



Книга Доставляя счастье

От нуля до миллиарда. История создания выдающейся компании из первых рук

Тони Шей
Манн, Иванов и Фербер, 2011
Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

Тони Шей стал мультимиллионером в возрасте 24 лет, продав в 1998 году компании Microsoft свой первый стартап за 265 миллионов долларов. А в 2009-м он продал Amazon свой обувной интернет-магазин – уже за 1,2 миллиарда. Хотя этот энергичный и обаятельный бизнесмен, рассказывая о своей жизни, и производит впечатление юноши, полного энтузиазма, он без сомнения знает очень многое о том, как сделать так, чтобы бизнес рос и приносил доход. Кроме того, этот человек долго и упорно размышлял над тем, что такое счастье. Три компонента продуманной Шеем концепции успешного бизнеса – это сильный бренд, живая и творческая корпоративная культура, действенные принципы профессионального развития сотрудников, а также дух сплоченности и высочайший уровень обслуживания. *BooksInShort* без колебаний рекомендует эту книгу, поскольку проповедуемая Шейном “философия счастья” способна изменить к лучшему не только бизнес, но и жизнь.

Основные идеи

- Тони Шей еще ребенком мечтал открыть свое дело и разбогатеть.
- Окончив Гарвард, Шей начал сотрудничать с корпорацией Oracle, но однообразная работа ему быстро надоела.
- В 1996 году Тони вместе с бывшим сокурсником создал компанию LinkExchange, которую позже купил Microsoft за 265 миллионов долларов.
- В 2000 году Тони стал исполнительным директором обувной компании Zappos.
- На нелегком пути к успеху Zappos была верна своим приоритетам: развитию бренда, корпоративной культуры и “канала продвижения сотрудников”.
- Бренд этой компании основывается на высоком качестве обслуживания, а ее корпоративная культура – на удовольствии от работы. Канал продвижения обеспечивает сотрудникам быстрый карьерный рост.
- В 2008 году валовая выручка Zappos достигла миллиарда долларов.
- Шей разработал концепцию бизнеса, которую назвал “доставкой счастья”.
- Счастье для сотрудников – это возможность контролировать свой профессиональный рост; для клиентов – это высокий уровень сервиса.
- Счастье в общем смысле – это удовольствие от покорения новых высот, занятия любимым делом и реализации своих высших целей.

Краткое содержание

Первые шаги

Тони Шей вырос в округе Марин, расположенном к северу от Сан-Франциско по другую сторону моста “Золотые ворота”. Его родители, выходцы из Тайваня, возлагали большие надежды на своих сыновей: те должны были хорошо учиться в школе, поступить в престижный университет и освоить хотя бы один музыкальный инструмент. Тони, старший из братьев, в школе был примерным учеником, что не мешало ему постоянно мечтать о том, как разбогатеть. Свое первое дело он открыл, когда ему было всего девять. Он одолжил у родителей 33 доллара и купил сотню дождевых червей, чтобы разводить их на продажу. Увы, ящик с землей, игравший роль “фермы”, однажды оказался пуст: черви просто расползлись. Через несколько лет Тони увидел в журнале Boys’ Life объявление о продаже устройства для изготовления значков. Родители выделили ему 50 долларов на покупку. Идея “бизнеса” была простой: дети присылали ему фотографию, конверт с маркой и доллар, а в обмен получали по почте

значок с переведенным фото. Заготовка стоила 25 центов, и с каждого заказа Тони выручал 75 центов прибыли. За первый месяц он заработал 200 долларов – огромные деньги для ребенка. Когда ему надоело этим заниматься, он передал дело среднему брату, а тот впоследствии – младшему.

“Мы в Zappos верим, что если у вас правильная корпоративная культура, большинство прочих вещей – таких как обслуживание клиентов, или строительство бренда в долгосрочной перспективе, или увлеченные делом работники и счастливые потребители – появятся естественным образом, само по себе”.

В старших классах школы Тони тоже хорошо учился, хотя все свои силы направлял на зарабатывание денег. Сначала он получал в час 6 долларов, тестируя видеоигры для Lucasfilm, затем 15, создавая ПО для компании GDI. Одержимый желанием открыть собственный бизнес, он снова обратился к заказам по почте и дал в Boys’ Life объявление о продаже приспособления для показа “волшебного фокуса”, заплатив за публикацию 800 долларов. Вскоре он получил заказ и заработал 10 долларов. Увы, заказ оказался единственным, и новый бизнес постигла та же участь, что и ферму по разведению червей.

Бесшабашный студент

Окончив школу, Тони к неопишуемой радости родителей поступил в Гарвард. Но даже там учеба не была для него главным занятием: большую часть времени он бездельничал, смотрел телевизор, играл в видеоигры и общался с друзьями. Тем не менее ему всегда удавалось сдавать экзамены. Не прочитав ни единой книги и не выполнив ни единого домашнего задания по курсу “Библия”, за две недели до экзамена он организовал в университетской сети группу по изучению Библии и предложил ее участникам проработать два-три из 100 экзаменационных вопросов. Затем Тони составил из полученных ответов брошюру, размножил ее и продал участникам группы по 20 долларов за копию. Так он создал прекрасное пособие по предмету, легко сдал экзамен, заработал денег и осознал выгоды краудсорсинга – привлечения добровольцев для решения конкретной задачи. Позже на пару с соседом по комнате Санджеем он взялся управлять студенческим кафе. Сначала они перепродавали там гамбургеры из McDonald’s, затем превратили кафе в пиццерию. Их постоянным клиентом стал студент по имени Альфред, который каждый день покупал как минимум одну “тепперони”. Как выяснилось много лет спустя, затем он перепродавал пиццу по кускам в общежитии.

Начинающие предприниматели

По окончании университета Тони и Санджей получили приглашение от Oracle, гиганта компьютерной отрасли. Тони несказанно вдохновил вводный тренинг, а еще больше зарплата в 40 000 долларов в год. Однако работа – проведение автоматизированных тестов – разочаровала своим однообразием. Со скуки он вместе с Санджеем занялся созданием сайтов. В рекламных целях они бесплатно создали сайт местной торговой палате и вскоре получили заказ от крупного торгового комплекса, после чего уволились из Oracle. Однако веб-дизайн надоел друзьям так же быстро, как и работа в офисе, и они стали изучать возможности Интернета, живя на деньги, скопленные еще в студенчестве.

“У меня была мечта заработать, поскольку казалось: деньги означают, что когда-то потом в жизни у меня появится свобода делать все, что я пожелаю”.

В 1996 году друзья создали онлайн-систему LinkExchange, позволявшую сайтам-участникам обмениваться рекламными баннерами и продавать рекламные места. После недели активного тестирования LinkExchange Шей осознал, какой колоссальный потенциал таит в себе эта система. Следующие несколько месяцев они с Санджеем посвятили расширению сети, программированию и общению с клиентами по электронной почте. Через полгода после запуска LinkExchange компания Bigfoot предложила за нее миллион долларов. Предложение потрясло друзей, но они тем не менее потребовали удвоить сумму, и сделка сорвалась. Тони пригласил третьего партнера, Али (брата-близнеца одного из своих гарвардских друзей), вместе с которым они открыли офис в Сан-Франциско. В компании работало уже 25 сотрудников, и в 1997 году соучредитель Yahoo Джерри Янг предложил купить ее за 20 миллионов долларов. Такое предложение требовало тщательного осмысления жизненных ориентиров. Шей составил список всего, на что мог бы потратить эти деньги: купить квартиру, новый компьютер и домашний кинотеатр, съездить в отпуск, начать новое дело. Поразмыслив, он пришел к выводу, что если его запросы настолько скромны, а работа над LinkExchange приносит ему удовольствие, то смысла продавать компанию нет. Партнеры хорошо видели, какие безграничные возможности открывала созданная ими система, и поэтому ответили “нет”.

“Казалось глупым продавать компанию, в которой тебе уютно, чтобы организовать другую, к которой будешь испытывать те же чувства”.

LinkExchange росла и развивалась, и вскоре Майкл Мориц из Sequoia Capital приобрел в ней долю за три миллиона долларов. Финансовым директором компании Тони взял того самого Альфреда, который некогда перепродавал пиццы из студенческого кафе. Открыв офисы в Нью-Йорке и Чикаго, фирма стремительно расширялась, и вскоре Тони перестал узнавать в лицо сотрудников, которых уже насчитывалось больше 100. Он видел, что новички не проявляли свойственной “ветеранам” верности духу компании и ее корпоративной культуре. Время шло, и однажды Тони понял, что работа уже не увлекает его, как прежде. В итоге Microsoft приобрела LinkExchange за 265 миллионов долларов с условием, что Тони, Санджей и Али останутся в ней еще на год. Вместо восторга друзья ощутили внутреннюю пустоту. Предстоявший год показался им вечностью.

Крепко встав на ноги

После продолжительных раздумий Тони отказался от дополнительных миллионов, которые мог бы заработать, оставшись в LinkExchange. Он приступил к всестороннему изучению темы человеческого счастья, решив для начала понять, чего же он хочет получить от жизни. Купив квартиру в центре Сан-Франциско, он убедил нескольких бывших сотрудников LinkExchange приобрести жилье по соседству. Его соседом стал и Альфред. На пару с ним Тони создал инвестиционный фонд Venture Frogs. Однажды он познакомился с Ником Суинмурном, который недавно открыл обувной интернет-магазин shoesite.com, мечтая превратить его в “обувной Amazon”. Сначала Тони не верил, что люди готовы покупать обувь по Интернету без примерки. Но аргументы Ника были убедительны: “Объем рынка обуви в США оценивается в 40 миллиардов долларов, из них два миллиарда

приходится на торговлю по каталогам. К тому же люди вряд ли перестанут носить обувь в обозримом будущем”. Сайт собирал заказы и направлял информацию производителям, которые рассылали обувь покупателям. В итоге Тони решил присоединиться к Нику и его партнеру Фреду, но предложил изменить название сайта на Zappos – от испанского слова zapatos (“туфли”). Тони и Альфред решили, что в течение года будут финансировать проект, а потом посмотрят, что из этого выйдет.

“Я начал замечать сходство между хорошей стратегией игры в покер и хорошей стратегией ведения бизнеса”.

Примерно в этот же период Тони увлекся покером. Благодаря игре он сформулировал несколько важных принципов, которые впоследствии применил в бизнесе. Например, он понял, что “надежда – не самый лучший бизнес-план”. Он узнал всю важность тактических решений о выборе стола и партнеров, постановке целей и своевременном выходе из игры. Параллельно он следил за успехами Zappos. Вскоре компании понадобилось дополнительное финансирование. Инвесторы из Sequoia Capital на этот раз не проявили интереса, но Тони и Альфред решили поддержать Zappos, занявшись управлением ее бизнеса. Параллельно Venture Frogs инвестировала и в другие компании и в 1999 году показала хорошие финансовые результаты. На волне этого успеха было решено создать второй венчурный фонд, но после краха доткомов в 2000 году все попытки найти для этого средства окончились неудачей. Тони начал сомневаться в своих силах, подозревая, что успех LinkExchange был основан на сиюминутном везении. Он захотел вложить всего себя в какое-нибудь дело, и этим делом стала компания Zappos.

“Единственная причина, по которой нас еще не «проглотили» конкуренты, заключается в том, что мы решаем трудные задачи, и делаем это лучше остальных”.

Следующие несколько лет стали для Тони проверкой твердости духа и предпринимательского таланта. Ежеквартально он вкладывал очередную порцию собственных денег в фирму, которая успела пережить и массовые увольнения, и резкое сокращение маркетингового бюджета. Zappos изменила стратегию, сосредоточив все усилия на увеличении числа повторных заказов. Компания провозгласила своим главным приоритетом высокое качество обслуживания. Однако дела все равно шли не очень хорошо, и, чтобы спасти бизнес, Тони и Фред решились на смелый шаг – сократить объем заказов, отправлявшихся производителям, и создать собственные запасы обуви. Zappos договорилась с eLogistics, имевшей склады недалеко от сортировочного центра UPS в Кентукки. Но эта фирма не справилась со взятыми на себя обязательствами по хранению и доставке товаров. Тони пришлось продать свой последний актив – квартиру, чтобы открыть склад Zappos в Кентукки. Этот случай показал, как опасно отдавать на аутсорсинг ключевые для бизнеса функции. С огромным трудом Zappos удалось наладить работу своего склада. К 2002 году выручка компании достигла 32 миллионов долларов. Из-за быстрого роста ей не хватало наличности. В 2003 году Wells Fargo в 2003 году открыла для нее кредитную линию на шесть миллионов. Zappos наконец-то вышла из “режима выживания”: в тот год ее валовая прибыль составила 70 миллионов.

“Никогда не принимайте «статус-кво» и не миритесь с ним, потому что в сложные ситуации попадают именно те компании, которые не могут быстро реагировать на изменения и приспосабливаться к ним”.

Вскоре после этого главный офис Zappos переехал в Лас-Вегас. Тони постарался не допустить такого же размывания корпоративных ценностей, какое произошло в LinkExchange. Он сосредоточился на сплочении коллектива вокруг трех элементов: бренда, культуры и канала продвижения сотрудников.

- **Бренд.** Имя Zappos стало ассоциироваться у клиентов с высочайшим качеством сервиса. Компания выполняет заказы 24 часа в сутки и, как правило, не берет дополнительной платы за срочность. В Zappos не принято ограничивать время телефонных разговоров с клиентами: такое общение является элементом ее бренда.
- **Корпоративная культура.** К ключевым ценностям Zappos относятся постоянная готовность к преобразованиям, стремление персонала к росту и обучению, непринужденная атмосфера, креативность, открытость для всего нового, командный дух, увлеченность сотрудников своим делом, решительность и скромность. В основе культуры лежит простое требование: “Будьте реалистами и судите обо всем здраво”. Руководители Zappos побуждают сотрудников активно участвовать в развитии бизнеса, задавать вопросы и высказывать свое мнение как на регулярных общих собраниях, так и посредством информационных бюллетеней и других каналов общения.
- **Канал продвижения сотрудников.** Zappos обучает своих сотрудников и помогает их карьерному росту. Так, работающие в колл-центре по желанию могут пройти курс обучения различным наборам навыков и получить за это знаки отличия, аналогичные значкам бойскаутов. Прохождение каждого такого курса сопровождается небольшим повышением зарплаты. Сотрудников Zappos повышают в должности чаще, чем в других компаниях, и это дает им ощущение постоянного движения вперед. Философия непрерывного профессионального роста подталкивает людей использовать любую удобную возможность для своего развития.

Три взгляда на счастье

Со временем СМИ начали проявлять интерес к Zappos, и Тони стали повсюду приглашать с лекциями и докладами. После нескольких тщательно отрепетированных, а потому неудачных выступлений он решил говорить только о том, что его действительно волнует. Тони стал делиться своими взглядами на ценности, которые должны лежать в основе любого бизнеса. В частности, это его концепция “доставки счастья” клиентам и сотрудникам. Члены совета директоров не поощряли эти “социальные эксперименты” и требовали, чтобы Тони сосредоточился на прибыли. В 2008 году валовая выручка Zappos перевалила за миллиард долларов. Совет решил воспользоваться удобным моментом и продать Zappos, но для Тони и его команды фирма уже стала делом всей жизни. Вместе с Альфредом и Фредом Тони решил найти 200 миллионов, чтобы выкупить доли других членов совета. Они отыскиали союзника в лице основателя Amazon Джеффа Безоса, который приобрел Zappos, сохранив ее независимость. Сделка в форме обмена акциями стоимостью в 1,2 миллиарда долларов была заключена 22 июля 2009 года.

“Наши Бренд, Культура и Канал продвижения... являются единственным долгосрочным конкурентным преимуществом Zappos. Все остальное рано или поздно может быть и будет скопировано”.

В заявлении о целях компании Тони так резюмировал свое понимание миссии бизнеса: “Цель Zappos – делать счастливыми своих сотрудников и клиентов”. Им были предложены три взгляда на то, что такое счастье:

1. Сотрудники компании счастливы, когда чувствуют, что их судьба находится в их собственных руках; когда у них есть множество возможностей для обучения, карьерного роста, участия в жизни компании и реализации своих интересов.
2. Анализ пирамиды потребностей Маслоу в применении к бизнесу позволяет определить счастье для клиентов, сотрудников и инвесторов компании как удовлетворение потребностей высшего порядка – это потребности в признании, уважении со стороны окружающих и самореализации.
3. Счастье в общем смысле – это единство трех видов удовольствия: от покорения новых высот, от полного погружения в любимое дело и от достижения высших жизненных целей.

“Судьбу человека задает характер. Судьбу организации – корпоративная культура”.

Исследователь “науки о счастье”, в бизнесе Тони на первое место ставит служение обществу. Сотрудники Zappos ощущают свою причастность к чему-то более высокому и важному, чем простое зарабатывание денег. И их босс разделяет это чувство.

Об авторе

Тони Шей – основатель и исполнительный директор Zappos.com. Часто выступает с лекциями и докладами.
