



Книга FedEx: взгляд изнутри

История компании, изменившей современный бизнес

Роджер Фрок

Berrett-Koehler, 2006

Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

Название этой компании настолько прочно вошло в повседневный обиход, что стало почти синонимом “почтовой доставки”. Увлекательная история FedEx полна моментов, когда компания балансировала на грани банкротства – ее бизнес на начальном этапе отличался крайней нестабильностью. Руководителям FedEx приходилось постоянно искать компромисс между стремлением избежать финансового краха и желанием создать новую нишу в индустрии грузоперевозок. Тем не менее автор этой книги – бывший главный управляющий FedEx – вспоминает тот непростой период с ностальгией, хотя некоторым читателям может показаться, что он не уделяет должного внимания личности Фреда Смита – человека, оставшегося загадкой для широкой аудитории. *BooksInShort* полагает, что эту книгу будет интересно прочитать не только любителям корпоративных историй, но и всем тем, кто хотя бы изредка пользуется услугами FedEx.

Основные идеи

- Фред Смит намеревался создать авиакурьерскую службу для перевозки облигаций Федеральной резервной системы.
- В начале 1970-х годов он придумал идею курьерской службы нового типа.
- Когда планы по доставке облигаций не осуществились, Смит основал Federal Express (FedEx) – службу экспресс-доставки мелких посылок.
- Во главе FedEx он поставил Роджера Фрока.
- Чтобы устранить препятствия для бизнеса компании, Смит устраивал лоббистские кампании для изменения законодательства США.
- На первых этапах развития компания с трудом сводила концы с концами и постоянно нуждалась в финансировании.
- В 1973 году FedEx удалось привлечь 52 миллиона долларов инвестиций – это были рекордные на тот момент капиталовложения в отдельный бизнес.
- В 1975 году компания начала приносить прибыль.
- Успеху FedEx способствовал ряд удачных рекламных кампаний, проведенных в конце 1970-х годов.
- Сегодня FedEx Corporation ведет бизнес почти во всех странах мира, а ее годовой доход превышает 30 миллиардов долларов.

Краткое содержание

Как возникла FedEx

Услугами экспресс-доставки Federal Express пользуется такое множество людей и компаний по всему миру, что иногда кажется – FedEx была всегда. Сегодня компания обрабатывает около шести миллионов почтовых отправок в день, география ее деятельности охватывает более 200 стран, а годовой доход превышает 30 миллиардов долларов. В компании работают более 250 000 сотрудников, а транспортный парк насчитывает 600 самолетов и 70 000 грузовых автомобилей.

“Мы верили, что экспресс-доставка – это рукотворное волшебство. Мы были полны оптимизма и в высшей степени наивны”.

В 1972 году основатель FedEx Фредерик Смит выдвинул идею о создании новой курьерской службы, построенной по центрально-радиальному

принципу. Однако в те времена федеральное законодательство США препятствовало созданию общенациональной курьерской службы, и поэтому начинание Смита все считали бесперспективным. В таком случае как эта небольшая фирма смогла вырасти в глобальную компанию? История FedEx, полная взлетов и падений, – это живой пример того, что благодаря вдумчивому планированию, оперативности и находчивости можно не только основать компанию, но и положить начало совершенно новой отрасли услуг.

Фредерик Смит

Основатель FedEx Фред Смит родился в 1944 году в маленьком городке в штате Миссисипи. После школы он поступил в Йельский университет. Некоторые утверждают, что как раз во время учебы на втором курсе в Йеле у Смита и родилась идея Federal Express. После службы в морской пехоте США Смит начал работать в компании Arkansas Aviation Sales, принадлежавшей его тестю, которая обслуживала легкомоторную авиацию. Позже Смит выкупил эту компанию и в скором времени превратил ее в успешно работающий центр по обслуживанию и ремонту частных самолетов.

“Компания FedEx изменила лицо современного бизнеса. Благодаря ей солидные фирмы получили возможность расширить географию своей деятельности, а более мелкие – действовать не хуже гигантских корпораций”.

Находясь в постоянном поиске возможностей для развития бизнеса, Смит придумал концепцию авиакурьерской службы, которая занималась бы перевозкой облигаций федерального займа. Для перемещения чеков между филиалами Федерального резервного банка он разработал центрально-радиальную модель транспортировки с единым сортировочным центром, которая впоследствии легла в основу FedEx. Совет управляющих ФРС поначалу отнесся к новой идее с энтузиазмом. При поддержке двух своих сестер Смит основал новую курьерскую компанию и убедил попечителей семейного трастового фонда выделить ему ссуду для покупки двух поддержанных самолетов Dassault Falcon. Новое предприятие получило название Federal Express. К сожалению, директора Федерального резерва в конечном итоге отвергли предложение Смита. Однако руки он не опустил – ему пришла в голову идея создать службу экспресс-доставки.

Проверка двигателей

Чтобы оценить экономическую целесообразность нового проекта, Смит обратился к будущему автору этой книги Роджеру Фроку, работавшему тогда в консалтинговой фирме A.T. Kearney & Co. Было проведено маркетинговое исследование, которое показало наличие спроса на услуги экспресс-доставки. Без ведома Фрока Смит на всякий случай заказал еще одно исследование спроса у другой консалтинговой фирмы. Итоги обоих исследований совпали: с учетом того, что 90% самолетов в Америке не летали в ночное время, а получатели 80% срочных почтовых отправок жили в населенных пунктах, расположенных вдали от путей интенсивного воздушного сообщения, бизнес-план Смита был многообещающим.

“Большинство авиалиний считали грузоперевозки побочным видом деятельности, уступающим по прибыльности перевозке пассажиров”.

Молодая компания остро нуждалась в финансировании, а также в талантливом управленческом персонале. Пост руководителя Смит предложил Фроку, который принял предложение с энтузиазмом, хотя и не без некоторой опаски. 12 мая 1972 года Роджер Фрок стал главным управляющим и техническим директором Federal Express. В это же время Смит свел знакомство с молодым дизайнером Риком Раньоном и поручил ему разработку фирменного логотипа. Созданный Раньоном логотип, сочетавший фиолетовый, оранжевый и белый цвета, стал прообразом фирменного знака FedEx, известного сегодня во всем мире. В дополнение к имеющимся Смит закупил еще восемь поддержанных самолетов Falcon. Действовавшее на тот момент законодательство обязывало Federal Express получить статус авиакомпании, чтобы иметь право на оказание услуг по авиадоставке грузов. Тем не менее 7 марта 1972 года руководство FedEx все-таки добилось того, что Федеральное управление гражданской авиацией США выдало разрешение на оказание услуг по перевозке. Так было преодолено первое из длинной череды бюрократических препятствий, с которыми приходилось сталкиваться компании.

Подготовка к старту

Когда Фрок приступил к организации работы Federal Express, в его распоряжении был немногочисленный штат людей, плохо подготовленных к воплощению грандиозных планов Смита. В первую очередь Фрок занялся подбором управленцев, позже составивших костяк управленческой команды FedEx. С несколько наивным оптимизмом эти люди полагали, что если им удастся взять в аренду как можно больше самолетов, подготовить талантливые кадры (для чего компания планировала открыть собственную летную школу) и устранить законодательные ограничения, то они сумеют организовать такую курьерскую службу, которая будет работать быстрее и надежнее, чем любая другая. Однако на деле все оказалось гораздо сложнее.

“Часто нам казалось, будто любая проблема, касавшаяся экспресс-доставки, требует к себе уникального подхода. Мы изобретали не велосипед, а новый вид услуг, не имевший аналогов в прошлом”.

Для начала Смит занялся оказанием почтовых услуг – это направление бизнеса стало приносить компании 300 000 долларов ежемесячно. По действующим на тот момент правилам авиаперевозок FedEx не имела права заниматься непочтовыми отправлениями. В сентябре 1972 года благодаря активным лоббистским усилиям Комитет гражданской авиации США снял некоторые из основных ограничений на деятельность авиаперевозчиков. В том же месяце FedEx открыла собственную школу пилотов. Компания стала активно заниматься чартерными перевозками и в декабре 1972 года увеличила количество авиарейсов до 141. Свой главный сортировочный центр FedEx решила открыть в аэропорту Мемфиса, куда постепенно переместилась вся остальная работа по управлению полетами, техобслуживанию самолетов и общему управлению компанией.

На взлетной полосе

Теперь в штате компании насчитывалось более 100 сотрудников, и она могла приступать к экспресс-доставке грузов. Однако в этот момент над

FedEx нависла угроза банкротства, и Смиту пришлось отложить очередную партию самолетов до мая 1973 года, чтобы резко сократить расходы. Для запуска нового вида услуг компании по-прежнему не хватало денег. В поисках кредитов Смит обратился в инвестиционный банк White, Weld & Co. В то же самое время специалисты отдела продаж FedEx активно занимались продвижением новой услуги среди потенциальных клиентов.

“В тот период большинство грузоотправителей не устраивало качество обслуживания. Все эти люди (в этом нам повезло!) были готовы опробовать систему экспресс-доставки Federal Express”.

Начало экспресс-доставки было намечено на март 1973 года. Смит решил пока ограничиться десятком городов США, так как считал, что надежность оказания услуги важнее масштабов бизнеса. Тогда же он сформулировал главный принцип работы FedEx: “Люди – Услуги – Прибыль”, ставший краеугольным камнем ее корпоративной культуры.

Взлет

12 марта 1973 года FedEx приступила к оказанию услуг по экспресс-доставке. Компания рассчитывала получить в тот день около 350 заказов, но в реальности их поступило всего шесть. Чтобы развеять пораженческие настроения в коллективе, Смит объявил, что это была лишь проверка работоспособности системы. Он собрал все руководство компании и по-военному отчеканил: “Теперь мы сделаем все как надо. Мы исключим саму возможность неудачи”. Было решено увеличить число городов, охваченных авиарейсами FedEx. Поначалу мало кто из клиентов понимал, что такое экспресс-доставка, и ее преимущества надо было объяснять. Все силы компании были брошены на рекламу – поиском новых клиентов занялся каждый сотрудник. 17 апреля 1973 года компания вновь объявила о начале экспресс-доставки. На этот раз она обслужила клиентов из 25 городов, задействовав шесть самолетов. Когда расходы приблизились к 25 миллионам долларов, Смит понял, что у компании опять начались финансовые проблемы.

В зоне турбулентности

FedEx стала с трудом сводить концы с концами. Однажды пилоту компании пришлось оплатить просроченный аэропортовый сбор собственной кредитной картой. Буквально за три дня до истечения сроков закупки новой партии самолетов банк Chase Manhattan ссудил FedEx 23,7 миллиона долларов. Другую ссуду выдала компания General Dynamics, при условии, что в случае невозврата долга она получит контроль над фирмой. К счастью, банк не стал прибегать к этой крайней мере и даже продлил срок погашения кредита.

“Мы добивались того, чтобы наши курьеры были не просто шоферами, но и торговыми представителями, которые любезно общались бы с секретарями и другими сотрудниками компании-клиента”.

Несмотря на то, что компания работала достаточно стабильно, ей постоянно досаждали финансовые проблемы. Известен случай, когда для поддержания платежеспособности бизнеса Смит съездил в Лас-Вегас и выиграл в казино 27 000 долларов. Для спасения компании нужно было отыскать одного крупного инвестора, вслед за которым, как вагоны за локомотивом, потянулись бы другие. Таким локомотивом стала компания New Court Securities, которая входила в банковскую сеть, принадлежавшую семейству Ротшильдов. К июлю 1973 года финансовые результаты деятельности FedEx вышли на прогнозные показатели. В ноябре 1973 года компании удалось получить 52 миллиона долларов инвестиций – рекордное для США капиталовложение в отдельно взятую компанию. Пик кризиса был преодолен.

“Зарождение корпоративной культуры Federal Express было чарующим в своей простоте. В ее основу лег точный, обладающий мощной мотивирующей силой принцип «Люди – Услуги – Прибыль»: триединство действий, замкнутых друг на друга”.

Новая крупная неприятность постигла FedEx в марте 1974 года – Смита обвинили в подделке финансовых документов для получения ссуды. В итоге совет директоров и инвесторы решили сместить Смита с постов председателя правления и исполнительного директора, хотя и сохранили за ним должность президента. К концу 1974 года количество почтовых отправок, ежедневно обрабатываемых компанией, превысило 10 000, однако несмотря на это компания продолжала работать в убыток.

“Торячий энтузиазм и готовность преодолевать любые трудности были отличительными чертами всех сотрудников Federal Express”.

Семейство Ротшильдов тем временем предложило FedEx новый кредит, и на этом убыточная работа компании прекратилась. К началу 1975 года финансовое положение FedEx стабилизировалось. По прогнозам, вскоре компания должна была начать приносить прибыль. Сравнив свою систему экспресс-доставки с системами доставки у конкурентов, руководство FedEx пришло к выводу, что компания является несомненным лидером в своей отрасли. Рекламное агентство Ally & Gargano создало для FedEx серию телевизионных рекламных роликов, которые завоевали популярность у публики. Слоганами этой масштабной рекламной кампании были “Federal Express: новая авиакомпания только для почтовых посылок” и “Federal Express: курьеры должны уметь летать”.

SOS!

26 февраля 1975 года Смит, находясь в подавленном настроении из-за уголовного дела о подделке документов, принял решение уйти в отставку. Фрок и Фицджеральд (еще один топ-менеджер компании) сумели отговорить Смита от этого шага. Однако на завтра полной отставки Смита уже потребовал совет директоров компании. Этому требованию воспротивилось все руководство компании – в итоге Смита назначили председателем правления, а президентом и главным исполнительным директором FedEx стал Арт Басс, бывший сотрудник фирмы Aerospace Advanced Planning Group. Компания подверглась реструктуризации, после чего в ее составе появилось три новых подразделения, помимо того, которое было расположено в Мемфисе. Фрок стал управлять бизнесом компании на западном побережье США, а Фицджеральд — на восточном.

Набирая высоту

К 1975 году Federal Express заработала на полную мощность – у предприятия имелись собственный воздушный флот из нескольких сотен самолетов, отделения во всех крупных городах США и высокая репутация в глазах клиентов. Росту ее бизнеса также способствовала креативная рекламная компания под лозунгом “Federal Express: любая посылка будет доставлена завтра к утру”. Июль 1975 года ознаменовался первой прибылью, а год был закончен с чистым доходом в 3,6 миллиона долларов. 12 апреля 1978 года Federal Express стала акционерной компанией, причем часть акций по льготной цене выкупили ее сотрудники. Всего компания выпустила 783 000 акций по цене 24 доллара за штуку и продала их на 18,8 миллиона долларов. Сегодня цена этих акций превышает их первоначальную стоимость более чем в 100 раз.

“У каждого менеджера, стоявшего у истоков Federal Express, были определенные трения в отношениях с Фредом, однако позитивный опыт, извлеченный нами из общения с ним, существенно перевешивал неприятные моменты”.

Деятельность компании полностью охватила США, 90% территории Канады, Пуэрто-Рико и Мексику, а также многие страны Карибского бассейна и Южной Америки. Затем FedEx пришла на рынок Европы, а еще позже – во многие города Азии. Federal Express неустанно расширяла спектр услуг и географию своего бизнеса. В 1984 году компания официально сократила свое название до FedEx. К 1992 году флот компании состоял уже из 444 самолетов, а штат насчитывал более 84 000 сотрудников. Несмотря на то, что многие руководители, стоявшие у истоков FedEx, больше не работали в компании, заложенные ими принципы определили характер ее деятельности на долгие годы вперед.

“Несмотря ни на что, наша компания все-таки добилась успеха – она преодолела массу препятствий, несколько раз побывала на грани банкротства и в итоге достигла невозможного”.

Благодаря FedEx производители перестали нуждаться в больших объемах запасов – они стали получать материалы именно тогда, когда в них возникнет необходимость. FedEx упростила цепочку поставок и позволила компаниям располагать производство там, где это экономически целесообразно. Благодаря оперативности FedEx повысилась скорость доставки потребителям ценных грузов, скоропортящейся продукции и товаров повышенного спроса. Компания активно участвует в интернет-торговле, гарантируя покупателям быструю и надежную доставку покупок в любую точку мира.

Об авторе

Роджер Фрок с 1972 года работал в Federal Express на руководящих должностях. Сегодня является президентом и исполнительным директором консалтинговой фирмы, специализирующейся на управлении цепочками поставок.
