



Книга Коричневый гигант

Неизвестные страницы истории UPS

Грег Ниманн
Jossey-Bass, 2007
Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

Для работы в гигантской индустрии почтовых пересылок у компании должны быть преданные сотрудники и отлаженная логистическая цепочка. Так считает автор этой увлекательной книги об истории United Parcel Service, не один год проработавший в компании. На ее страницах он размышляет о причинах, сделавших UPS мировым лидером своей отрасли. По его мнению, этим успехом компания в первую очередь обязана системе ценностей, которую заложил ее основатель – Джим Кейси. Этот человек был выходцем из небогатой семьи и не боялся много работать. Он ценил дисциплину, продуманность и оперативность действий, коллективизм и справедливое отношение к людям. Его компания первой в США предложила своим сотрудникам участвовать в прибыли. Впрочем, отношение автора к UPS не столь пристрастно, как можно было бы предположить, хотя он вовсе и не пытается скрыть, что является искренним поклонником Кейси и UPS. *BooksInShort* считает, что знакомство с предпринимательским талантом Кейси будет полезно любому руководителю, которому небезразлично процветание своей компании.

Основные идеи

- Основатель UPS Джим Кейси начинал бизнес, имея в кармане 100 долларов.
- С самого первого дня он начал следить за оперативностью работы, экономией и поддержанием хороших отношений с сотрудниками.
- В 1927 году UPS первой в США предложила персоналу участие в прибыли.
- В 2005 году UPS доставила 3,75 миллиарда почтовых отправок – на 33% больше, чем FedEx.
- UPS имеет в штате 92 000 водителей и владеет девятой по величине авиакомпанией мира.
- Сотрудники UPS должны строго следовать правилам, обеспечивающим эффективность и безопасность работы.
- Еще в 1940-е годы UPS начала использовать электромобили, а сегодня более 1500 ее автомобилей работают на альтернативных видах топлива.
- Благодаря своевременному техобслуживанию средний пробег автомобилей UPS превышает 500 тысяч миль.
- UPS – крупнейший спонсор благотворительной организации United Way.
- Джим Кейси ни разу не был женат и жил в отелях, до конца жизни принимая активное участие в управлении UPS.

Краткое содержание

Глобальная курьерская сеть

Сегодня водители UPS отправляются в ежедневные рейсы более чем в 200 странах мира. Их легко узнать по темно-коричневой униформе, введенной компанией еще в 1920-е годы. Ежедневно каждый водитель UPS доставляет адресатам около 200 пакетов, а еще 30 принимает к отправке. Эта работа требует хорошей физической подготовки, ведь посылки иногда весят по 70 килограмм. Свои автомобили компания называет не грузовиками, а курьерскими машинами. Успех сопутствует UPS с самого момента ее основания в 1917 году. В 2005 году компания доставила по всему миру 3,75 миллиарда пакетов, а в 2006 году ее прибыль составила 3,87 миллиарда долларов.

“UPS занимается не просто доставкой товаров. Сегодня ее задача – развитие международной торговли в целом”.

Компания пристрастно следит за тем, чтобы из процесса доставки были устранены любые ненужные действия. Специалисты UPS изучают эргономику, психологию, физиологию и анатомию, чтобы понять, как должен действовать водитель для экономии времени. Водителей учат, как совершать повторяющиеся действия, чтобы сократить доставку хотя бы на несколько секунд – в масштабах всей компании эти секунды помогают сэкономить огромное количество времени. По стандартам UPS водитель паркует автомобиль как можно ближе к месту доставки. Выйдя из машины с ключами в правой руке, левой рукой он захлопывает дверцу и быстрым шагом движется к двери получателя. На обратном пути он, держа связку ключей мизинцем правой руки, этой же рукой открывает дверь автомобиля, левой пристегивает ремень безопасности, а правой заводит двигатель.

“Сегодня, как и в начале XX века, последним этапом процесса покупки является встреча с курьером”.

Сотрудники компании не привыкли полагаться на волю случая. Водители UPS ежегодно преодолевают расстояние, которое в сумме превышает два миллиарда миль, – согласно строгим требованиям к безопасности работы на один миллион миль должно приходиться меньше одной аварии. Если водитель демонстрирует снижение аварийности, компания не оставляет это незамеченным. В ходе работы водителям часто удается завязывать дружеские отношения с клиентами. В эпоху интернет-торговли водитель UPS зачастую оказывается единственным человеком, с которым общается клиент при совершении покупки. Менеджеры компании регулярно обсуждают с персоналом проблемы, проводят мероприятия по укреплению командного духа и поощряют тех, кто демонстрирует блестящие результаты работы. Этот подход выражен в девизе, придуманном Кейси: “Сервис – это совокупность мелких задач, выполненных на «отлично»”.

“Во все времена люди покупали больше, чем могли унести, а сто лет назад у них еще и не было личных автомобилей”.

Кейси стремился к тому, чтобы водители компании своим внешним видом не обращали на себя внимания прохожих. Хотя они и должны были носить галстук-бабочку и фуражку, похожую на капитанскую, по мнению Кейси, их скромность в особенности должен был подчеркнуть неприметный темно-коричневый цвет униформы. Сегодня этот цвет стал фирменным цветом UPS. Водитель получает комплект униформы на каждый рабочий день – она стирается и гладится за счет компании. Поскольку водители UPS, как правило, пользуются доверием клиентов, которые пускают их к себе домой, в целях безопасности UPS строго следит за тем, чтобы эту униформу не мог получить в свое распоряжение никто из посторонних.

Курьерский бизнес

Джим Кейси появился на свет в 1888 году в маленьком шахтерском городке в штате Невада. В 1897 году его родители переехали в Сиэтл. Здоровье его отца, который страдал от полученной во время работы на шахте болезни легких, ухудшилось, и в 1899 году Джиму пришлось оставить школу, чтобы помогать семье. Его первая зарплата в качестве посыльного в универсаме Bon Marche составляла 2,5 доллара в неделю, однако через некоторое время Джим нашел более высокооплачиваемую работу на фирме, которая занималась почтовой доставкой. В 1901 году отец Джима умер, и мальчик продолжил изучать тонкости курьерского бизнеса на людных улицах Сиэтла.

“Бесперебойную работу UPS обеспечивает готовность ее сотрудников решать любые проблемы, а также наличие инновационных технологий и четко отлаженных процессов”.

В 1905 году в городе Голдфилд в штате Невада Кейси вместе с другом Томом Суини открыл курьерскую компанию, которая принимала заказы по телефону и телеграфу. Через два года они продали этот бизнес и вернулись в Сиэтл. Когда Кейси исполнилось 19 лет, он и его друг Клод Райан, когда-то вместе работавшие посыльными, открыли фирму American Messenger Company, имея стартовый капитал в 100 долларов. Кейси и Райан доставляли сообщения в пределах города, делая ставку на низкую стоимость услуг (15-65 центов за сообщение), вежливость курьеров, надежность и оперативность.

“Хороший руководитель проявляет неподдельный интерес к судьбе подчиненных. Сотрудник должен ощущать, что вы и он – это одна команда, а не просто работодатель и работник”. (Джим Кейси)

В 1912 году в рождественский сезон компания приняла на работу 75 новых курьеров. Через год она объединилась с другой компанией, курьеры которой доставляли товары на мотоциклах. Новая компания получила название Merchants Parcel Delivery. К 1915 году у нее было 4 машины и 5 мотоциклов. В 1916 году Чарли Содерстром (автомеханик и владелец еще одной курьерской службы) за 10 тысяч долларов приобрел долю в компании Кейси и посоветовал ему расширять парк автомобилей. Особое внимание Содерстром уделял профилактическому техобслуживанию автомашин – эта традиция жива в UPS и сегодня. Кроме того, по настоянию Содерстрома транспортные средства American Messenger были покрашены в шоколадно-коричневый цвет, который отлично подходил для эксплуатации в неблагоприятных погодных условиях.

“В наш век слияний и агрессивных поглощений принципы трудовой этики UPS несколько не утратили своей актуальности”.

К 1918 году у компании появились отделения в нескольких других городах. Кейси с партнерами принял решение открыть курьерскую компанию под названием United Parcel Service в калифорнийском Окленде. Вскоре после этого в Лос-Анджелесе – на тот момент самом быстрорастущем городе США – они приобрели компанию, занимавшуюся доставкой товаров, а также курьерскую службу Red Arrow. Расширяясь, UPS часто прибегала к покупке других компаний не за деньги, а за акции – благодаря этому продавцы имели возможность получать значительную прибыль на протяжении многих лет.

“Бизнес UPS – это нечто большее, нежели простой набор удачных стратегий. Секрет ее успеха состоит в том, что она давала каждому сотруднику возможность почувствовать гордость за работу в компании, которая меняет лицо Америки”.

Большое влияние на Джима Кейси оказали идеи общественных и профсоюзных организаций северо-западного побережья Америки. Так, инструкции для сотрудников за 1929 год гласили, что отношения руководства с рядовым персоналом должны строиться на неформальной основе. В 1930-е годы по США прокатилась волна профсоюзных забастовок, но UPS работала в это время без перебоев. С первых дней существования

компания Кейси прислушивался к мнению профсоюза водителей грузовых автомобилей, чтобы избежать любых трудовых конфликтов. Этот профсоюз устроил двухнедельную забастовку в компании лишь в 1997 году, когда один из бывших водителей UPS считал, что его права нарушены. Сегодня 220 000 сотрудников UPS составляют пятую часть членов американского профсоюза водителей грузовиков.

Развитие компании

После Второй мировой войны в США стало расти число покупателей, которые отправлялись за покупками на личном автомобиле. Объем заказов для розничных магазинов упал, и Кейси занялся поиском новых направлений бизнеса. Он рассматривал возможность обслуживать крупные магазины, производителей и оптовиков, а также планировал создать федеральную сеть доставок. Однако вывоз товаров за пределы штата контролировался Федеральной комиссией США по торговле и транспортировке грузов между штатами. Чтобы получить документы, необходимые для осуществления этой новаторской идеи, руководству UPS пришлось не раз посещать различные инстанции. На этом пути UPS вступила в конкурентную борьбу с другими компаниями – в частности, с Почтовой службой США, которой не нужно было платить налоги, соблюдать зональные ограничения и отчислять сборы за регистрацию транспортных средств.

“Как показывает время, забота о благополучии сотрудников является лучшей стратегией управления – Кейси в этом никогда не сомневался”.

Первоначальные попытки UPS организовать доставку отправок по воздуху не увенчались успехом из-за Великой депрессии. Компания сумела выйти на рынок авиаперевозок лишь в 1953 году. В 1983 году компания-конкурент FedEx, доставлявшая посылки на следующий день после отправления, получила статус авиакомпании, что избавило ее от законодательных ограничений. Чтобы конкурировать с ней, UPS еще в 1981 году приобрела свои первые самолеты, а в 1989 году она открыла крупный сортировочный центр в Сент-Луисе, имея в своем распоряжении 357 самолетов. Сегодня UPS владеет девятой по величине авиакомпанией мира, а по объему отправок опережает FedEx.

Корпоративная культура

Сотрудники UPS обязаны строго следовать установленным в компании правилам работы. Благодаря особым методам управления руководство UPS поддерживает высокий темп роста компании, а ее развитая корпоративная культура процветает.

- **Участие персонала в прибыли.** В 1927 году UPS стала первой компанией в США, предложившей персоналу участвовать в прибыли. Компания награждала успешных сотрудников акциями, каждая из которых на тот момент стоила 15 долларов. Одна выпущенная в 1927 году акция сегодня соответствует 16 000 акций (по состоянию на середину 2006 года) и оценивается в 1,28 миллиона долларов.
- **Система поощрений для менеджеров.** UPS начала премировать менеджеров акциями в 1940-х годах. Несмотря на то, что UPS стала публичной компанией только в 1999 году, ее акции имелись не только у членов семьи основателя.
- **Корпоративный кодекс UPS.** В 1929 году руководство UPS составило 75-страничный документ, излагавший базовые принципы ведения бизнеса, на которые должен был ориентироваться каждый менеджер компании. Этот кодекс занимает видное место в корпоративной культуре UPS. В частности, один из его пунктов гласит, что UPS не принимает на работу родственников своих сотрудников.
- **Децентрализация.** Поскольку в курьерском бизнесе требуется действовать оперативно, компания поощряет самостоятельное принятие решений сотрудниками без предварительного одобрения главным офисом.
- **Неформальность.** Компания приветствует отсутствие формальностей в общении. Такое отношение улучшает атмосферу в коллективе и повышает производительность.
- **Дополнительные выплаты и льготы.** Около 60% своих доходов UPS тратит на поощрительные выплаты своим сотрудникам в виде премий, отпускных, взносов в пенсионный и страховой фонды. В 2005 году UPS приняла на работу 3500 молодых специалистов, средняя годовая зарплата которых составила 50-55 тысяч долларов. Водители компании зарабатывают 70 тысяч долларов в год, при этом им полагается от 6 до 9 недель оплачиваемого отпуска. Компания полностью оплачивает медицинскую страховку своих сотрудников. Водитель UPS с 25-летним стажем может рассчитывать на пенсию в 30 тысяч долларов в год.
- **Коллективное общение.** Важным элементом корпоративной культуры UPS является организация коллективных обедов, вечеринок, пикников, неформальных мероприятий и церемоний награждения за результаты работы. Сегодня топ-менеджеры UPS общаются с сотрудниками как через корпоративный веб-сайт, так и напрямую.
- **Отбор кандидатов в руководители среди своих сотрудников.** Работники с почасовой оплатой труда часто получают предложение заключить контракт с фиксированным окладом. В период становления компании для продвижения по карьерной лестнице от сотрудников требовалось лишь трудолюбие, и даже сотрудники без образования имели возможность сделать карьеру. Сегодня же, чтобы претендовать на должность менеджера, сотрудник должен иметь высшее образование.
- **Лояльность компании.** Многие из тех, кому удалось построить блестящую карьеру в UPS, заранее имели привычку к строгой дисциплине. Эти люди раньше служили в армии, учились в семинарии или католической школе. Более 90% из двухсот топ-менеджеров UPS проработали в компании как минимум 20 лет, а стаж большинства из членов управленческого комитета – около 30 лет. Водители работают в UPS в среднем 16 лет, хотя по отрасли этот показатель не превышает четырех лет. Текучесть кадров в UPS составляет в среднем 8% и является самой низкой в отрасли.

Социальная ответственность UPS

UPS стремится максимально бережно использовать ресурсы, внедряя экологически чистые технологии. Например, благодаря программе профилактического техобслуживания транспортных средств компании удается ежегодно экономить около 310 000 литров моторного масла. В начале 1940-х годов компания в виде эксперимента начала использовать электромобили, а на сегодняшний день в ее парке насчитывается более 1500 автомобилей, работающих на альтернативных видах топлива.

“Я твердо убежден в том, что наша организация должна отстаивать интересы каждого сотрудника, помогая ему обрести чувство

глубокого удовлетворения работой”. (Джим Кейси)

Компания очень серьезно относится к вопросам социальной ответственности. UPS выступает крупнейшим корпоративным спонсором благотворительной организации United Way. Кроме того, Джим Кейси и его семья лично учредили и профинансировали ряд благотворительных организаций, занимающихся вопросами охраны детства и защиты семьи, среди которых – Annie E. Casey Foundation и Casey Family Programs.

“Кейси был похож не столько на яркую звезду, сколько на ровно пылающий факел”.

В компании высоко ценится бережливость. Руководители UPS много лет работали в поистине спартанских условиях и даже обходились без помощи секретарей. Управленческий стиль компании несет на себе отпечаток таких личных качеств Кейси, как вдумчивость, склонность к анализу и находчивость. Когда профсоюзы начинали вести себя агрессивно, он увеличивал количество льгот для работников. Когда над компанией нависала угроза поглощения, он занимался активной скупкой ее акций. В случае любых конфликтов с сотрудниками он приходил к ним и беседовал по душам. Когда он замечал на улице автомобиль UPS, то непременно подходил к водителю и интересовался, что тот думает о своей работе. Сам Кейси любил уединенность и был непритязательным человеком – о его личной жизни известно немного. Он ни разу не был женат, жил в отелях и питался в ресторанах. Кейси был настолько предан UPS, что до самого преклонного возраста ежедневно приходил на работу. Участвовать в управлении UPS он прекратил лишь незадолго до своей смерти в 1983 году в возрасте 95 лет.

Об авторе

Грег Ниманн – автор книг о путешествиях и туризме, живет в Калифорнии (США). Проработал 35 лет в UPS, пройдя путь от рядового водителя до редактора в корпоративном издательстве UPS. Имеет богатый опыт общения с топ-менеджерами компании.
