

**Тони Шей**

**Доставляя счастье. От нуля до миллиарда (Часть 2)**

**Содержание данного материала защищено авторскими правами.**

**Любые действия, кроме чтения, в отношении него могут быть  
осуществлены только с согласия правообладателей.**

**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 Zarros 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 Zarros, 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 Zarros 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 увлекательной 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»<sup>[21]</sup> 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, определявшихся успехом 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 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 привлечь 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 строительство 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 Snoop 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 делает 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](mailto: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 тренингов, 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 восьмиминутный 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](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 продажи 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](http://www.sec.gov) или [www.amazon.com/ir](http://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 К-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 Zarros 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 подругу. 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 Happier. 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, поскольку считаю эту тему настоящим 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. 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.

*Первый взгляд на счастье*



Ощущение контроля



Ощущение прогресса



Привязанности



Видение/значимость

### **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 Zarros 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 Zarros 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

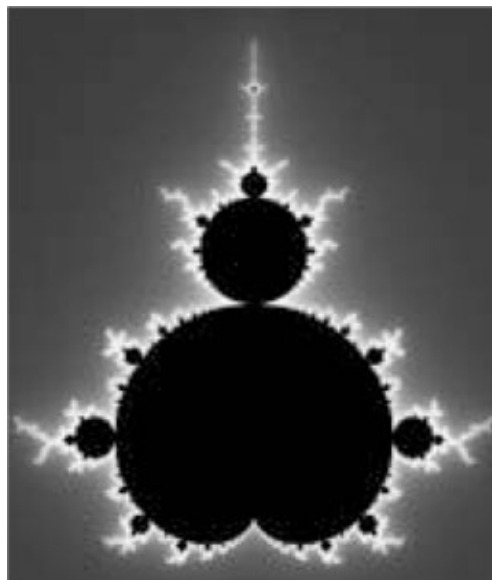
счастье типа «удовольствие».

## 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».

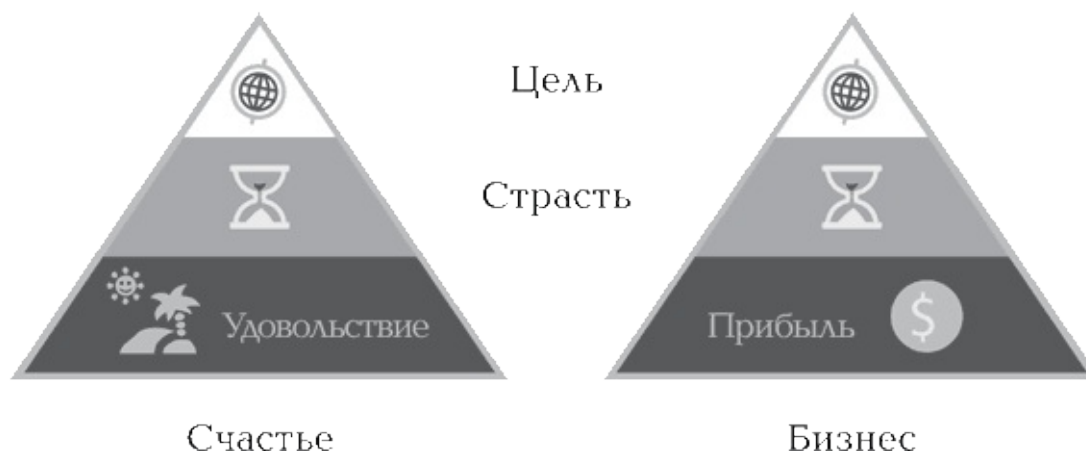
Вот несколько примеров фракталов.

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-ориентир

▪ «Жизнь – это не поиск себя. Жизнь – это сотворение себя». – Джордж Бернанд 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](http://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 мерил 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 компании 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 бизнес-процессы 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 начнет сам собой, причем по экспоненте.

## **Урок 8. Не скрытничайте. Не бойтесь конкурентов**

Людям 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 Zarpos;

- 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 Zarpos: 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 Zarpos 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 ста 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 обрамлена 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, Halee Fischer-Wright

*Made to Stick*, Chip Heath, Dan Heath

*Happiness Hypothesis*, Jonathan Haidt

*Happier*, Tal Ben-Shahar<sup>[22]</sup>

*Good to Great*, Jim Collins<sup>[23]</sup>

*Re-imagine!*, Tom Peters<sup>[24]</sup>

*Purple Cow*, Seth Godin

*Tipping Point*, Malcolm Gladwell

*Crush It!*, Gary Vaynerchuk

## 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](http://www.zapposinsights.com)

▪ Работа в Zappos:

<http://jobs.zappos.com>

▪ Напишите по адресу [seo@zappos.com](mailto: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 Zarros в следующий приезд в Лас-Вегас. Она длится примерно 45–60 минут, мы придем за вами наш микроавтобус в аэропорт или отель.

---

**notes**

## Примечания

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.*

Издана на русском языке: Том Питерс. Представьте себе! СПб.: BestBusinessBooks, 2006. *Прим. ред.*

Издана на русском языке: Сет Годин. Фиолетовая корова. Сделайте свой бизнес выдающимся! М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010. *Прим. ред.*

Малкольм Гладуэлл. Переломный момент. Как незначительные изменения приводят к глобальным переменам. Альпина Паблишерз, 2010.  
*Прим. ред.*