. Мы решили откупиться от совета директоров.

Amazon

Мы оценили сумму, необходимую для выкупа доли других членов совета директоров, примерно в 200 миллионов долларов и стали искать потенциальных инвесторов. В начале 2009 года начались переговоры с инвестиционными фондами, венчурными инвесторами, богатыми семейными предприятиями и просто состоятельными людьми. Мы хотели при-

влекать деньги в обмен на долю в компании, чтобы затем выкупить долю Sequoia и части других акционеров и членов совета директоров.

Переговоры с потенциальными инвесторами были в самом разгаре, когда нам снова позвонили из Amazon. С этой компанией мы поддерживали контакт на протяжении уже нескольких лет.

Впервые основатель и CEO компании Джефф Безос связался со мной еще в 2005 году, а потом посетил наш офис в Лас-Вегасе. Еще до его приезда мы уведомили его, что не собираемся продавать Zappos.

Дата: 16 августа 2005 года

От: Тони Шей

Кому: Джефф Безос

Тема: Встреча Amazon/Zappos в четверг

Привет, Джефф!

С нетерпением жду четверга, чтобы познакомиться с тобой лично.

Хочу только зафиксировать правильные ожидания относительно этой встречи и еще раз повторить, что в настоящее время мы исходим из развития Zappos как независимой компании, но всегда открыты к обсуждению возможностей для партнерства. Буду рад услышать в четверг твои соображения по этому поводу.

FYI, от нас во встрече будут участвовать:

Майкл Мориц — партнер Sequoia Capital

Альфред Лин — CFO

Тони Шей — CEO

Ник Суинмурн — учредитель

До встречи в четверг!

Но когда мы начали переговоры с Amazon в начале 2009 года, то оказалось, что обе стороны изменили свою позицию. Что касается Amazon, то ее руководители, похоже, с большей готовностью воспринимали идею дальнейшего существования Zappos как независимой компании, поэтому мы могли бы продолжить развивать корпоративную культуру и бизнес так, как считали нужным. В течение последних лет они следили за нашим прогрессом и видели, что наш подход к ведению дел оправдан. Что касается Zappos, то для нас больше всего значила возможность продолжать делать то же, что мы уже делали для наших работников и клиентов, при этом получив доступ к огромным ресурсам Amazon.

Мы думали о потенциальном сценарии поглощения скорее как о браке по любви, чем как о продаже. Обе компании заботились о своей клиентоцентричности. У нас различались лишь способы достижения этого. Zappos была скорее высокочувствительной, в то время как Amazon — скорее высокотехнологичной.

Первоначально мы хотели лишь получить контроль над советом директоров, выкупив акции некоторых его членов. Однако чем дольше мы думали об этом, тем больше нам казалось, что имеет смысл объединить наши пакеты. В результате мы бы достигли стопроцентной однородности, что было лучше, чем пытаться бороться с нынешним составом совета директоров.

Вначале мы сопротивлялись идее согласиться на поглощение компанией Amazon, но Майкл Мориц убедил нас, что в итоге это будет выгодно всем, что это лучший из всех возможных исходов как для акционеров, так и для работников (и, как оказалось, он был прав).

Amazon хотела в прямом смысле купить Zappos, рассчитавшись денежными средствами, потому что так компания осуществляла все свои предыдущие поглощения. Это не очень нравилось Альфреду, Фреду и мне. Мы считали, что это было бы очень похоже на продажу компании. А такой цели мы перед собой не ставили. Мы хотели продолжить строи-

тельство бренда, бизнеса и корпоративной культуры Zappos. И мы хотели по-прежнему чувствовать себя ее владельцами.

Поэтому мы настояли на сделке по обмену акциями: это означало, что акционеры Zappos просто продавали свои акции за акции Amazon. Мы считали, что так будет больше похоже на брак по любви, когда супруги имеют общий банковский счет.

По мере того как в течение следующих нескольких месяцев обе стороны лучше узнавали друг друга, рос уровень взаимного доверия и уважения как к людям, так и к бизнесу. Когда наконец пришло время подписывать документы, мы чувствовали себя невероятно счастливыми. Сделка с Amazon оказалась вариантом, при котором выигрывали все: она была хороша для Amazon, хороша для нашего совета директоров и акционеров и хороша для работников Zappos. Мы могли продолжать работу в соответствии с нашим долгосрочным видением и строить корпоративную культуру и бизнес так, как считали нужным. Если бы не Amazon, я не представляю, как бы мы в итоге разрешили проблему единства взглядов в совете директоров. Но, как оказалось, не было бы счастья, да несчастье (с отсутствием единства) помогло.

Сложнее всего в той ситуации было то, что нам приходилось сохранять все в секрете в течение нескольких месяцев, до того момента, пока не были подписаны все документы. Мы не хотели этого, но выполняли законное требование комиссии по ценным бумагам, поскольку акции Amazon обращаются на рынке.

Джефф Безос прилетел в Лас-Вегас накануне заключения сделки, и мы с Альфредом и Фредом встретились с ним у меня дома. Во двореке я жарил барбекю, мы проговорили несколько часов. Позже мы с Фредом случайно оказались на студии звукозаписи, где два часа болтали с рэпером Snoor Dogg. Ближе к ночи мы с Фредом посмотрели друг на друга и не смогли удержаться от смеха. Весь день показался нам абсолютно сюрреалистичным.

На 22 июля 2009 года было назначено подписание документов и объявление о поглощении сотрудникам компании и всему миру. Мы планировали объявить о нем после того, как закроются биржи. Часы, остававшиеся до публичного сообщения, прошли нервно. Нам нужно было скоординировать с Amazon весь график совершенно четко. Мы должны были известить работников Zappos, поставщиков Zappos, работников Amazon, поставщиков Amazon, прессу от имени Zappos, прессу от имени Amazon, наших клиентов, комиссию по ценным бумагам, наш совет директоров, инвесторов и широкую общественность, и все это в течение двух часов, так что пришлось тщательно координировать все действия. Было чувство, что мы готовим запуск ракеты на Луну.

И вот в назначенное время я отправил нашим работникам следующее сообщение.

Дата: 22 июля 2009 года

От: Тони Шей (CEO — Zappos.com)

Кому: Все сотрудники Zappos

Тема: Zappos и Amazon

Пожалуйста, найдите двадцать минут, чтобы внимательно прочитать это сообщение целиком. (Я приношу свои извинения за то, что буду иногда переходить на формальный язык, поскольку часть сообщения написана в соответствии с требованиями закона.)

Сегодня большой день в истории Zappos.

Этим утром совет директоров компании одобрил и мы подписали документ, известный как «окончательное соглашение», в соответствии с которым все нынешние акционеры и инвесторы Zappos (их более ста) обменяют свои акции на акции Amazon. После того как этот обмен состоится, Amazon станет единственным акционером Zappos.

В течение нескольких следующих дней вы, возможно, увидите заголовки вроде: «Amazon покупает Zappos» или «Zappos продан Amazon». Хотя с технической точки зрения

это так, на самом деле они неправильно передают дух операции. (Лично я предпочел бы заголовок «Zappos и Amazon — друзья навек».)

Мы планируем по-прежнему управлять Zappos так, как всегда управляли — по-прежнему делать то, во что верим, что лучше всего для нашего бренда, нашей культуры и нашего бизнеса. С практической точки зрения все выглядит так, как если бы мы отключили наших нынешних акционеров и совет директоров и подключили новых, хотя с технической и юридической стороны ситуация может различаться.

Мы думаем, что выбрали правильное время для того, чтобы объединить усилия с Amazon, потому что у нас есть огромные возможности усилить преимущества друг друга и еще быстрее двигаться в соответствии с нашим долгосрочным видением. В отношении Zappos оно остается неизменным: доставка счастья клиентам, работникам и поставщикам. Мы просто хотим добиться этого быстрее.

Три главные причины побудили нас к этой сделке.

1. Мы думаем, что она позволит действительно ускорить рост бренда и укрепление корпоративной культуры Zappos, и верим, что Amazon — лучший партнер, который поможет нам в этом.

2. Amazon разделяет нашу точку зрения о развитии независимой компании под брендом Zappos и в рамках ее уникальной корпоративной культуры.

3. Мы хотим добиться единства взглядов, получив акционера и партнера, который думает по-настоящему в долгосрочной перспективе (как и мы в Zappos), это в интересах наших нынешних акционеров и инвесторов.

Ниже я более детально раскрою каждый из перечисленных пунктов, но вначале позвольте мне ответить на три самых главных вопроса, которые, я полагаю, задают себе многие из вас.

Три главных вопроса:

Я сохраню работу?

Как я упомянул выше, мы планируем продолжить управлять Zappos как независимой компанией. Говоря юридическим языком, Zappos будет «дочерним предприятием со стопроцентной долей участия» Amazon. Ваша работа в такой же безопасности, как и месяц назад.

Изменится ли корпоративная культура Zappos?

Корпоративная культура Zappos уникальна и всегда развивается и меняется, поскольку одна из наших ключевых ценностей — «Принимать и поощрять изменения». Что будет происходить с нашей культурой, зависит от нас, и так было всегда. Как и раньше, мы сами контролируем свою судьбу и то, как эволюционирует наша корпоративная культура.

Amazon заинтересовалась нами во многом потому, что там признали ценность нашей культуры, людей и бренда. В компании хотят, чтобы мы продолжали растить и развивать нашу корпоративную культуру (и, возможно, частично она может повлиять на саму Amazon).

В Amazon не собираются посылать сюда своих парней, чтобы те управляли Zappos, если только мы сами не попросим их об этом. Как было сказано, у этой компании много опыта и знаний во множестве областей, поэтому мы очень рады возможности воспользоваться этими опытом и знаниями, а также ресурсами, особенно с точки зрения технологий. Все это сделает бренд, культуру и бизнес Zappos еще прочнее, чем сейчас.

Не уйдут ли Тони, Альфред или Фред?

Нет, у нас нет планов уходить из компании. Мы уверены, что только начинаем раскрывать возможности Zappos, и с большим воодушевлением думаем о ее будущем и о том, что мы можем сделать для Zappos с таким партнером, как Amazon. Одна из причин сделки состоит в том, что мы сможем сделать больше и при этом быстрее.

В конце письма есть дополнительный раздел с вопросами и ответами, но мне хотелось быть уверенным, что я ответил на три главных вопроса. Теперь, когда мы покончили с ними, я хочу подробнее остановиться на том, о чем мы думали, принимая решение.

Во-первых, я хочу извиниться за внезапность этого объявления. Как вы знаете, одна из наших ключевых ценностей — «Строить открытые и честные отношения посредством обмена информацией», и если бы все зависело только от меня, я давно бы поделился с вами, что мы ведем переговоры с Amazon, чтобы все сотрудники могли подключиться к процессу принятия решения. К сожалению, поскольку Amazon — акционерное общество открытого типа, законодательство о ценных бумагах не позволяло нам говорить о сделке с большинством из сотрудников до сегодняшнего дня.

С Amazon мы поддерживаем дружеские отношения многие годы, там всегда интересовались Zappos и с большим уважением относились к нашему бренду.

Несколько месяцев назад они связались с нами и сообщили, что хотели бы объединить усилия, чтобы мы могли ускорить рост нашего бизнеса, бренда и корпоративной культуры. Когда они сказали, что готовы сохранить бренд Zappos (вместо того чтобы влить нас в Amazon), мы решили обдумать, как могло бы выглядеть такое партнерство.

Оказалось, что они действительно хотят, чтобы мы продолжали строить бренд Zappos и культуру Zappos нашим уникальным способом. Думаю, что когда они сказали «уникальный», это означало «веселый и немного необычный» ☺

За последние несколько месяцев, по мере того как мы все лучше узнавали друг друга, мы все больше воодушевлялись возможностями по использованию сильных сторон каждой компании. Мы поняли, что обе компании ориентированы на потребителя, отличаются только подходы к тому, чтобы сделать клиентов счастливыми.

Amazon ориентируется на низкие цены, большой выбор и удобство, а Zappos развивает отношения, стремится к персональному эмоциональному контакту и обеспечивает такое обслуживание клиентов, которое задевает их за живое, вызывая у них «вау!»-чувство.

Мы поняли, что ресурсы, технологии и опыт работы Amazon создают потенциал для резкого ускорения нашего роста, что поможет еще более быстрому развитию бренда и корпоративной культуры Zappos. С другой стороны, в ходе нашего общения в Amazon осознали, что именно культура Zappos является той платформой, благодаря которой у клиентов и складывается уникальное впечатление от взаимодействия с Zappos. Джефф Безос (СЕО компании Amazon) высказался ясно: он с огромным уважением относится к нашей корпоративной культуре, и Amazon будет защищать ее.

Также мы попросили членов совета директоров оценить перспективы. Майкл Мориц, представляющий фонд Sequoia Capital (одного из наших инвесторов, имеющего представителей в совете директоров), написал следующее: «У вас появляется возможность ускорить прогресс Zappos и сделать название компании, ее бренд и все, что с ними ассоциируется, неотъемлемой составляющей жизни людей... Теперь вы можете раскрепостить фантазию и рассматривать инициативы и действия, которые сегодня, в более жестких ограничениях, одобрены быть не могут».

У людей из Amazon есть одна великая черта: они мыслят с учетом долгосрочной перспективы, как и мы в Zappos. Единство с партнером или инвестором в этом вопросе встретишь нечасто, и мы счастливы, обнаружив, что Amazon и Zappos разделяют одну и ту же философию.

И тем не менее решение далось нам нелегко. За последние несколько месяцев нам пришлось взвесить все «за» и «против», сопоставить все потенциальные выгоды и риски. В конце концов мы поняли, что если это в интересах наших акционеров, то остается ответить на два вопроса:

1. Верим ли мы, что это ускорит рост бренда Zappos и поможет нам быстрее выполнять нашу миссию по доставке счастья?

2. Верим ли мы, что продолжим контролировать свою судьбу, чтобы по-прежнему развивать уникальную корпоративную культуру компании Zappos?

Проведя много времени с сотрудниками Amazon, лучше узнав их и поняв их намерения, мы пришли к выводу, что ответы на эти вопросы таковы: да и да.

Бренд Zappos будет, как и раньше, существовать отдельно от бренда Amazon. Хотя мы получим доступ ко многим ресурсам Amazon, нам нужно продолжать строить наш бренд и культуру точно так же, как и раньше. Наша миссия остается той же: доставка счастья всем заинтересованным в компании, включая ее сотрудников, клиентов и поставщиков. (Замечу на полях: мы планируем поддерживать отношения со своими поставщиками самостоятельно, как и Amazon — со своими.)

Скоро мы проведем общее собрание, чтобы поговорить обо всем этом подробнее. Пожалуйста, направляйте мне любые вопросы, чтобы как можно больше из них мы могли обсудить на собрании и/или в последующих письмах.

Мы подписали окончательное соглашение, но еще должны завершить процесс получения одобрения сделки регулирующими органами, поэтому ожидаем, что официально она будет закрыта не ранее чем через несколько месяцев. Правила комиссии по ценным бумагам требуют, чтобы мы соблюдали так называемый период молчания, поэтому если кто-либо, включая клиентов, поставщиков или представителей СМИ, будет задавать вам вопросы относительно этой сделки, пожалуйста, сообщайте им, что мы соблюдаем период молчания, установленный законом, и предлагайте написать мне или Альфреду на специальный адрес tree@zappos.com.

Мы с Альфредом хотели бы поблагодарить небольшую группу специалистов, в которую входили парни из наших финансовой и юридической команд, а также из консалтинговых фирм Morgan Stanley, Fenwick & West и PriceWaterhouseCoopers: последние несколько месяцев они работали по-настоящему много, практически круглосуточно и при этом незаметно, делая все, чтобы сделка стала возможной.

Перед тем как перейти к разделу вопросов и ответов, мне бы хотелось поблагодарить всех за то, что нашли время прочитать это длинное сообщение, и за то, что с вашей помощью мы достигли таких успехов.

Конечно, я сегодня переполнен эмоциями. Я чувствую то же, что в день окончания университета: смесь волнения по поводу будущего и воспоминаний о прошлом. Последние десять лет были потрясающей гонкой, но я с воодушевлением думаю о том, что мы можем совершить вместе за следующие десять лет, продолжив строить Zappos!

Тони Шей

CEO — Zappos.com

Вопросы и ответы

Останется ли штаб-квартира в Вегасе?

Да! Точно так же, как и раньше, мы планируем развивать деятельность в Лас-Вегасе, а также привлекать талантливых людей во все департаменты. У нас нет планов перемещать какие-либо из департаментов, как и Amazon не хочет от нас этого, потому что признает: наша корпоративная культура и делает бренд Zappos таким особенным. Что будет со складом в Кентукки? Как многие из вас знают, решение выбрать нынешнее место для склада было стратегическим, поскольку оно удобно с точки зрения близости к хабу UPS в Луисвилле. У Amazon нет ни одного склада, который был бы ближе к этому хабу. Есть вероятность, что они захотят воспользоваться нашим складом, или наоборот. В настоящее время и Amazon, и Zappos уверены, что с точки зрения клиентского обслуживания лучше всего продолжать использовать наш склад в Кентукки.

Будем ли мы сокращать персонал для повышения операционной эффективности?

Сейчас таких планов нет. И Zappos, и Amazon фокусируются на росте, что означает потребность в большем количестве людей, обеспечивающем быстрый рост.

Будут ли у нас скидки при покупках в Amazon?

Нет, поскольку мы планируем продолжать управлять Zappos как отдельной компанией с собственной корпоративной культурой и ценностями. Мы тоже не будем предоставлять скидки сотрудникам Amazon, пока они не начнут печь печенье и лично привозить его нам.

Изменяются ли наши доходы?

Нет, мы не планируем никаких изменений (кроме обычных, в рамках развития компании) в доходах сотрудников.

Сохраним ли мы наши ключевые ценности?

Да, мы сохраним наши ключевые ценности, а Amazon сохранит свои.

Изменяются ли наши планы относительно программы тренировок, канала продвижения и профессионального развития?

Появятся ли новые возможности для роста?

Мы продолжим строить наш канал продвижения и профессионального развития, как и планировали. Весь смысл этого объединения состоит в ускорении роста, так что мы действительно ожидаем больше возможностей для развития каждого сотрудника.

Продолжим ли мы делать необычные подарки нашим клиентам?

Изменится ли наша политика обслуживания клиентов?

Как и раньше, это решать только нам.

Можете немного рассказать о Джеффе Безосе (СЕО компании Amazon)? Какой он?

Мы хотим показать вам восьми минутный видеоролик о Джеффе Безосе, который даст вам некоторое представление о его личности и способе мыслить. Он рассказывает в нем о том, чему научился как предприниматель, а также о некоторых своих ошибках.
http://www.youtube.com/watch?v=-hxX_Q5CnaA

Я — корреспондент деловой или финансовой газеты. Можете ли вы говорить как банкир, на профессиональном жаргоне, чтобы мы использовали ваши слова в статье?

Zappos является лидером рынка продаж обуви через Интернет, и Amazon верит, что в Zappos сложилась отличная команда с уникальной культурой, известными достижениями и опытом, который позволит компании лидировать в отрасли; одержимость Zappos обслуживанием клиентов подкрепляет миссию Amazon стать самой клиентоцентричной компанией на земле; великий бренд, прочные отношения с поставщиками, широкий ассортимент, большая активная клиентская база с высокой долей постоянных клиентов; Amazon верит, что Zappos — великая компания: растущая, прибыльная, имеющая положительный денежный поток; увеличение масштаба и ускорение роста объединенных компаний в сегменте обуви, одежды и аксессуаров; значительные возможности для синергии, в том числе в области технологии и маркетинга, и потенциальная международная экспансия.

Какова цена покупки?

Это не денежная сделка. Это обмен акциями. В пользу наших акционеров и держателей опционов будет выпущено примерно десять миллионов акций Amazon, предполагается их полная конвертация. Подробные параметры сделки и механизм распределения акций будут описаны в поданной в комиссию по ценным бумагам форме S-4 и опубликованы сразу после подачи этой формы.

Можете теперь поговорить как юрист?

Данное сообщение электронной почты направлено 22 июля 2009 года. В связи с предполагаемым слиянием Amazon.com направит в комиссию по ценным бумагам заявление о регистрации по форме S-4, в котором будет содержаться ходатайство об одобрении сделки

и проспект эмиссии. Акционерам и инвесторам Zappos настоятельно рекомендуется внимательно изучить данное ходатайство об одобрении сделки и проспект эмиссии, а также другие относящиеся к предполагаемому слиянию документы, направленные в комиссию по ценным бумагам, когда они станут доступны, потому что они содержат важную информацию об Amazon.com, Zappos и предполагаемом слиянии. Акционеры и инвесторы смогут ознакомиться с ходатайством об одобрении сделки и проспектом эмиссии, когда они станут доступны для публики, по адресу www.sec.gov или www.amazon.com/ir.

Некоторые заявления в данном сообщении электронной почты не являются констатацией исторических фактов и содержат утверждения о будущих событиях в значении закона «О реформе судебных разбирательств по частным ценным бумагам» 1995 года. Утверждения о будущих событиях отражают текущие ожидания, им неотъемлемо присуща неопределенность, известные и неизвестные риски и прочие факторы. Факторы, которые могут повлиять на будущие результаты, существенно отличающиеся от текущих ожиданий, включают, в том числе, перечисленные в отчете Amazon.com по форме K-8 от 22 июля 2009 года.

Может, хватит уже?

Ок сп пока

Примерно двадцать минут спустя я отправил еще одно письмо, в котором сообщал сотрудникам о том, что общее собрание состоится через два дня. Мы арендовали для этого один из конференц-залов бизнес-центра недалеко от нашего офиса. А потом произошла забавная вещь. Еще утром мы попросили руководителей каждого департамента после прочтения моего письма встретиться со своими подчиненными и ответить на вопросы, которые могли у них возникнуть. Мы ожидали и даже планировали, что после этого производительность упадет до нуля, поскольку сотрудники будут поглощены новостью. Как и предполагалось, сотрудники были поначалу шокированы.

Как и предполагалось, у сотрудников были вопросы.

Но в течение часа после объявления все вернулись к выполнению своих обязанностей, продолжив делать то, что делали раньше. Специалисты по закупкам были поглощены звонками поставщикам, мы отвечали на запросы прессы. Но если не считать этого, большинство людей занимались своими обычными делами. Я был просто поражен происходящим.

Меня тревожил возможный шок, который сотрудники испытают, узнав, что Amazon покупает Zappos; он мог помешать им вникнуть в детали моего письма. Вместо этого, после того как прошло первоначальное удивление, я слышал в коридорах, с каким подъемом и энтузиазмом говорят сотрудники о новых возможностях, которые возникнут, как только мы получим доступ к ресурсам Amazon.

Возможно, это был самый яркий пример того, как наши работники принимают и поощряют изменения.

Все вместе

Зал был полон, начиналось общее собрание. Я поднялся на сцену, и передо мной оказались все семьсот сотрудников Zappos. Также на сцену поднялись Альфред, Фред и два человека из Amazon.

Звучала громкая музыка, сотрудники протискивались в зал, ища глазами свободные места. Стоял гул, чувствовалось всеобщее возбуждение. Кто-то принес с собой надувные пляжные мячи, ими тут же начали перебрасываться.

Мы объявили, что готовы открыть собрание. Раздались приветствия и аплодисменты. Энергия зала была потрясающей.

Потребовалось около часа, чтобы обсудить все, что было в сообщении, посланном мной два дня назад, затем мы ответили на дополнительные вопросы сотрудников. Представители Amazon также ответили на некоторые вопросы, чтобы сообщить свою точку зрения на происходящее.

— Меня много раз спрашивали, что бы мы сделали иначе, если бы нам пришлось заново создавать Zappos, — обратился я к людям. — На самом деле вещей, которые нам бы хотелось исправить, мало. На нашем пути мы совершили довольно много ошибок, но извлеченные из этих ошибок уроки сделали нас намного сильнее. Мне бы только хотелось, чтобы мы двигались быстрее.

А потом суммировал все в одном предложении:

— Союз с Amazon как раз позволит нам намного быстрее исполнить наше видение и доставить счастье миру.

Мы с Альфредом приготовили сюрприз сотрудникам, объявив, что лично купили и дарим каждому Kindle, устройство для чтения электронных книг от Amazon. А потом, в качестве последнего сюрприза, мы сообщили, что всем нынешним сотрудникам компании Amazon выплатит крупную премию.

Все в комнате вскочили со своих мест, раздался шквал радостных криков и аплодисментов. У многих на глазах блеснули слезы счастья. Точно так же, как мы часто удивляли постоянных клиентов неожиданным ускорением доставки и привозили заказ уже на следующий день, только что мы сделали и без того счастливых сотрудников еще счастливее.

По мне, так этот момент представлял собой успех гораздо больший, чем мне казалось возможным достигнуть десять лет назад. Дело было не в Kindle и не в премии. Они были просто... премиями.

А момент значил гораздо больше. Объединенная энергия и эмоции каждого в зале имели отношение не только к моему личному счастью или счастью сотрудников Zappos. Мы занимались чем-то гораздо большим, чем стремление к прибыли и увлечению. Все вместе это означало начало следующего этапа нашего пути к изменению мира.

Наполовину намеренно, наполовину благодаря везению мы отыскивали путь к прибыли, увлечению и цели.

Мы отыскивали путь к доставке счастья.

* * *

31 октября в 23:59 по тихоокеанскому времени, после нескольких месяцев, проведенных в ожидании одобрения регулирующих органов, сделка с Amazon была официально закрыта. Общая сумма сделки для акционеров Zappos, рассчитанная по цене закрытия акций Amazon предыдущего торгового дня, составила более 1,2 миллиарда долларов.

Так случилось, что в это время я был в Индии, в Нью-Дели. Мы с Альфредом и Фредом воспользовались конференц-связью, чтобы вместе отпраздновать это событие. В традициях Zappos мы вместе выпили по рюмке водки Grey Goose, чокнувшись по телефону.

Теперь все было официально. Zappos и Amazon «поженились». Мы наконец могли начать работать вместе, объединяя наши сильные стороны: искусство и науку, высокие отношения и высокие технологии.

Мы были взволнованы возможностями, которые перед нами открывались.

Мы были взволнованы тем, что собирались построить вместе.

Нас ждало будущее.

Неважно, какое у вас было прошлое, — ваше будущее безмятежно.

Автор неизвестен

Конец игры

Доставка счастья

До этого момента книга была обо мне, о Zappos и о некоторых полученных нами уроках.

До этого момента вы были пассивным читателем.

Поскольку мы приближаемся к последним страницам, я хочу попросить вас принять активное участие в чтении и подумать над ответом на такой вопрос:

«Какова ваша цель в жизни?»

Когда я задавал этот вопрос разным людям, я получал множество разных ответов. Кто-то хотел основать компанию. Другие — найти друга или подружку. Еще кто-то хочет иметь отличное здоровье.

Каким бы ни был ваш ответ, мне бы хотелось, чтобы вы подумали над ответом на следующий вопрос:

«Зачем?»

В зависимости от того, что люди ответили ранее, теперь они могут сказать, что хотят рано выйти на пенсию, встретить близкого человека или бегать быстрее.

И снова, что бы вы ни ответили на предыдущий вопрос, я хочу, что бы вы еще раз спросили себя:

«Зачем?»

Следующий набор ответов, которые дают люди, может быть таким: чтобы больше времени проводить с семьей, выйти замуж или жениться, пробежать марафон.

Интересно, что если вы продолжите спрашивать себя «Зачем?» достаточное количество раз, то обнаружите, что приближаетесь к тому же ответу, который люди всегда дают, когда спрашивают себя раз за разом, зачем они делают то, что делают: они верят, что то, к чему они стремятся в жизни, в конечном счете сделает их счастливее. В итоге получается, что все мы идем разными путями, стремясь к одной и той же цели — счастью.

Какова ваша цель в жизни?



В 2007 году мне захотелось побольше узнать о научном подходе к счастью. Оказалось, что счастьем занимается сравнительно новая область исследований, известная как позитивная психология. До 1998 года почти вся психология концентрировалась на попытках скорректировать человеческие отклонения и приблизить человека к норме. Но большинство психологов и исследователей не удосуживались изучить, что могло бы сделать нормальных людей счастливее.

Я начал читать о науке счастья все больше книг и статей, включая Happiness Hypothesis и Harrier. Изначально это было лишь моим личным увлечением и не было никак связано с Zappos.

А потом однажды меня как ударило. Это имеет прямое отношение к Zappos! (Задним числом все кажется таким очевидным, но мне потребовалось больше года, чтобы понять это.)

У нас всегда были клиенты, говорившие нам, что, когда они открывают посылку из Zappos, у них возникает ощущение, что это «счастье в коробке». Счастливы ли клиенты, когда получают отличную обувь или модную одежду — потому ли, что мы сделали сюрприз и ускорили доставку, или потому, что они поговорили с кем-то из нашей группы лояльности клиентов; счастливы ли сотрудники, ощущая себя частью корпоративной культуры, ключевые ценности которой совпадают с их личными ценностями, всех их объединяет одно — ощущение счастья.

В 2009 году мы расширили наше видение и цель до простого заявления:

Zappos занимается доставкой счастья миру

Интересно взглянуть на эволюцию бренда Zappos:

* * *

1999-й. Широчайший ассортимент обуви.

2003-й. Обслуживание клиентов.

2005-й. Корпоративная культура и ключевые ценности как наша платформа.

2007-й. Личный эмоциональный контакт.

2009-й. Доставка счастья.

* * *

Мне казалось, что имеет смысл попробовать больше узнать о науке счастья, чтобы применить эти знания для управления бизнесом. Она могла помочь нам понять, как сделать счастливее клиентов и сотрудников. И сегодня мы даже предлагаем тренинг «Наука счастья».

Изучая все глубже эту область, я узнал об одном стабильном результате исследований: люди очень плохо предсказывают, что на самом деле принесет им устойчивое ощущение счастья. Большинство людей идет по жизни, думая: «Когда у меня будет _____, я буду счастлив» или: «Когда я достигну _____, я буду счастлив».

В действительности исследования показывают, что ощущение счастья, которое, как им кажется, зависит от достижения чего-то, довольно быстро улетучивается. Например, социологи изучали множество выигравших в лотерею и сравнивали их уровень счастья непосредственно перед выигрышем с их уровнем счастья год спустя. В целом оказывается, что уровень счастья возвращается к тому, каким он был раньше.

Мне захотелось непременно узнать об этом больше. Ведь оказывалось, что для большинства людей окончательное достижение их цели в жизни, какой бы она ни была — заработать деньги, выйти замуж или жениться, бегать быстрее, — не принесет им устойчивого счастья. Однако многие люди тратят всю жизнь, стремясь к тому, что, как они думают, сделает их счастливыми.

Вот вопрос, который вам нужно задать себе: действительно ли то, что, как вам кажется, вы хотите получить, принесет вам счастье, которое, как вам кажется, связано с обладанием тем, что вы хотите получить?

Если конечная цель — это счастье, тогда, может, имеет смысл больше знать о посвященной ему науке, чтобы применить результаты проведенных ранее исследований к своей собственной жизни?

Насколько счастливее вы могли бы стать, почитав хотя бы немного о том, какие результаты получили ученые?

Насколько счастливее могли бы стать ваши клиенты и сотрудники, если бы вы применили эти знания к своей компании? Насколько здоровее мог бы быть ваш бизнес?

В 2006 году я пробежал свой первый марафон. До этого ни разу в жизни я не пробегал больше мили. Как и восхождение на Килиманджаро, это было одним из пунктов моего списка обязательных дел. Я ничего не знал о том, как готовиться к марафону, поэтому начал читать статьи и книги на эту тему.

Как оказалось, проведено довольно много исследований в поисках научного подхода к подготовке к марафону и участию в нем. Вначале я предполагал, что должен очень быстро бегать каждый день в течение нескольких месяцев, и тогда добьюсь лучших результатов в марафоне; на самом деле все было по-другому.

В действительности оказалось, что лучший способ тренировки — это пробегать большую дистанцию *медленнее*, чем вы побежите в ходе марафона. Практика показывает, что нужно бежать настолько медленно, чтобы поддерживать длинную беседу, не сбивая дыхание. Когда я попробовал сделать так в первый раз, мне показалось это дискомфортно медленным. Такая стратегия тренировок является общепринятой для бегунов на марафонскую дистанцию, но всем остальным она кажется неочевидной.

Точно так же, как мы инстинктивно знаем о технике бега, нам кажется, что мы инстинктивно знаем, как стать счастливыми. Но исследования утверждают: вы покажете лучший результат в марафоне, если будете тренироваться способом, идущим вразрез с инстинктивными представлениями. Психологи, изучающие счастье, знают: есть нечто, делающее нас счастливыми, но о чем мы не думаем как об источнике своего счастья. Обратное также верно: есть что-то, что, как нам кажется, делает нас счастливыми, хотя на самом деле, в долгосрочной перспективе, это не так.

Я не утверждаю, что являюсь экспертом в области науки о счастье. Просто я читаю книги и статьи на эту тему, по скольку считаю эту тему по-настоящему интересной. Поэтому хочу лишь коротко поделиться некоторыми взглядами, которые лично мне показались наиболее полезными с точки зрения собственного развития, тем самым разжечь ваш аппетит для дальнейшего самостоятельного чтения, чтобы вы могли максимизировать ваш личный уровень счастья.

Первый взгляд на счастье

Счастье на самом деле складывается из четырех вещей: ощущения контроля, ощущения прогресса, привязанностей (количества и глубины ваших отношений) и видения/значимости (ощущения себя частью чего-то большего).

В этом взгляде на счастье интересно то, что вы можете применить те же положения и к своему бизнесу.

Ощущение контроля

Раньше в нашем колл-центре мы повышали сотрудников в должности раз в год, и у них не было реального контроля над этим процессом. Позднее мы решили внедрить систему «набора навыков». У нас есть около двадцати таких наборов (аналогичных значкам за заслуги у бойскаутов), и с каждым из них связано небольшое повышение зарплаты.

Первый взгляд на счастье



От каждого конкретного оператора зависит, проходить ли обучение какому-либо из них и сертификацию по его итогам. Если человек решает не делать этого, он просто остается на прежнем уровне зарплаты. Если человек амбициозен и хочет овладеть всеми двадцатью наборами навыков, тогда мы даем ему возможность самому выбрать нужный темп развития. Мы заметили, что теперь операторы колл-центра стали намного счастливее, получив контроль над своей зарплатой и над тем, какие навыки развивать.

Ощущение прогресса

Поначалу в департаменте закупок Zappos сотрудников продвигали с позиции начального уровня «ассистент мерчандайзера» на следующий уровень «помощник специалиста по закупкам» через восемнадцать месяцев (при условии, что они отвечали всем требованиям, необходимым для этого). Позднее мы решили перейти на систему небольших продвижений каждые шесть месяцев, которые в совокупности равнялись предыдущему единственному продвижению. Через восемнадцать месяцев (и трех небольших продвижений каждые шесть месяцев) конечный результат с точки зрения обучения сертификации и зарплаты был сравним с результатом прежней схемы. Мы обнаружили, что сотрудники стали намного счастливее, потому что стали ощущать постоянный прогресс.

Привязанности

Исследования показывают, что привязанность сотрудника к компании увеличивает продуктивность его работы, а на привязанность влияет количество дружеских связей с коллегами. Это одна из причин, почему мы в Zappos уделяем столько внимания корпоративной культуре.

Видение/значимость

Авторы книг «От хорошего к великому» и Tribal Leadership размышляют о том, почему наличие у компании видения, подразумевающего более высокую цель, чем просто деньги, прибыль или место номер один на рынке, является важным элементом того, что отделяет великие компании (в терминах долгосрочной финансовой эффективности) от хороших.

Второй взгляд на счастье

В книге Чипа Конли Peak отлично описано, как при использовании «пирамиды Маслоу» для целей бизнеса она может быть сжата до трех уровней и применима в отношении клиентов, работников и инвесторов.

Клиенты: Удовлетворять ожидания → Удовлетворять желания → Удовлетворять невысказанные потребности

Работники: Деньги → Признание → Значимость

Инвесторы: Равные сделки → Равные отношения → Преемственность

Руководители многих компаний уверены, что чем больше зарабатывают работники, тем они счастливее, хотя большинство исследований в области управления персоналом показывает: как только базовые потребности человека удовлетворены, деньги опускаются на

нижние места в списке, уступая в важности таким нематериальным понятиям, как качество отношений с руководителем и возможность для профессионального роста.

В Zappos пример работающей иерархии для клиента выглядел бы так:

Отправлять заказанный товар (удовлетворять ожидания) Предлагать бесплатную доставку (удовлетворять желания) Делать сюрприз в виде доставки за один день (удовлетворять невысказанные потребности)

Второй взгляд на счастье. Пирамида Маслоу



Третий взгляд на счастье

Есть три типа счастья: удовольствие, увлечение и высшая цель.

Удовольствие

Счастье типа «удовольствие» всегда подразумевает погоню за следующей высотой. Я бы назвал это счастьем рок-звезды, потому что здорово, если у вас есть постоянный приток стимулов, но поддерживать такое состояние, если вы не рок-звезда, довольно трудно. Исследования показывают, что из всех трех типов счастья это проходит быстрее всего. Как только стимулирование прекращается, уровень счастья немедленно падает.

Увлечение

Счастье типа «увлечение» известно также как «поток»: это ситуация, когда достигается наивысшая эффективность и наивысшее вовлечение, и время летит незаметно. В соответствии с результатами исследований из трех типов счастья это — второе по длительности.

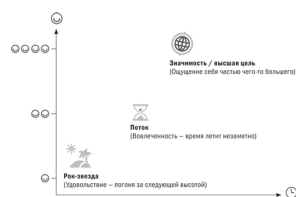
Высшая цель

Счастье типа «высшая цель» возникает, когда человек чувствует себя частью чего-то большего, значимого для него. Те же исследования подтверждают: счастье этого типа длится дольше всего.

* * *

Забавно, что многие люди всю жизнь гонятся за счастьем типа «удовольствие», думая, что как только они смогут достичь его, они займутся увлечением, а когда оно у них появится, то станут искать высшую цель.

Третий взгляд на счастье. Три типа счастья



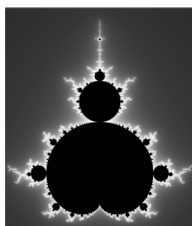
Если же основываться на результатах исследований, то становится ясно, что правильной стратегией было бы вначале выяснить, какова ваша высшая цель, и устремиться к ней (поскольку это наибольший по длительности тип счастья), затем добавить слой увлечения, а потом еще и счастье типа «удовольствие».

Счастье как фрактал

В соответствии со словарем Mirriam-Webster, фрактал — это «несимметричная кривая или поверхность, любая часть которой будет равна любой другой ее большей или меньшей части, уменьшенной или увеличенной до соответствующего размера».

Вот несколько примеров фракталов.

Одно из свойств фракталов таково, что если вы увеличиваете или уменьшаете масштаб, картинка продолжает выглядеть так же или очень похоже. В соответствии с Википедией, многие природные объекты имеют свойства фракталов: например, облака, горные массивы, молнии, береговые линии, снежинки, овощи (цветная капуста и брокколи) и узор раскраски животных.



Думаю, что параллели между тем, что, в соответствии с исследованиями, делает людей счастливыми (удовольствие, увлечение, высшая цель), и тем, что делает компании великими (прибыль, увлечение, цель), создают один из интереснейших фракталов, с которыми я сталкивался.

Параллели между великим бизнесом и счастьем



На первый взгляд, структура геометрических фракталов может показаться бесконечно сложной, но часто в ее основе лежит лишь простая математическая формула.

Точно так же создание великой в долгосрочной перспективе компании может поначалу показаться ошеломляюще трудной задачей, но использование счастья как организующего принципа может оказать вам поддержку на этом пути.

Хотя «написать книгу» входило в мой список обязательных дел, эта книга написана не только поэтому.

И хотя эта книга будет настольной для будущих сотрудников Zappos (и, я надеюсь, даст нам несколько новых клиентов), она создавалась не для того, чтобы компания получила выгоду.

Я решил написать ее по другой причине: чтобы начать движение за счастье и помочь сделать мир лучше.

Я надеюсь, что благодаря этой книге успешные компании поменяют способы ведения дел, а начинающие предприниматели захотят организовать бизнес, сделав счастье основой бизнес-модели, и им помогут в этом некоторые уроки, которые получил лично я и мы все — в Zappos. Я надеюсь, что все больше и больше компаний начнут в своей работе применять результаты исследований о счастье, чтобы стать лучше.

Я надеюсь, что это не только принесет счастье *вам*, но и позволит поделиться им с другими.

Если счастье является конечной целью всех, разве не здорово будет, если мы сможем изменить мир и сделать так, чтобы каждый человек и каждая компания думали и действовали в этом контексте?

У меня нет всех ответов.

Но есть надежда, что я добился успеха и побудил вас задавать себе правильные вопросы.

Работаете ли вы над тем, чтобы каждый день максимизировать свое счастье?

Каков каждый день чистый результат вашего существования с точки зрения общего уровня счастья в мире?

Каковы ваши ценности?

Чем вы увлечены?

Что вас вдохновляет?

Какова ваша высшая цель?

В чем состоит ваша цель в жизни?

Каковы ценности вашей компании?

Какова высшая цель вашей компании?

* * *

Когда вы идете с целью, вы сталкиваетесь с судьбой.

Бертайс Берри

Надеюсь, что чтение этой книги поможет вам...

...сделать счастливее ваших клиентов (потому что будете лучше их обслуживать), или...

...сделать счастливее ваших работников (потому что сосредоточитесь на корпоративной культуре), или...

...сделаться счастливее самому (потому что вы больше узнали о науке счастья).

Если книга вдохновит вас на что-то из этого, тогда я справился со своей частью работы и помог Zappos и себе самому в достижении *нашей* высшей цели: доставке счастья миру.

Конец третьей части: твиты-ориентиры

— «Жизнь — это не поиск себя. Жизнь — это сотворение себя». — Джордж Бернард Шоу (@briansoils в #zapposlive), 15 июля, 14:27, из Интернета.

— «Когда идешь к цели, сталкиваешься с судьбой». — Бертайс Берри, 11 октября, 11:40, из Интернета.

— «Поразительно, чего можно достичь, если не думать о том, кто заработает очки». — Гарри Трумэн (или лучше написать «автор неизвестен?»), 7 октября, 11:35, из Интернета.

— «Мы делаем себя или несчастными, или сильными. Объем работы один и тот же». — Карлос Кастанеда, 2 октября, 13:09.

— «То, что позади нас, и то, что впереди нас, значит очень мало по сравнению с тем, что внутри нас». — Ральф Вальдо Эмерсон, 15 апреля, 16:24.

Эпилог

Присоединяйтесь к движению

Во всех делах я пользуюсь одним и тем же руководящим принципом — спрашиваю себя: «Что было бы, если бы все делали то же самое? Каким стал бы мир? Как бы это повлияло на уровень всеобщего счастья?».

Такой мысленный эксперимент оказывается полезен, когда оцениваешь, стоит ли делиться с другими тем, что мы делаем в Zappos, или расстраиваться из-за ошибки официанта, случайно перепутавшего заказ, или придержать дверь для незнакомого человека, который еще довольно далеко от нее.

Те же вопросы важны и для того, чтобы решить, чего *не* делать, даже если не делать принято по умолчанию.

Книга могла бы заканчиваться на этом месте. У вас есть выбор: закрыть ее, не делать ничего и так и прожить всю оставшуюся жизнь.

Или стать частью движения, чтобы сделать мир лучше и счастливее. Решать вам.

Посетите наш сайт:

www.deliveringhappiness.org/jointthemovement

Узнайте, что еще вы можете сделать, чтобы присоединиться к движению.

Вместе мы можем изменить мир.

* * *

Тысячи свечей можно зажечь от единственной свечи, и жизнь ее не станет короче. Счастья не становится меньше, когда им делишься.

Будда

Приложение

Десять самых важных уроков, полученных из опыта интернет-торговли

Урок 1. Интернет-торговля строится на постоянных клиентах

Когда Zappos был запущен в 1999 году, мы делали то же, что и все остальные интернет-компании того времени: тратили уйму денег на дорогую рекламу во имя «завоевания доли рынка» и привлечения возможно большего количества клиентов в возможно более короткие сроки. Это *великая* стратегия — если ваша цель заключается в том, чтобы спустить как можно больше денег в как можно более короткие сроки. Мы быстро поняли, что такой способ строить бизнес великим не назовешь.

Проблема в том, что все могут купить у вас по одному разу, но о чем действительно стоит думать, так это о том, как сделать так, чтобы они купили у вас еще раз.

Есть два важных показателя, на которые нужно обратить внимание.

1. Процент клиентов, купивших один раз, а затем купивших еще раз в течение следующих двенадцати месяцев (или следующих трех, или одного месяца). Здесь большую роль играет не столько период времени, сколько факт того, что вы измеряете долю клиентов, ставших постоянными. Не переживайте об абсолютном количестве покупателей — что на самом деле важно, так это процент. Вашей целью должен стать постепенный рост этого процента.

2. Среднее число покупок за период в двенадцать месяцев. И снова время неважно, важен факт того, что вы измеряете количество покупок в расчете на одного постоянного покупателя. Вы должны стремиться к тому, чтобы это количество также росло с течением времени.

В итоге же значение имеет число, которое вы получите, перемножив эти два показателя. Его вам нужно использовать в качестве мерила правильности развития вашего бизнеса интернет-торговли.

Урок 2. Распространение информации из уст в уста действительно работает в Интернете

Интернет — просто поразительная вещь с точки зрения обмена информацией. Простым кликом мышки счастливый покупатель может мгновенно дать знать пятидесяти друзьям о своем прекрасном впечатлении от покупки на вашем сайте, повлияв на их решение сделать то же самое. А каждый из его друзей может рассказать еще пятидесяти друзьям, и так далее.

Но, и это большое «но»: обратное тоже верно. Недовольный клиент постарается сделать так, чтобы никто из его друзей и родственников никогда и ничего не купил на вашем сайте.

Хотя совершенно точно измерить эффект от распространения информации из уст в уста довольно трудно, мы спрашиваем всех наших новых клиентов, как они узнали о Zappos. В общем и целом основным двигателем нашего роста является передача информации о ком-

пании из уст в уста, людям рассказывают о нас друзья, родственники, члены церковной общины или собеседники на форумах.

Нельзя недооценивать значимость передачи информации из уст в уста в Интернете.

Урок 3. Не конкурируйте при помощи цен

Когда Zappos только начинала работать, мы экспериментировали, предлагая клиентам скидку в десять долларов с их первой покупки, чтобы стимулировать их воспользоваться нашим магазином. Хотя это имело несомненное влияние на увеличение продаж, мы обнаружили, что покупатели, которых привлекло к нам это предложение, не стали постоянными. Они купили у нас потому, что цена была низкой, а если конкурент делал им лучшее предложение или снижал цену, мы мгновенно теряли такого клиента.

Поэтому вскоре мы перестали использовать любые безадресные скидки или предложения и решили дифференцироваться иначе, что привело нас к концентрации на лучшем обслуживании и лучшем выборе. Сегодня Zappos, как розничный магазин, получает нормальную маржу, не проводит акций и не предлагает программы скидок.

Если вы фокусируетесь на предоставлении великолепного обслуживания и выбора, тогда количество ваших постоянных клиентов растет, а молва о компании становится все шире и громче. Но для того чтобы это произошло, вам вначале нужно ориентировать на великолепное обслуживание весь ваш интернет-магазин. Сделайте так, и все остальное встанет на свои места.

Урок 4. Убедитесь, что информация о запасах на вашем сайте точна на сто процентов

В мире оптовой торговли обувью является общепринятым, что не все из того, что заказал розничный торговец у оптовика, будет ему доставлено. Но при продажах напрямую конечным покупателям, если информация о запасах неточна хотя бы на один процент, вам придется иметь дело с по-настоящему недовольными клиентами.

Когда мы начинали Zappos, то в выполнении заказов покупателей полагались на наших партнеров по прямой доставке. Мы тогда не понимали, что точность информации о запасах поставщиков, которую они нам передавали, никогда не была близка к ста процентам. В некоторых случаях она равнялась восьмидесяти процентам, и даже лучший партнер по прямой доставке был точен тогда всего на девяносто шесть процентов.

Это привело к организации нашего собственного склада и формированию собственных запасов, а прямую доставку мы остановили полностью. Когда мы запустили свой склад, то ошибочно полагали, что приемлемой будет точность информации о запасах в девяносто восемь процентов.

Очень быстро мы узнали от покупателей, что это не так, и поняли, насколько мощную негативную молву могут вызвать два процента недовольных клиентов.

Поэтому мы перестроили всю систему складирования, начиная с основания, чтобы она работала с точностью в 99,99 процента. Эта перестройка потребовала больших инвестиций времени и средств, но мы считаем, что ее результаты с точки зрения количества постоянных покупателей и распространения положительных отзывов говорят сами за себя.

Урок 5. Распределение должно идти из центра

Когда мы запускали собственный склад, наша корпоративная штаб-квартира находилась в Калифорнии, поэтому проще всего склад было открыть там же.

Хотя для клиентов из Калифорнии это было великолепно, на доставку заказов покупателям с Восточного побережья у нас уходило до шести дней. В течение следующего года мы осознали, что такое месторасположение склада — ошибка. Стало понятно, что чем быстрее клиенты получают свой заказ, тем с большей вероятностью становятся постоянными покупателями и тем больше рекламы передают из уст в уста.

Сегодня наш склад расположен в Кентукки, откуда мы можем по земле доставлять заказы семидесяти процентам клиентов в течение двух дней. Кроме того, он находится в пятнадцати минутах от хаба UPS, что позволяет нам обрабатывать заказы дольше и при этом все равно доставлять их максимально быстро.

Урок 6. Вложения в обслуживание клиентов — инвестиции, а не текущие расходы

Когда Zappos только начинала работать, мы делали то же, что и многие другие: изучали структуру затрат и пытались минимизировать различные их статьи, включая расходы на департамент по обслуживанию клиентов.

Хотя это было хорошо с точки зрения величины затрат, мы не понимали тогда, что это отрицательно влияет на нашу будущую выручку. Недовольные покупатели не возвращались к нам за повторным заказом. А многие еще и делали все возможное, чтобы убедить своих друзей ничего не покупать у нас.

Нам потребовалась два года, чтобы понять: на самом деле нам стоит рассматривать вложения в обслуживание клиентов как инвестиции, и сегодня у нас колл-центр доступен круглосуточно и без выходных, а операторов работает несколько больше, чем нужно, чтобы покупателям не пришлось ждать ответа в попытке связаться с нами.

Мы переименовали департамент по обслуживанию клиентов в группу лояльности клиентов, чтобы как внутри компании, так и покупателям было ясно: мы осознаем, как много значат долгосрочные отношения с ними.

Урок 7. Начинайте с малого, но фокусируйтесь

Соблазнительно с первого же дня после запуска сайта обеспечить взлет продаж, но проблема заключается в том, что обычно на это все же требуется время. По-другому сделать просто невозможно.

Вам нужно время, чтобы выяснить, что именно ваши клиенты хотят покупать *онлайн*, и это будет отличаться от того, что они покупают *офлайн*.

Вам нужно время для специалистов по закупкам, которые учатся покупать и управлять запасами *онлайн*, это отличается от того, что они делали в *офлайн*.

Вам нужно время, чтобы понять, что на вашем складе организовано правильно, а что — нет. Управление складом, который отгружает коробку с парой обуви, очень отличается от управления складом, который отгружает палеты с коробками. Задачи абсолютно разные, и бизнеспроцессы должны быть абсолютно разными. На то, чтобы выяснить, как эффективно управлять складом, предназначенным для продаж через Интернет, потребуется время.

Хорошие новости заключаются в том, что вы нуждаетесь во времени на ранних этапах роста вашего бизнеса и хотите, чтобы оно у вас было, поскольку ваша цель состоит в том, чтобы понять, как вам превратить ваших покупателей в постоянных покупателей, а не в том, как привлечь *новых* клиентов. Как только вы найдете эту формулу, рост начнется сам собой, причем по экспоненте.

Урок 8. Не скрываете. Не бойтесь конкурентов

Людам в мире бизнеса нравится быть скрытными — особенно это касается розничных продавцов. Обычно это связано с боязнью, что конкуренты выведают все ваши секреты.

Только знаете что? Если вы открыты в том, что касается вашего бизнеса, и делитесь информацией с деловыми партнерами, клиентами и работниками, вы получите от этой открытости гораздо больше пользы, чем вреда.

Мы в Zappos создали на базе нашего сайта «экстранет», и любой поставщик может войти в этот раздел и увидеть все то же самое, что и наши специалисты по закупкам. Они видят остатки запасов, подробные отчеты о продажах, предложения по скидкам на те или иные модели, видят объем заказов и даже могут сформировать заявку на поставку. Нет ничего, что наш специалист по закупкам делать может, а поставщик — нет. Мы сознательно передали им «ключ от квартиры», потому что считаем: чем больше глаз присматривает за нашим бизнесом, тем лучше он будет идти.

В конце концов, если вы предоставляете воистину великолепное обслуживание, конкуренция не имеет значения. Мы в Zappos по этому поводу не волнуемся. Волнение по поводу конкуренции отвлекает энергию от концентрации на том, что по-настоящему имеет значение, — на клиентах.

Более того, если покупатель звонит нам и не может найти у нас определенную пару обуви, операторы обучены помочь ему отыскать то, что он хочет, на сайтах наших конкурентов. Если это не удалось, мы попробуем обзвонить местные магазины в том районе, где живет наш клиент, и направить его в один из них.

Большинство людей не верят, когда узнают, что мы все это делаем для наших клиентов, и очень удивляются, но мы так поступаем по очень простой причине. Значение имеет не каждая продажа сама по себе, а долгосрочные отношения с клиентом. Если вы думаете об этом с точки зрения покупателя, тогда легко поймете, почему конкуренция неважна, когда вы последовательны в предоставлении великолепного обслуживания.

Урок 9. Вам нужно активно управлять корпоративной культурой

Сказать, что вы верите в великолепное обслуживание клиентов, легко, но практиковать эту веру на уровне всей организации совсем непросто. Если вы ставите такую задачу, то вовлечен в это должен быть каждый.

Одним из наиболее важных условий отличного обслуживания клиентов является уверенность, что в вашей компании сложилась сервис-ориентированная культура. Это относится не только к департаменту по обслуживанию клиентов, но к компании в целом.

Известно, что несчастный сотрудник, который не верит в ценность предоставления отличного обслуживания, просто не сможет отлично обслуживать клиентов. И как бы он мог это сделать?

В Zappos в те времена, когда компания была еще намного меньше, эволюция ее корпоративной культуры шла естественным образом, сама по себе. Но в определенной точке вам нужно начинать активно управлять корпоративной культурой. По мере того как все больше и больше людей приходят в вашу организацию, меняются представления о том, какой должна быть рабочая среда. В отсутствие активного управления ваша корпоративная культура в итоге станет конгломератом культур других компаний — а это не то, чего вам бы хотелось.

Если же вы тратите время и ресурсы на управление корпоративной культурой, то уверены, что вся организация у вас как на ладони и что люди на самом деле понимают ценность

отличного обслуживания. Если вы можете построить и поддерживать культуру, ориентированную на обслуживание, многое из того, что вы хотели бы сделать, произойдет само собой.

Урок 10. Остерегайтесь так называемых экспертов. В том числе меня

Соблазнительно привлечь внешних консультантов, которые обещают вам решение всех ваших проблем. Выбросить деньги на то, что предлагается исправить так быстро и легко, так... быстро и легко.

Но в действительности ничто не быстро и ничто не легко. Если бы это было так, каждый на земле управлял бы великой компанией.

У Zappos есть опыт работы с консультантами почти во всех областях бизнеса. Они давали нам советы по вопросам технологии, организации центра дистрибуции, маркетинга и работы колл-центра.

Прошло много времени, прежде чем мы поняли (потратив очень много денег на консультантов), что на самом деле нам следовало бы действовать в соответствии с собственными инстинктами, вместо того чтобы слушать этих так называемых экспертов. Нам следовало больше доверять себе.

Поэтому вот вам мой совет: доверяйте себе. Только вы можете понять, что является правильным для вашего бизнеса, потому что только вы по-настоящему понимаете его динамику.

Не критикуйте себя слишком сильно, совершая ошибки, но обязательно учитесь на них. Стремитесь к тому, чтобы отличаться, не делайте что-то только потому, что все это делают, или потому, что советуют эксперты. Делайте то, что кажется вам правильным для вашего бизнеса. Принимая решение, не полагайтесь на внешних экспертов. В конце концов, это ваш бизнес, и только вы можете его принять.

Как «Твиттер» может сделать вас лучше (и счастливее) 25 января 2009 года, пост в блоге Тони Ш. (СЕО)

На прошлой неделе я был в Вашингтоне и потратил несколько дней на участие в мероприятиях, связанных с вручением разных наград, общался с разными людьми, в том числе с Эваном Уильямсом, СЕО компании Twitter. И я подумал, что это — повод поднять тему, о которой я много размышляю в последние несколько месяцев: какой вклад «Твиттер» делает в мой личный рост, как он помогает мне стать лучше и как вы можете те же самые принципы применить к себе.

От «Твиттера» как такового есть польза и человеку, и бизнесу, но в данном посте я хочу поделиться историями и своими мыслями о том, как «Твиттер» помог мне в личностном росте. В моем случае это сводится к четырем вещам:

- прозрачность и ценности: «Твиттер» постоянно напоминает мне о том, кем я хочу быть и каким я хочу видеть Zappos;

- обрамление действительности: «Твиттер» поощряет меня к поиску путей, позволяющих видеть действительность в более забавном и/или позитивном свете;

- помощь другим: «Твиттер» заставляет задуматься о том, как оказывать положительное влияние на жизнь других людей;

- признательность: «Твиттер» помогает мне замечать и ценить мелочи.

Во всех этих вещах здорово то, что они не только помогают мне лично расти, но еще и делают меня счастливее. А пользу от них получаю не только я — они перетекают в то, что мы видим целью бренда и бизнеса Zappos: в доставку счастья как для ее клиентов (за счет обслуживания), так и для сотрудников (за счет корпоративной культуры). Интересно

поразмышлять о том, как мои личные изыскания в области счастья могут быть применимы также к миру бизнеса.

1 — Прозрачность и ценности

В чем бы отличалось ваше поведение, если бы вы всегда находились перед камерой? Я не говорю об участии в реалити-шоу на ТВ, но что если бы вы стали вести постоянную запись для общественности всего, что делаете или говорите, начиная с этого момента, и любой человек в мире мог бы ее в любой момент просмотреть? Действовали ли бы вы по-другому в некоторых ситуациях? Стали бы вы дружелюбнее с людьми? Стало бы меньше негатива и осуждения в ваших речах? Если бы вы все время были перед камерой, то все, что вы бы ни делали, должно было бы оттачивать ваш личный бренд, неважно, положительный или отрицательный. Каковы ваши личные ценности и к каким ценностям вы стремитесь?

У нас в Zappos есть десять ключевых ценностей, которые являются формализованным определением нашей корпоративной культуры. Они не были сформированы несколькими людьми из высшего руководства, собравшимися как-то в одном из кабинетов. Вместо этого мы пригласили всех сотрудников участвовать в этом процессе, и вот окончательный список, разработанный всем коллективом: 1) вызывать «вау!»-чувство нашим обслуживанием; 2) принимать и поощрять изменения; 3) создавать веселую и немного необычную атмосферу; 4) любить приключения, творчески и нешаблонно мыслить; 5) приветствовать рост и обучение; 6) строить открытые и честные отношения посредством обмена информацией; 7) создавать позитивный командный дух и семейную обстановку; 8) делать больше меньшими средствами; 9) быть увлеченными и решительными; 10) быть скромными. Весь прикол в том, что я и сам пользуюсь ключевыми ценностями Zappos в качестве собственных ценностей.

Поэтому твиттить мне на самом деле легко... Что бы я ни писал о чем-то личном или связанном с Zappos, все написанное работает на построение бренда Zappos и оттачивание моей личности, поскольку я живу в соответствии с этими десятью ключевыми ценностями. Многие маркетологи вначале не понимали, как «Твиттер», в котором вы ограничены сорока символами на один твит, может помочь в создании бренда компании при такой скудости средств. Мне нравится использовать такую аналогию: подумайте о каждом сообщении как о точке на листе бумаги. Каждый из твитов, как и каждая из точек, сам по себе может быть несущественным и бессмысленным. Но прочитать с течением времени множество сообщений — это как увидеть много точек, нанесенных на бумагу. В конце концов точек окажется достаточно для того, чтобы ваши читатели смогли соединить их вместе. А если вы соедините точки, они сложатся в изображение — ваше или вашей компании, и этот рисунок и есть ваш бренд.

Должен признаться, что, начав знакомиться с «Твиттером», я, наверное, как и многие другие новички, некомфортно себя чувствовал, публично объявляя о том, что делаю и о чем думаю. Но поскольку радикальная прозрачность является частью культуры твиттинга, я решил попытаться и стать прозрачным, насколько это возможно, как лично, так и от имени Zappos. Это также соответствует шестой ключевой ценности Zappos: «Строить открытые и честные отношения посредством обмена информацией». Я обнаружил, что люди действительно ценят открытость и честность, в результате возникает ощущение более личной связи с Zappos и со мной по сравнению с другими корпорациями и бизнесменами, пишущими в «Твиттере».

За счет культивации прозрачности и регулярного твиттинга «Твиттер» стал для меня эквивалентом постоянного пребывания перед камерой. Поскольку я знал, что буду регулярно писать обо всем, что делаю и о чем думаю, то более сознательно делал усилия — и делал больше усилий, — чтобы жить в соответствии с нашими десятью ключевыми ценностями. Многие люди используют «Твиттер», чтобы жаловаться или «выпускать пар», но я обычно избегаю этого, поскольку такое поведение не соответствует нашим ценностям. Что я заметил

— так это что я стал меньше жаловаться и в реальной жизни, и в результате почувствовал, как повысился мой личный уровень счастья.

2 — Обрамление действительности

Нельзя сказать, что я не попадаю в ситуации, которые мне изначально не нравятся. Но теперь всякий раз, когда меня что-то расстраивает, я стараюсь найти в этой ситуации смешное и думаю о том, как можно обрмить ее. Я обнаружил, что почти каждая «неприятность» превращается в возможность развеселить моих последователей в «Твиттере», и это также заставляет меня иначе смотреть на вещи.

Например, в прошлом году я остановился в одном мексиканском отеле и каким-то образом умудрился закрыться на балконе собственного номера. Мне пришлось провести там сорок пять минут, прежде чем меня наконец спасли. Этот случай мог бы показаться очень неприятным, но, поскольку со мной был мобильник, я мог твиттить о происходящем, и все кончилось тем, что я развлекался эти сорок пять минут, посылая твиты о развитии ситуации и читая ответы моих последователей.

После выступления вернулся в комнату, вышел на балкон. Дверь как-то захлопнулась, теперь я в ловушке. На помощь @zappos_fred!

На ресепшене говорят @zappos_fred, что невозможно закрыться на балконе. Говорю вам, я не притворяюсь.

Охранник отеля наконец поверил @zappos_fred, спас меня через 45 мин. Спросил паспорт, чтобы выпустить. Нет паспорта = сиди на балконе.

На самом деле я теперь почти с нетерпением жду ситуаций, которые обычно кажутся неприятными, поскольку понял, что почти любая из них может быть обрмлена и стать забавным твитом, что и ситуацию в реальной жизни делает забавной. Например:

Туалет аэропорта: парень пытается помыть руки — сенсор автоподачи воды сломан. Он пробует голосовую команду, крича в раковину: «Мой!».

Если бы не «Твиттер», я бы, наверное, мог и разозлиться, стоя в очереди позади человека, незнакомого с краном, вода из которого льется по команде датчика движения. Вместо этого «Твиттер» способствовал тому, что я искал и нашел забавное в этой ситуации, посмотрев на нее со стороны и осознав, что на самом-то деле она очень смешная!

3 — Помощь другим

Одно из огромных преимуществ «Твиттера» — мгновенная обратная связь. В течение пяти минут после отправки твита вы узнаете, нравится ли он другим людям и оценили ли они его. Когда я только начал пользоваться «Твиттером», я твиттил только о том, что делал. Большинство сообщений были очень сфокусированы на «я», поскольку руководство по «Твиттеру» призывает нас отвечать на вопрос «Что вы делаете прямо сейчас?».

Периодически я мог поделиться вдохновляющей цитатой, или анекдотом, или ссылкой на интересную статью. Я обнаружил, что твиты этого типа также вызывают больше всего откликов. Поэтому теперь я стараюсь, чтобы большинство моих твитов делали как минимум что-то одно из нижеперечисленного:

- вызывали улыбку у читателей;
- воодушевляли моих последователей (например, вдохновляющей цитатой);
- обогащали взгляды моих последователей (например, ссылкой на интересную статью).

Другими словами, я стал гораздо меньше фокусироваться на «я», а вместо этого больше думаю и спрашиваю себя: «О чем я могу написать из того, что сделало бы ярче день или как-то обогатило жизнь моих читателей?». В результате регулярных размышлений о том, что я могу сделать для других, этот настрой неминуемо распространяется и на мою обычную жизнь вне «Твиттера». И, по какой-то иронии судьбы, становясь менее сфокусированным на «я», я чувствую, как почему-то повышается мой личный уровень счастья.

4 — Признательность

Изучая науку счастья, я узнал, что многие исследования показывают: когда люди проявляют признательность (например, ведут журнал благодарностей), это помогает им повысить их общий уровень счастья в жизни. Есть много способов проявить признательность и много вещей, за которые стоит благодарить; один из методов заключается в том, чтобы делать более сознательные усилия с целью заметить мелочи и почувствовать признательность за них.

Что касается меня, то я заметил, что, поскольку стараюсь твиттить каждый день, то всегда ищу какой-то повод для твита. В итоге я с благодарностью стал замечать такие вещи, на которые раньше и не взглянул бы второй раз. Вот примеры нескольких твитов, посвященных тому, что, не будь «Твиттера», я проигнорировал бы или о чем не вспомнил бы позднее:

В аэропорте Вегаса. В туалете я сделал ПОРАЗИТЕЛЬНОЕ открытие: крышка сиденья туалета имеет точно ту же форму, что и спасательный жилет!

Радуюсь жизни, просто сидя дома в день рождения. Смотрю на полную Луну, которая сегодня ближе всего к Земле. Так бывает раз в 15 лет!

Так что теперь всякий раз, когда я замечаю что-то, что не имело значения раньше, и пишу твит, я трачу некоторое время, выражая тем самым признательность тому, что могло бы быть проигнорировано или забыто. И я понял, что каждый день у нас есть много-много возможностей заметить какие-то подробности в жизни и почувствовать благодарность к ней.

Итак, за такие присущие «Твиттеру» черты, как прозрачность и ценности, обрамление действительности, помощь другим, признательность, я хочу сказать ему спасибо, потому что он помогает мне лично расти.

Вот несколько вопросов, над которыми стоит задуматься. Каковы ваши личные ценности? Какими бы вы хотели видеть ваш личный бренд и ценности? Как вы можете использовать «Твиттер» в качестве средства, которое поможет вам расти как личности и быть счастливее? Если вы когда-то «выпускали пар» с помощью «Твиттера», не думаете ли вы, что могли бы стать счастливее, если бы использовали его для иного обрамления своих взглядов?

Мне нравится знакомиться с мыслями и комментариями людей!

Десять самых популярных книг из библиотеки Zappos

Peak, Chip Conley

Tribal Leadership, Dave Logan, John King, Hallee Fischer-Wright

Made to Stick, Chip Heath, Dan Heath

Happiness Hypothesis, Jonathan Haidt

Happier, Tal Ben-Shahar²²

Good to Great, Jim Collins²³

Re-imagine!, Tom Peters²⁴

Purple Cow, Seth Godin

Tipping Point, Malcolm Gladwell

Crush It!, Gary Vaynerchuk

²² Издана на русском языке: Том Питерс. Представьте себе! СПб.: BestBusinessBooks, 2006. Прим. ред.

²³ Издана на русском языке: Сет Годин. Фиолетовая корова. Сделайте свой бизнес выдающимся! М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010. Прим. ред.

²⁴ Малкольм Гладуэлл. Переломный момент. Как незначительные изменения приводят к глобальным переменам. Альпина Паблишерз, 2010. Прим. ред.

Ссылки и адреса

- Дополнительные рассказы, которые не попали в книгу из-за нехватки места:
<http://www.deliveringhappiness.org>
- Дополнительные рекомендации по чтению:
<http://www.zappos.com/zappos-library>
- Больше информации о ключевых ценностях Zappos:
<http://www.zappos.com/core-values>
- Станьте моим читателем в «Твиттере» (@zappos):
<http://twitter.com/zappos>
- Упоминания о Zappos и твиты наших сотрудников:
<http://twitter.zappos.com>
- Фото- и видеоматериалы, которые познакомят с нашей корпоративной культурой:
<http://blogs.zappos.com>
- Больше информации о Zappos:
<http://about.zappos.com>
- Zappos Insight, подписной онлайн-сервис, в котором мы отвечаем на вопросы начинающих предпринимателей и работающих компаний:
www.zapposinsights.com
- Работа в Zappos:
<http://jobs.zappos.com>
- Напишите по адресу seo@zappos.com, если хотите получить экземпляр нашей ежегодно выходящей книги о корпоративной культуре (пожалуйста, не забудьте включить в письмо свой обычный почтовый адрес).
- Зайдите на <http://tours.zappos.com>, если хотите совершить экскурсию по штаб-квартире Zappos в следующий приезд в Лас-Вегас. Она длится примерно 45–60 минут, мы пришлем за вами наш микроавтобус в аэропорт или отель.