

Доставка щастя. Шлях до прибутку, задоволення і мрії
Тоні Шей

Успішний бізнес неможливо розбудувати, не ризикуючи. Та коли на кону стоять не самі лише заробітки, а людські взаємини, ризик цілком виправданий і навіть необхідний.

«Доставка щастя» – розповідь про великі гроші, велику дружбу і щире людинолюбство; коли за сім'ю є не лише кривні родичі, а й працівники, клієнти і навіть конкуренти. Це історія про хист людини щомиті наповнювати своє життя сенсом, надавати йому елементів інтриги задля особистого щастя і щастя людей, які тебе оточують; викладатися на повну – хай то буде вчасна доставка замовлення клієнтові чи підкорення Кіліманджаро.

Тоні Шею вдалося створити величезне товариство однодумців, справжніх друзів і фанатів своєї справи, людей, які, «доставляючи щастя» іншим, роблять щасливими і себе.

ISBN 978-617-679-255-0

Тоні Шей © текст, 2010

Анатолій Саган © переклад, 2016

Видавництво Старого Лева © українське видання, 2016

Назар Гайдучик © дизайн обкладинки, 2016

Тоні Шей

Доставка щастя. Шлях до прибутку, задоволення і мрії

Присвячую цей твір Аві Зеч і всім честолюбним ділкам та великим бізнесменам майбутнього.

Щирі вітання з одинадцятиріччям, Аво!

Знати шлях і пройти його – різні речі.

Морфеус, «Матриця»

Передмова

Більшу частину свого життя я був підприємцем. Либонь, через схильність до творчості й експериментів життєві уроки, що їх змушений був засвоїти, ставали мені у пригоді як у бізнесових починаннях, так і в приватному житті.

1996 року я став співзасновником мережі LinkExchange, що її 1998 року придбала компанія Microsoft за \$265 млн.

1999-го я прийшов у Zappos у статусі консультанта та інвестора і незабаром очолив цю компанію. Ми виплекали її з практично нульових прибутків 1999-го до річного обороту з продажів на більш як мільярд доларів.

2009 року Zappos придбала компанія Amazon, ціна угоди на момент її укладання перевищила \$1,2 млрд.

Сторонньому спостерігачеві може здатися, що і першому, і другому бізнес-проекту просто пощастило потрібної миті опинитися у потрібному місці, однак, перш ніж це сталося, було припущено багато помилок, засвоєно не один життєвий урок. А моя філософія та методи роботи зазнали помітного впливу досвіду, що я його накопичив.

До того ж я завжди був завзятим читачем. І в себе в Zappos ми всіляко заохочуємо працівників читати літературу з нашої бібліотеки, що сприяла б їхньому особистісному та професійному зростанню. Я міг би назвати чимало книжок, що вплинули на стиль мислення, філософію Zappos, допомогли нам стати тими, ким ми є.

У «Доставці щастя» хотілося застерегти людей від моїх помилок. А ще сподіваюся, що книжка прислужиться як новачкам у світі бізнесу, так і тим бізнесменам, які, не приймаючи загальних правил, торують власний шлях до успіху.

Структура книжки

Ця книжка складається з трьох частин.

У першій, що називається «Прибуток», ідеться здебільшого про те, як я ріс і як примудрився опинитися у Zappos. Ви прочитаєте про мої перші пригоди як підприємця, дізнаєтесь, як в юності я кидав виклик сподіванням, що їх люди покладали на мене.

У другій частині, що зветься «Прибуток і задоволення», більше йдеться про бізнес, розкривається (хоч і не цілком, але все ж) філософія, що ми її сповідуємо у компанії Zappos. До того ж я подаю тут частину

корпоративного електронного листування та деякі документи, що ними користуємося і досі.

Третя частина має назву «Прибуток, захоплення та мрія». В ній ви ознайомитеся з нашими міркуваннями про те, як вивести Zappos на новий рівень, і, сподіваємося, це допоможе зробити вам те ж саме.

Я не замислював цю книжку як повну історію Zappos або якоїсь іншої компанії, де я перед тим працював. Також не ставилося за мету створити повноцінну біографію. Для цього я мав би згадати кожного, хто вніс свою лепту чи зіграв якусь роль у моєму житті. (Якби я це зробив, у книжці з'явилось би стільки імен, що читачеві було б годі встежити за ними і тримати їх у голові.) Мета цього тексту – дати певну картину мого шляху, який я подолав, намагаючись з'ясувати, як стати щасливим у бізнесі та в житті.

Урешті-решт, читаючи цю книжку, ви напевне ж помітите, що деякі речення не є взірцями з погляду англійської граматики. За винятком тих випадків, коли про участь третіх сторін згадувалося осібно, я написав цю книжку сам, не вдаючись до послуг найманих письменників. Я не професійний письменник і нерідко свідомо пишу так, що у вчителів англійської, які вчили мене в старших класах, волосся стало б дибки, скажімо, від того, що я маю звичку закінчувати речення прийменником. Почасти я робив це тому, бо хотів, щоб написане відбивало мою звичну мову, а почасти – щоби подратувати вчителів англійської, які вчили мене в старших класах (і яким я надзвичайно вдячний).

Хоч я писав цю книжку сам, чимало людей допомагали мені за лаштунками цього дійства: хтось зворотним зв'язком, хтось пропозиціями, хтось – заохоченнями, тож я вдячний кожному, хто бодай якось причетний до її створення. Забракне місця, щоб назвати всіх помічників, але я хотів би окремо подякувати Дженн Лім – моїй давній подрузі та запасному генератору ідей. Вона була керівником цього проекту і його натхненником від початку і аж до кінця, і передусім саме їй завдячую, що мій опус став dokonаним фактом. Але це ще не все, адже вона впорядкувала і відредагувала велику частину матеріалів, що з'являлися від третіх осіб, і щось із них ви прочитаєте на сторінках цієї книжки. Та значно більше ви зможете знайти на сайті за адресою www.deliveringhappinessbook.com.

Вступ. Як я шукав свій шлях

«Вау!» – подумав я.

Зала була набита ущерть. Я стояв на сцені на загальних зборах персоналу, а переді мною радісно аплодували сімсот працівників Zappos. Багато хто навіть сльозу пустив від щастя.

Минуло дві доби, відколи ми оголосили на весь світ, що нас (тобто компанію) купує Amazon. Для більшості людей це було суто питання грошей. Преса рясніла заголовками на кшталт «Amazon купує Zappos за мільярд

доларів», «Найбільше придбання в історії Amazon» і «Що дасть усім продаж Zappos».

У листопаді 1998 року LinkExchange, компанію, де одним зі співзасновників був і я, яка проіснувала два з половиною роки, було продано Microsoft за \$265 млн. І ось тепер, у липні 2009 року, я, очільник Zappos, щойно оголосив про те, що Amazon викладає за нашу компанію, яка зовсім недавно відзначила десятирічний ювілей, близько мільярда доларів. (Формально процес купівлі-продажу завершиться за кілька місяців після проведення певних фондових та грошових транзакцій, і на момент завершення операції вартість активів компанії сягне \$1,2 млрд.) Обидві події об'єднує те, що рік роботи компанії збільшував її вартість на \$100 млн. Зовні може здатися, що це ідентичні історії, що відрізняються лише масштабом.

Однак таке враження не має нічого спільного з реальним станом.

Усі ми, хто зібралися в цій залі, розуміли, що зводиться все не лише до грошей. Разом ми збудували бізнес, в якому поєдналися прибуток, задоволення і мрії. Ми знали, що йдеться не про сам лише бізнес. Ішлося про створення стилю життя, коли ти даруєш щастя кожному, не забуваючи й про себе.

І коли я стояв на тій сцені, час для мене неначе спинився. Об'єднана енергія та емоції всіх присутніх у залі нагадали мою найпершу рейв-вечірку, де я опинився за десять років до описаного дійства: я побачив, як тисячі людей танцюють в унісон, і кожен із них черпає енергію від усіх решти. Тодішня рейв-спільнота керувалася чотирма базовими принципами, зганими як М.Л.Є.П. (Мир, Любов, Єднання та Повага).

У Zappos ми колективними зусиллями виробили корпоративний набір із десятиох засадничих принципів. Ці принципи зв'язали нас в єдине ціле та стали важливою віхою на шляху, що привів нас до цієї миті.

Дивлячись на людей у залі, я розумів, що в кожного з присутніх своя, не така, як у решти, дорога, але наші шляхи якось перетнулися тут і зараз. Я розумів, що для мене шлях, який привів мене сюди, почався значно раніше за виникнення Zappos і значно раніше за БіпкЕхскаше. Я згадував усі розмаїті починання, до яких був причетний, усіх людей, яких зустрічав за життя, всі пригоди, що їх довелося зазнати. Думав про власні помилки та уроки, що виніс із них. Тоді мої думки полинули до коледжу, потім – до школи: старші класи, середні, молодші...

Усі дивилися на мене, а я тимчасом намагався зрозуміти, коли і де, від якої точки розпочався мій шлях. Шукаючи відповідей, я подум-ки мандрував крізь минуле. Моє життя пронеслося переді мною, хоч я й не думав помирати. Мене охопило шалене бажання таки зрозуміти це, я знав, що мушу це зробити саме зараз, поки не розрядилася енергія зали, а час не поновив свій плін. І я не знав чому. Знав лиш те, що мушу зрозуміти, де почався мій шлях.

А потім, перед самісіньким поверненням до реальності й звичного перебігу подій, я таки зрозумів.

Мій шлях розпочався на фермі з розведення хробаків.

Розділ 1. Прибуток

1 -> У пошуках прибутку

Черв'ячна ферма

Спочатку на вас не зважають, потім сміються з вас, потім борються з вами, а потім ви перемагаєте.

< Ганді >

Я цілковито впевнений, що коли мені було дев'ять років, Ганді й гадки не мав про моє існування. Так само впевнений і в тому, що я гадки не мав, хто такий Ганді. Та якби Ганді був знайомий із моїми фантазіями та дитячими мріями заробити купу грошей, вирощуючи та продаючи рибалкам великі партії дощових черв'яків, думаю, він сказав би ті ж слова і підохотив би мене стати найуспішнішим у світі торговцем дощовими хробаками.

На жаль, Ганді не зупинявся біля нашого дому, тому не міг допомогти розумною порадою бувалої людини. Зате на свій дев'ятий день народження я попросив батьків звозити мене до Сономи (це долина на північ від нашого міста, до неї година їзди), де була найбільша в нашому окрузі точка з продажу дощових черв'яків. Напевне, продавець і гадки не мав, що я зібрався стати його найголовнішим конкурентом.

Батьки заплатили тридцять три долари сорок п'ять центів за коробку землі, де мало бути щонайменше сто хробаків. Пригадую, колись я прочитав у книжці, що розрізавши черв'яка навпіл, з кожної половинки виросте по хробаку. Така перспектива видавалася по-справжньому крутою, але для цього треба було добре попотіти, і в мене визрів дещо кращий план: я влаштував за будинком «черв'яковий розплідник», схожий на дитячу пісочницю з дном із дрібної дротяної сітки. Замість піску я насипав у нього землі та випустив ту сотню з гаком черв'яків, сподіваючись, що вони повзатимуть де заманеться і наплодять багато діток.

Щодня я брав по декілька сирих яєчних жовтків і поливав ними свій розплідник. Колись я чув, що деякі фахові спортсмени п'ють на сніданок сирі яйця, і був більш ніж упевнений, що такий раціон примусить черв'яків плодитися скоріше. Батьки ж мої були переконані, що продаж дощових хробаків не принесе мені омріяних прибутків, але не забороняли щоранку годувати їх сніданками з сирих яєчних жовтків. Схоже, єдиною причиною такого потурання був високий вміст холестерину в тих жовтках. Їх з'їдали черв'яки, а нам із братами діставалися білки з нижчим рівнем холестерину. Наша мама завжди стежила, щоб ми не споживали продуктів, що підіймають вміст холестерину в крові. Мабуть, побачила у місцевих новинах якийсь сюжет, що нагнав на неї такого страху.

Коли минув місяць жовткової дієти для черв'яків, я вирішив перевірити, як просувається справа, і взявся розкопувати ґрунт розплідника, дивлячись, чи не з'явилися маленькі черв'ячки. На превеликий жаль, на потомство не було й натяку. Ба більше, я не знайшов у ящику й жодної дорослої особини. Годину поспіль я просівав ґрунт розплідника, аж поки просіяв його весь. Від хробаків не залишилося і сліду. Було очевидно, що вони повтікали через сіткове дно. А може, їх з'їли птахи, приваблені яєчними жовтками.

Усе вказувало на те, що моя амбіційна черв'якова імперія збанкрутувала. Батькам я сказав, що бути фермером-черв'яководом, хоч як не крути, — нудна справа, та, правду кажучи, невдача мене засмутила.

Якби Томас Едісон дожив до наших днів, він мав би всі підстави зупинитися біля нашого будинку і підбадьорити мене своїм ставленням до невдач.

Мій шлях до успіху лежав через невдачі.

< Томас Едісон >

Проте і йому, і Ганді було не до того, жодному з них не випало бувати у наших краях. Можливо, мали якісь спільні справи.

Дорослішання

Мої батьки приїхали в Америку з Тайваню, щоб вступити до магістратури Іллінойського університету, там вони познайомились і одружилися. І хоч я народився в Іллінойсі, зі спогадів, що збереглися у мене про цей відтинок життя, були стрибки у воду з дванадцятифутової вишки та полювання на світлячків. Найперші враження завжди розпливчасті, але я переконаний, що ці спогади відбили не одну, а дві різні події, бо мало віриться, що в два роки я міг хапати світляків на льоту.

Коли мені було п'ять, батько знайшов роботу в Каліфорнії, і ми всі переїхали в округ Марін, на північ від Сан-Франциско, з яким його з'єднує міст «Золоті ворота». Ми жили в Лукас-Веллі. Від нашого дому їхати було

двадцять хвилин до ранчо Скайвокер, де мешкав знаменитий Джордж Лукас (автор «Зоряних війн»), керуючи звідти своїм кінобізнесом.

Мої батьки були типовими азіатсько-американськими батьками. Тато був інженером-хіміком у компанії Chevron, а мама працювала в соціальній сфері. І від мене, і від двох моїх молодших братів вони чекали великих академічних успіхів. Енді – молодший за мене на два роки, а Девід, найменший, народився, коли ми жили в Каліфорнії вже чотири роки.

Я б не сказав, що в окрузі Марін жило багато родин із азіатським корінням, але мої батьки примудрилися відшукати всі десять, і ми часто збиралися разом: дорослі та діти спочатку обідали, а потім усі-ляко розважалися. Діти могли дивитись телевизор, а батьки тимчасом, зійшовшись в іншій кімнаті, спілкувалися та вихвалялись одне перед одним досягненнями своїх чад. Така вже особливість азіатської культури: успіхи дітей – це ті здобутки, що ними чимало батьків вимірюють власний успіх і статус у суспільстві. Ми були чимось на зразок шкільних табелів.

Існувало три типи досягнень, важливих для батьків-азіатів.

До категорії номер один належали навчальні успіхи: високі оцінки у школі, різноманітні вияви успішності чи громадського визнання, хороші результати іспитових тестів, участь у шкільній команді з математики тощо. І найважливіший критерій – до якого коледжу зрештою вступає дитина. Гарвард виводив вас на перший щабель в ієрархії вихваляк.

До другої категорії належали досягнення, пов'язані з кар'єрою: стати лікарем чи здобути вчене звання вважалося найбільшим успіхом, адже і в першому, і в другому випадку на зміну «містеру Шек» приходив «доктор Шей».

Третьою категорією було вміння музикувати: мало не кожному азіатську дитину примушували опановувати гру на скрипці чи фортепіано або на скрипці і на фортепіано, і на кожній нашій зустрічі після застілля діти мусили виступати перед дорослими. Робилося це начебто задля розваги батьків, але насправді для дорослих то був спосіб порівнювати своїх дітей.

Мої батьки, нічим не відрізняючись від решти батьків-азіатів, досить суворо ставилися до мого виховання, щоб я міг перемагати в усіх трьох категоріях. Дивитися телевизор мені дозволяли не більше години на тиждень. Вони вважали, що з усіх предметів я повинен мати лише найвищий бал, а крім того, протягом усього навчання в середній та старшій школі я тренувався складати іспитові тести. Це стандартний випускний тест, що його зазвичай проходять лише раз, закінчуючи школу. Його результат вважається частиною вступного іспиту, якщо людина вступає до коледжу. Та моїм батькам хотілося, щоб я починав готуватися до випускного тесту з шостого класу!

Ще в середній школі я грав на чотирьох музичних інструментах: піаніно, скрипці, сурмі та валторні. В шкільні роки я мав щодня присвячувати кожному з цих інструментів по півгодини – в будні, та по годині – в суботу й неділю. Влітку щодня на кожен інструмент відводилося по годині, що, як на мене, цілком можна було б сприймати за жорстоку, нечувану кару

для дітвори, яка бажала б у літніх канікулах бачити не тільки літню, а й відпочинкову складову.

І я придумав спосіб отримувати задоволення від вихідних і літніх канікул. Прокидався о шостій ранку, поки батьки ще спали, і йшов на нижній поверх, де стояло піаніно. Але не грав на ньому, а вмикав магнітофон із годинним записом свого музикування, що робив заздалегідь. Потім, о сьомій годині, я підіймався до себе в кімнату, замикався на ключ і вмикав годинний запис гри на скрипці. А сам читав журнал Boys' Life.

Не важко здогадатися, що піаніст і скрипаль, які мене навчали, під час наших щотижневих занять ніяк не могли зрозуміти, чому я не зростаю як музикант. Я думаю, вони все списували на мою бездарність. Я ж натомість не міг зрозуміти, який серйозний зиск дасть мені вміння грати на музичних інструментах (якщо дасть узагалі).

(Сподіваюся, мама не дуже розсердиться, читаючи моє зізнання. Можливо, варто повернути їй усі гроші, що вона витратила на мої уроки гри на фортепіано та скрипці.)

* * *

Мої батьки, а надто мама, всім серцем сподівалися, що я вступлю до школи медицини чи отримаю вчене звання. Вони свято вірили, що диплом про освіту – найважливіше у житті, але ж, погодьтеся, коли хтось розплановує наперед перші двадцять п'ять років вашого життя, воно втрачає всю свою принадність.

Мене ж значно більше цікавило створення власного бізнесу та пошуки різноманітних способів заробити гроші. Коли я ріс, батьки вічно казали, щоб я не сушив собі голови заробітками, а вчився. Вони запевняли, що платитимуть за мою освіту доти, аж поки я стану лікарем чи науковцем. Навіть казали, що купуватимуть мені одяг, який я лише забажаю. Їм неабияк поталанило, що я ніколи не ганявся за модою і ніколи не випрошував у них бозна-чого.

Я завжди мріяв заробляти гроші, бо вважав, що у подальшому житті вони дадуть мені свободу і можливість робити те, що я хочу робити. А думка, що я колись керуватиму власною фірмою, означала також, що я зможу стати людиною творчою і житиму нарешті так, як мені хочеться.

Ще у початкових класах я часто влаштовував гаражні розпродажі. Коли мені вдалося збути весь мотлох із батьківського гаража, я запропонував своїй подружці влаштувати такий розпродаж у неї. Ми витяг-ли весь мотлох із її будинку, виклали його на під'їзній доріжці перед гаражем, зробили трохи лимонаду і вбрали її, як маленьку дівчинку, так, що вона здавалася на п'ять років молодшою. Ми сподівалися, що навіть коли люди не купуватимуть наш «товар», ми завжди зможемо продати їм свій лимонад. Тому зрештою на лимонаді ми вторгували більше, ніж на «гаражному асортименті».

У середніх класах я почав шукати інших способів заробітку. Розвозив газети, але дуже скоро зрозумів, що для місцевої преси незалежний підрядник на велосипеді, який збуває їхню продукцію, – це лише спосіб не підпасти під дію закону про дитячу працю. Завдяки нескладним розрахункам я з'ясував, що заробляю близько двох доларів на годину.

Тоді я покинув возити газети і вирішив створити власне видання. Найперший номер мав зо двадцять сторінок статей, кросвордів, анекдотів. Я надрукував свою газету на яскраво-оранжевому папері, назвав її «Індик» (The Gobbler) і встановив ціну – \$5 за примірник. Чотири примірники вдалося продати моїм друзям-одноліткам. Потім я почав міркувати: слід або збільшувати число друзів, які зможуть купувати мою газету, або створити додаткове джерело фінансових надходжень. І от під час чергового походу до перукаря я показав йому примірник свого «Індика» і запитав, чи бажає він, щоб у наступному числі газети з'явилася реклама його закладу на цілу шпальту? Коштуватиме це двадцять доларів.

Коли він погодився, я зрозумів, що настав момент істини. Якщо продати ще чотири реклами, то я зароблю сотню доларів – такої купи грошей я ще не тримав у руках. Окрилений першим успіхом, я пройшовся по перукаревих сусідах, пропонуючи їм розмістити рекламу своїх забігайлівок у газеті, про яку от-от заговорять усі, якщо не в масштабах країни, то округу точно.

Усі сусіди мені відмовили, хоч і зробили це в найделікатніший спосіб. За кілька тижнів я видав друге число «Індика». Цього разу вдалося продати лише два примірники.

Я вирішив згорнути видавничу справу.

Вона забирала занадто багато сил і позбавляла моїх друзів грошей на обіди.

* * *

Ми з братом Енді нетерпляче чекали кожного числа журналу Boys' Life і прочитували його від першої до останньої сторінки. Мій улюблений розділ був у самому кінці – блок рекламних оголошень, де можна було замовляти всілякі фантастичні штуки, що про їхнє існування я навіть не чув, але знав, що колись і я таке матиму. Яких там лише не було мудрих пристроїв і новинок (я дуже довго думав, що «новинка» означає «щось дуже-дуже класне»), навіть конструкторський набір, що перетворював банальний порохотяг на міні-катер на повітряній подушці.

Проте найбільше мене цікавила реклама на звороті обкладинки, де було зображено різноманітні бонуси, що їх можна було отримати, продаючи вітальні листівки. Здавалось би, що тут складного: ходи собі по сусідах, продавай їм різдвяні поштівки (вони потрібні кожному, запевняла реклама), заробляй купу балів та витрачай їх собі на скейтборд або іграшки, яких я не мав, але тепер хотів мати.

Отож я вирішив замовити кілька зразків привітальних листівок і каталог, які прибули через тиждень. Були літні канікули, і часу на те, щоб ходити від дому до дому, було більш ніж досить. Свій обхід я почав із сусіднього будинку.

Двері мені відчинила жінка, і я показав їй каталог, де були різдвяні листівки на будь-який смак. Жінка резонно зауважила, що зараз серпень, і ще не пора витратитися на листівки до Різдва. Сперечатися тут не випадало. Який же я був дурний, продаючи у серпні різдвяні листівки, тож мій перший клієнт був і останнім.

Я повернувся додому і спробував придумати бізнес-ідею, що сезонність не мала би для неї такої великої ролі.

* * *

У початкових класах у мене був найкращий друг на ім'я Густав. Зазвичай ми все робили разом, довго сиділи один в одного вдома, розігруючи різні сценки для наших батьків, навчали один одного секретних мов і шифрів, а раз на тиждень ночували один в одного.

Якось Густав позичив мені книжку «Безкоштовні товари для дітей». Це була найпрекрасніша з усіх книжок. У ній пропонувалося сотні речей, цілком безкоштовних або вартістю менше долара, що їх могла замовити дитина. Скажімо, безкоштовні мапи, ручки за півдолара, дармові наліпки для бамперів, а також безплатні зразки продукції. Щоб отримати обрану річ, потрібно було надіслати лист на конкретну поштову адресу, що залежала від пропозиції, вклавши у нього КВАМ (як я дізнався, ці літери означали «конверт із власною адресою та маркою»), а в разі потреби – і чек на суму не більшу долара. Ми з Густавом перегорнули весь каталог і замовили все, що здалося нам вартим уваги.

Повернувшись додому після десятихвилинної одиссеї з різдвяними листівками, я взявся переглядати розділ оголошень у Boys' Life і побачив рекламу набору для виготовлення значків, що коштував з півсотні доларів. За його допомогою можна було переносити на значок будь-яку фотографію чи малюнок, а потім причепити на сорочку. Але заготовка для такого значка коштувала двадцять п'ять центів.

Кинувшись до стелажа, я схопив книжку, що кілька років тому позичив у Густава й так йому і не повернув, і взявся шукати, чи не пропонує котрась із компаній фотозначків. Жодної схожої пропозиції там не було.

Розхвилювавшись, я надрукував листа до видавництва, що видало цей каталог, назвався бізнесменом, який уже не перший день має справу зі значками, і поцікавився, чи не могли б вони вмістити інформацію про мене у каталозі, що вийде наступного року. Щоб розвіяти останні сумніви стосовно легальності мого бізнесу, я приписав у зворотній адресі: «Відділ БДТ». Мовою моїх шифрів БДТ означало: «безкоштовних дитячих товарів». Адресувалася моя пропозиція дітям: ви присилаєте фотографію, конверт із власною адресою та однодола-ровою маркою. Я перебиваю фото на значок і

відправляю замовнику в конверті, що він його прислав. Мій прибуток з одного замовлення – сімдесят п'ять центів.

Місяців за два надійшла відповідь від видавця. Мені повідомили, що мою пропозицію відібрано для публікації в наступному каталозі. Тоді я сказав батькам, що хочу замовити набір для виготовлення значків за п'ятдесят доларів, і мені потрібно ще півсотні витратити на заготовки, але я поверну ці гроші, шойно отримаю першу сотню замовлень.

Думаю, батьки не дуже вірили, що я отримаю свою сотню замовлень. Їм уже доводилося слухати моє патякання про те, як я зароблю купу грошей, продавши сто примірників «Індика» чи зібравши сто замовлень на вітальні листівки з Різдом. Та я й далі приносив зі школи найкращі оцінки, тож думаю, вони дозволили мені купити цей набір і заготовки радше як нагороду за навчальні успіхи.

Ще місяців за два я отримав примірник нового каталогу. Це було дуже круто – побачити свою домашню адресу, надруковану в справжній книжці. Я показав батькам каталог і з хвилюванням почав чекати на перше замовлення.

Поштар, коли розвозив пошту в нашому кутку, завжди їздив одним і тим самим маршрутом. Наш будинок стояв біля підніжжя горба, і, там само, але з протилежного боку вулиці, починався маршрут поштаря, який підіймався по пагорбу, де робив розворот і тоді вертався до нас. Тому щоразу, коли з вулиці долинали гудіння поштового фургона, я знав, що наша пошта буде рівно за дванадцять хвилин, виходив на вулицю і чекав. Зазвичай це ставалося о 13:46.

За два тижні після виходу каталогу я отримав перше замовлення. У конверті було фото дівчинки років дванадцяти, у червоному картатому платті та з французьким пуделем на руках. І, головне, там був чек на суму один долар. Я офіційно розпочав свій бізнес! Фото перебив на значок і надіслав замовниці в конверті, що його було додано до замовлення. Вечері я поділився цим із батьками. Думаю, їх здивувало, що я взагалі отримав якесь замовлення, навіть одне-єдине. Я вручив їм отриманий чек і записав у своєму гросбуху, що тепер мій борг становить \$99.

Наступного дня прийшло ще два замовлення. Лише за добу мій бізнес виріс удвоє. Впродовж наступного місяця траплялися дні, коли я отримував і по десять замовлень. А на кінець першого місяця мій заробіток перевищив двісті доларів.

Я повністю повернув свій борг і почав заробляти досить непогані, як на учня середньої школи, гроші. Але щоб виготовити ті значки, доводилося часом витрачати по годині в день. Коли нам задавали додому багато уроків, до значків руки не доходили, і я відкладав виконання замовлень на вихідні. У суботу-неділю на роботу доводилося витрачати по чотири-п'ять годин. Звісно, гроші – це добре, але зовсім не добре сидіти відлюдником усі вихідні, і я вирішив, що пора осучаснити виробництво і купити за \$300 напівавтоматичну машинку для виготовлення значків, збільшивши продуктивність, а отже, і рентабельність бізнесу.

Поки я вчився у середніх класах, мій значковий бізнес стабільно приносив мені щомісяця по \$200. Думаю, найбільший урок, що я тоді засвоїв, такий:

цілком можливо започаткувати успішну справу на основі поштових відправлень, навіть не бачачи в лице людей, яких ти обслуговуєш.

Коли я не мав часу, віддавав частину роботи на «аутсорсинг» братам. Ближче до закінчення середньої школи мене вже починало нудити від щоденного виготовлення значків, тому я вирішив віддати бізнес братові Енді. Тішив себе думкою, що згодом мені вдасться розпочати якусь іншу справу, теж пов'язану з розсилкою замовлень поштою, тільки набагато цікавішу.

Тоді я того ще не розумів, але поступово виготовлення значків ставало таким собі родинним бізнесом. За кілька років Енді передав його Девідові – нашому наймолодшому братові. А ще за кілька – ми перестали давати рекламу в каталозі та прикрили нашу крамничку. Батька підвищили на роботі, і він мусив переїхати до Гонконга, а мама з Девідом вирушили разом із ним. А інших братів чи сестер, щоб передати їм сімейну справу, в нас не було.

Зараз, згадуючи той час, я думаю, що варто було б розробити якийсь план, залишивши на плаву наш бізнес.

Дзвінки за гроші

Пригадую, перший день навчання в старшій школі для мене геть не відрізнявся від останнього дня в останньому з середніх класів. А я так сподівався, що відразу стану старшим, змужнілішим, що у старших класах усе життя якось різко зміниться.

Одного дня, блукаючи шкільною бібліотекою, я закріпив комп'ютерний клас, що знаходився у доволі непримітному місці. Познакомився з викладачкою інформатики міс Гор, і вона запропонувала записатися до неї на заняття з Разаеї. Досі я нічого не чув про Разаеї. Міс Гор пояснила, що це така мова програмування для створення комп'ютерних програм, а вивчивши її, я зможу краще підготуватися до державного тесту з інформатики підвищеної складності. Про сам тест я нічого не знав, хіба лише те, що це може згодитися для вступу до коледжу. Ще в середніх класах я самотужки навчився складати програми на Basic, мені це сподобалось, тож я вирішив записатися на Pascal.

Заняття припали мені до душі, і в обідні години та після уроків я став пропадати в комп'ютерному класі. Чи міг я подумати, що за два роки вже й сам викладатиму мову Pascal у літній школі? Крім мене, завсідниками у комп'ютерному класі було ще кілька осіб, і ми багато часу проводили разом.

Нам довелося познайомитися зі світом Е.Д.О. Я дізнався, що означають ці літери: електронна дошка оголошень. Один комп'ютер у класі було підключено до модема – спеціального пристрою, що з'єднував його з телефонною лінією. За допомогою модема комп'ютер міг зв'язуватися з іншими комп'ютерами та обмінюватися з ними інформацією.

У нас був список деяких Е.Д.О. – зв'язок із ними прирівнювався до місцевих телефонних дзвінків, і ми могли з'єднуватися та отримувати доступ до таких собі громадських дошок оголошень, як оті коркові дошки у вестибюлях шкіл до послуг учнів: будь-хто з нас міг залишити там записку, дати оголошення, розпочати дискусію, завантажити файли чи долучитися до суперечки на будь-яку тему. Така собі доінтернетна версія Крейтслиста [1 – Крейтслист (англ. Craigslist, дослівно – каталог Крейга, від імені засновника Крейга Ньюмарка) – сайт електронних оголошень, дуже популярний серед американських інтернет-користувачів. Виник 1995 року в Сан-Франциско.]

Ми скоро зрозуміли, що комп'ютер і телефонна лінія не обмежують нас лише місцевими контактами, а зрозумівши, стали за допомогою міжміських дзвінків під'єднуватися до Е.Д.О. всієї країни. Це просто неймовірне відчуття, коли ти дискутуєш із незнайомими людьми зі Сіетла, Нью-Йорка, Маямі. В нас несподівано з'явився доступ до всього світу, про існування якого ми досі й гадки не мали.

Одного дня під час обідньої перерви, коли міс Гор пішла перекусити, комусь спало на думку від'єднати від мережевої розетки модем і підключити до неї простий телефон. Ми не знали, чи з того щось вийде, але коли підняли слухавку, в ній почувся довгий гудок, який означає, що лінія вільна.

Так у нас з'явилася можливість безкоштовно телефонувати куди заманеться. І дивна річ: отримавши цей дивовижний подарунок, що про його існування ніхто інший і не здогадувався, ми не могли придумати, кому б зателефонувати.

Тоді я поцікавився, чи чув хтось про номери з серії 976. По телевізору часто ганяли рекламу, в якій фігурували номери, що починалися на це число. Можна було набрати, скажімо, 976-IOKE і почути анекдот дня – це задоволення коштувало дев'яносто дев'ять центів. Тож ми набрали 976-IOKE – і почули не дуже смішний анекдот. Потім набрали цей номер іще раз, сподіваючись, що цього разу буде щось смішніше, але знову почули те саме. Тепер, заднім числом, я розумію в чому річ: анекдот оновлювався щодня, але не щохвилини.

Тоді ми почали набирати навмання всі номери, що починалися на 976: цікаво було побачити, що з того вийде. Коли дійшла черга до 976-8EXU, на протилежному кінці ввімкнувся автовідповідач і повідомив, що вартість розмови – два долари дев'яносто дев'ять центів за хвилину і що ця послуга надається лише дорослим. Записаний голос сказав, що, коли мені менше двадцяти одного року, я мушу негайно покласти слухавку.

Звісно ж, слухавки я не поклав. Моя цікавість розгорілася не на жарт.

Слухавку на тому кінці лінії взяла жінка і заговорила зі мною пристрасним голосом.

– Привіт, красунчику, – промовила вона. – Тобі чогось хочеться?

Авжеж, це було набагато цікавіше й веселіше, ніж виходити за допомогою комп'ютера на Е.Д.О. в Нью-Йорку чи деінде. Переді мною розкривався геть новий світ.

— Гм... так... — відповів я якомога басовитіше.

Несподівано пристрасний голос став звичайним та ще й розгніваним, як у вчительки геометрії, коли вона давала мені прочухана за спізнення на урок.

— Тобі є двадцять один? — запитала вона недовірливо. Скидалося на те, що мій глибокий бас як на неї був недостатньо глибокий. Оте, скажу я вам, статеве дозрівання — це така морока!

Я глибоко вдихнув і впевнено сказав:

— Так, звісно!

— Чудово, а коли ти народився?

Такої підступності я не чекав. Щоб її обдурити, я мав блискавично провести потрібні обчислення, та, ясна річ, цього не зробив. Ота жінка загнала мене на слизьке.

— Двадцять один рік тому! — гаркнув я у мікрофон і швидко кинув слухавку. Ми з друзями ледь не луснули зо сміху. А за кілька хвилин, провівши нескладні математичні розрахунки, вже тренувалися впевнено говорити, що народилися 1966 року. Ніхто не хотів наступати на одні й ті ж граблі.

Наступні кілька тижнів наша маленька компанія щодня під час обідньої перерви збиралася в комп'ютерному класі, й ми по черзі телефонували на номер 976-8EXU. Робити це ми могли тільки під час обіду, бо лише тоді міс Гор покидала приміщення. Ми належали до членів підпільного клубу, що його перша заповідь була: ніхто не має знати про існування Клубу обідньої перерви у комп'ютерному класі.

Ніхто і гадки не мав про те, коли і як це все закінчиться.

Якось під час обідньої перерви ми зазирнули до комп'ютерного класу і здивовано виявили, що міс Гор не пішла на обід. Можливо, вона хотіла спершу закінчити якусь справу, а вже потім обідати, і ми вирішили, чекаючи, коли вона піде, зв'язатися з двома-трьома Е.Д.О.

— Хлопці, послухайте, — звернулася до нас міс Гор. Ми обернулися до неї.
— Чи хтось із вас дзвонив на номер 976-7399? Мені саме прийшов рахунок за телефон, і там написано, що за минулий місяць з модема на цей номер було зроблено більше трьохсот дзвінків. Я щойно спробувала набрати цей номер, але комп'ютер на тому кінці не відповідає.

Ми презирнулися, а потім знову поглянули на міс Гор. Не сумніваюся, що в кожного з нас був несамовито винуватий вигляд, але ж водночас кожен пам'ятав першу заповідь Клубу обідньої перерви у комп'ютерному класі, тож ми просто дивились на неї та, вдаючи цілковиту невинність, лише стинали плечима.

— Мабуть, сталась якась помилка, — підсумувала міс Гор. — Я зателефоную в телефонну компанію і попрошу їх видалити всі рахунки. Бо не віриться, що людина може так багато кудись телефонувати.

Як мало вона знала про наші надлюдські можливості!

Так припинив своє існування наш Клуб обідньої перерви у комп'ютерному класі.

Класична економіка

У старших класах я, крім афери з комп'ютерним класом, хапався за всі цікаві ініціативи, що тільки міг. Мій розрахунок був простий: що більше в мене перспектив, то краще.

Я вивчав не одну іноземну мову, зокрема французьку, іспанську, японську і навіть латинь. Щоб здати нормативи з фізкультури, я замість традиційних видів спорту вирішив узятися за фехтування (хоча, широко кажучи, тут важило й те, що урок фехтування був лише раз на тиждень). Щоб отримати бал з музики, я почав опановувати джазове фортепіано, а щоби не виникло проблем з образотворчим, відвідував заняття з натурального малювання. Я вступив до шахового клубу і до радіогуртка, де визубрив азбуку Морзе і навіть отримав свідоцтво радиста-радіолюбителя.

Щоб не пасти задніх у суспільно-корисній діяльності, я пішов волонтером у місцевий театр і разом з іншими учнями допомагав робити з нього величезний будинок із привидами. А потім, тиждень перед Гелловіном, працював у ньому гідом. Двадцятихвилинна екскурсія коштувала \$15 з носа — гроші йшли на добротність.

Мені дуже подобалося працювати в театрі, особливо подобалося те, що я робив за лаштунками. Випадало також бути освітлювачем на багатьох шкільних виставах, а якось ми з приятелем брали участь

у шоу талантів і показували на сцені різні фокуси. Ще в старших класах однією з моїх перших оплачуваних робіт стала робота оператором «пушки» в міському театрі («пушка» — назва прожектора підсвічування на жаргоні театралів). Було щось чарівливе у дійстві, де єдина мета — створити емоційне тло і викликати певні почуття в людей, а потім згадувати ці чудові миті, від яких залишалися тільки спогади.

В якийсь момент мене почав обтяжувати режим життя з незмінним розкладом занять, домашніми завданнями, і я став обирати навчальні предмети, залежно не так від їхньої специфіки, як від часу, що вони його потребують. Одного року я примудрився так скомпонувати свій розклад, що у вівторок мав лише один урок, решта ж дня залишалася вільною. Почав домовлятися з учителями, і вони приставали на те, щоб я не відвідував їхніх уроків, але за умови, що я не провалюю тести з їхніх предметів.

Стосовно ж домашніх завдань, то я щосили намагався знайти якісь творчі шляхи, що не зводились би до простого виконання непростих завдань. Коли ми вивчали Шекспіра, серед інших завдань нам загадали написати по сонету. Сонет – це чотирнадцятирядковий вірш, написаний п'ятистопним ямбом, що означає: кожен рядок складається з п'ятьох двоскладних стоп, де перший склад ненаголошений, а другий стоїть під наголосом, і до того ж римування рядків відбувається за певною схемою. Для мене це було занадто складно, тож я вирішив замість сонета зробити чотирнадцять рядків азбуки Морзе, де весь вірш складався з чергування крапок і тире.

Я розумів, що викладач, залежно від свого настрою, вліпить мені або «незадовільно», або «відмінно». На превелике щастя, він оцінив моє завдання найвищим балом іще й додав плюсів. Мабуть, саме тоді я зрозумів, що часом варто ризикувати і виходити за звичні рамки.

* * *

Один із найприкріших моментів мого життя за роки навчання в старших класах – обвинувачення в крадіжці обідньої картки (були у нас

такі собі «кредитки» для розрахунків у шкільній їдальні). Я так і не дізнався, як вона опинилася у мене в кишені. Найкраще пояснення, що я зміг придумати, було таке: напередодні касирка помилилася і всучила мені чужу картку замість моєї. Та, хай там як, мене викликали на Раду Суддів, що була чимось на кшталт міні-копії суду присяжних і до якої входили президент школи[2 – Президент школи (або голова учнівського самоврядування) – громадська виборна посада в системі початкової, середньої, старшої (вищої) школи, в коледжах тощо. Інститут шкільного президентства дає можливість прислухатися до думки учнів і врахувати її, запроваджуючи зміни в організації навчання. Зазвичай обираються з числа успішних старшокласників самими учнями терміном на один рік.] та кілька вчителів.

Від мене зажадали пояснень, але я не міг пояснити, як це все сталося, адже й сам не мав жодної гадки, як ця злочасна карточка опинилася в моїй кишені. Більше того, я йшов на засідання, свято вірячи, що варто просто розповісти правду – все нормалізується само собою. Саме так і вчинив. Але мені ніхто не повірив, на день мене усунули від занять, і в моїй особовій справі з'явився відповідний запис. Я заробив собі термін за злочин, якого не скоював.

Ця пригода дала мені хороший урок: подеколи самої правди недостатньо, а правильна її подача часом важить не менше, ніж вона сама. За іронією долі, девізом нашої школи були слова «Краса – це правда, правда – це краса», взяті з оди Джона Кітса[3 – Джон Кітс (1795-1821) – англійський поет-романтик.] «До грецької урни»[4 – Цитується за перекладом Василя Мисика (див. Джон Кітс. «Поезії». Переклад, вступна стаття та примітки Василя Мисика. – Вид-во худ. літ. «Дніпро», 1988. – С. 51-52).]. Але того дня мені було не до краси.

* * *

У старших класах мене, крім суто шкільних справ, не полишала думка про те, як заробити більше грошей.

Я влаштувався тестувальником відеоігор для компанії Биса\$¥йш\$. Грав в «Індіану Джонса і останній хрестовий похід», а мені платили по шість доларів за годину. Робота була класна, але ж платня – лише шість доларів, тому, коли мені трапилася прибутковіша справа, я не вагаючись ухопився за неї.

До того як перейти в останній клас, я влаштувався на посаду програміста у компанії ЄБІ. Мені платили по п'ятнадцять баксів за годину, що було дуже непогано як для старшокласника. Моя робота полягала у створенні програмного забезпечення, що дозволяло би державним установам і дрібним компаніям переходити з паперового документообігу на електронний.

Деколи, щоби просто розважитись, я розігрував нашого боса – немолодого вже француза зі сріблостою чуприною та сильним французьким акцентом. Він був затятим чайоманом і мав звичку ставити чашку з водою в мікрохвильову піч, що стояла біля мого столу, вмикати і йти до себе в кабінет, бо не любив чекати три хвилини, поки закипить вода. Трохи згодом він повертався і заварював собі чай.

Одного разу я вирішив вимкнути мікрохвильовку відразу, як він пішов. Повернувшись за кілька хвилин, бос побачив, що вода не нагрілася, і подумав, що він забув увімкнути прилад. Він знову ввімкнув піч на три хвилини й пішов.

Щойно він зник, я знову вимкнув піч. Коли бос повернувся вдруге і побачив, що вода й далі стоїть холодна, то пробурчав, що, мабуть, пічка зламалася. Я ледве стримувався, щоб не всміхнутися.

Він вирішив спробувати скип'ятити воду ще один, останній раз, але тепер задля певності поставив регулятор на п'ять хвилин і знову пішов до себе, трохи спантеличений і злий.

Нарешті повернувшись, бос відчинив дверцята мікрохвильовки і здивовано вигукнув: «Що це таке?!» А потім засміявся. Пробігшись очима по офісу, він побачив наші фізіономії, всі до одної винуваті, бо ж кожен бачив, що тут діється. Тоді бос вийняв з мікрохвильової свою чашку й показав усім плоди моїх старань кількахвилинної давності.

Чашка для чаю була наповнена кубиками льоду.

Весь офіс здригнувся від нестримного сміху. Я дуже сумніваюся, що комусь із нас колись доводилось сміятися так голосно і так довго.

І ще я був радий, що мене у той день не прогнали з роботи.

* * *

Хоч я й заробляв у GDI непогані гроші, мене не покидали спогади про часи, коли я виготовляв і розсилав значки: щоразу, коли біля нашого будинку мав з'явитися поштар, мене охоплювало радісне хвилювання. Мені здавалося, що та компанія, в якій я придбав набір для виготовлення значків, досягла неабияких висот у бізнесі, працюючи з поштовими відправками різних товарів, адже я й сам зробив перше замовлення, побачивши їхню рекламу на звороті журналу Boys' Life.

Тому я вирішив, що теж мушу спробувати щось продати через пошту. Оскільки на дозвіллі я любив почитувати книжки про різне штукарство, мені спало на думку запропонувати потенційним покупцям причандалля для одного фокуса, коли монетка наче розчиняється в гумці. Фокус і справді був неперевершений. Хоч би кому я його показував, усі дивувалися і запитували, як мені це вдається. Крім монетки, чашки та гумової стрічки, для фокуса була потрібна квадратна латексна серветка, що її, як я дізнався, використовують у стоматології і називають захисною прокладкою або ж кофердамом.

Провівши невеличке дослідження, я з'ясував, що коли купувати ті кофердами великими партіями, то вони обійдуться мені менш як двадцять центів за штуку. Рекламне оголошення в Boys' Life коштувало \$800, отже, поставивши ціну десять доларів за набір, я вийду в плюс, коли кількість замовлень сягне вісімдесяти з гаком.

Здавалося, все неймовірно просто. Значковий бізнес давав мені щомісяця двісті-триста замовлень. Я виходив із того, що Boys' Life має набагато ширшу читацьку аудиторію, ніж каталог «Безкоштовні дитячі товари». Крім того, сам фокус – річ значно ефектніша за якийсь там значок із картинкою. При двох сотнях замовлень вартість підручних матеріалів становитиме сорок доларів, і я отримаю \$1160 чистого прибутку. Три сотні замовлень дадуть мені прибуток \$2140. Я зрозумів, який це кайф, коли ти продаєш товар не за найнижчу ціну і непогано на цьому заробляєш.

Вісімсот доларів, що я заплатив Boys' Life за оголошення, були моєю зарплатнею за неповних два тижні роботи, проте я розглядав ці витрати як інвестицію. До друку мого оголошення ще залишалось чимало часу, перші замовлення мали з'явитися щонайшвидше місяців за два, але я вмів чекати і думати на перспективу.

Коли, здавалося, минула ціла вічність, поштар нарешті приніс Boys' Life з моїм рекламним оголошенням. Розташоване воно було просто чудово, і вже за тиждень мені прийшло перше замовлення. Ці десять доларів здались мені найлегшим заробітком у житті, тож я почав нетерпляче чекати свого наступного замовлення.

Але так його й не дочекався.

Оте перше замовлення залишилося і єдиним у моєму бізнесі «фокуси – поштою». Після успішної затії зі значками я уявив себе непереможним королем роздрібною поштовою торгівлі, а з'ясувалося, що це було не більше, ніж везіння.

Я отримав безцінний урок поміркованості. А найцікавішим тут було те, що незадовго до змальованих подій, на уроках з історії Давньої Греції, я почерпнув грецьке слівце «губріс», що означає гіпертро-фоване почуття гордості, пиhi, самовпевненості – якостей, що привели до поразки не одного героя античної Греції.

А ще я зрозумів, як це боляче, коли ставиш на кін геть усе, впевнений, що не програєш, а потім, коли ставка твоя не зіграє, залишаєшся ні з чим. В Америці за таких випадків кажуть «поставити ферму». Мовляв, ферму поставив – ферму програв. Тепер, коли я згадую той випадок, то розумію, що програв не ферму.

Бо насправді \$800 становили вартість двадцяти чотирьох черв'якових ферм.

Коледж

Після закінчення школи я подав документи до Браунського, Каліфорнійського (у Берклі), Стенфордського, Принстонського, Корнельського, Єльського та Гарвардського університетів, а також Массачусетського технологічного інституту. Я проходив до кожного з них. Спочатку спинився на Брауні, бо там одним із профільних напрямів була рекламна діяльність, що я вважав її ближчою до ділового світу, ніж інші домінуючі спеціальності у решті закладів.

Однаке мої батьки хотіли, щоб я навчався в Гарварді, оскільки його вважають найпрестижнішим, а надто серед вихідців із Азії, тому врешті-решт я опинився саме там.

Перебравшись до Гарварда, я насамперед купив телевізор. Вільше наді мною не висіло батьківське обмеження – година телебачення на тиждень! – і я, щойно отримавши свободу, дивився телевізор по чотири години на добу.

Потім з'ясував, що поки я проводив час за переглядом телепрограм, решта студентів в моєму гуртожитку відтягувалися на повну – то поцуплять із жіночого санвузла весь туалетний папір, то перетворять комендантську ванну на величезний чан із гарячим чаєм (коменданта такі витівки не дуже тішили).

Я побудував свій розклад так, що мав заняття лише в понеділок, середу і п'ятницю, з 9:00 до 13:00, а по вівторках і четвергах був цілком вільний. Теоретично – начебто класно, та річ у тім, що я «сова», і на практиці в мене вийшов дивний сорокавосьмигодинний графік: тридцять дві години я не спав, а потім шістнадцять годин поспіль відсипався.

У дні занять, о 8:00 ранку дзвонив мій будильник, і його дзеленчання було для мене найогиднішим звуком на світі. Я раз по раз глушив його і казав собі, що не надто согрішу, пропустивши першу пару, а конспект – його можна у когось списати. Згодом, коли минала година, я переконував себе, що як не страшно пропустити першу пару, то чому б не зробити так само і з

другою? І пропускав її теж. Коли наставала пора збиратися на третє заняття, я міркував так: дві пари ти вже пропустив, то невже тобі забракне духу пропустити й третю? І пропускав, не вагаючись. Коли ж урешті-решт приходила пора останнього на сьогодні заняття, я висував убивчий аргумент: немає ніякого сенсу йти на одне-однісіньке заняття, коли решту ти вже прогуляв. Загальний витраш від відвіданої пари не покривав зусиль, пов'язаних із підйманням із ліжка і походом на ту-таки пару.

Коротко резюмую: ще на першому курсі я так знахабнів, що геть перестав відвідувати заняття. А оскільки я ніколи не спішив чимскорі-ше зірватися з ліжка, мені було ліньки також приймати душ і плентатися до їдальні. Як наслідок, удень я харчувався локшиною швидкого приготування, зате не пропустив жодної серії «Днів нашого життя»[5 – «Дні нашого життя» (англ. Days of our Lives) – американський телесеріал, що транслюється на каналі NBC від 8 листопада 1965 року.]

Той рік здебільшого пішов на спілкування з друзями, які мешкали в тому ж гуртожитку, що і я. Гуртожиток називався «Кенедей Ей». Ми довго дивилися «ящик», грали у відеоігри і так само довго вели різні розмови. Згадавши своє видавничє минуле, я вирішив створити «Вісник Кенедей Ея». Ядро всієї гоп-компанії, яка мешкала в гуртожитку, складала тусовка осіб із п'ятнадцяти, ми були справжні не-розлийводи. Більшість із нас так і не знайшли собі друзів за межами цього кола, і ми примудрилися підтримувати дружні стосунки всі чотири роки навчання у коледжі.

Як і в старших класах школи, я волів сидіти за завданнями якнайменше, але одержувати за це високий бал. З навчальних дисциплін обрав «американську мову жестів», «лінгвістику» і «мандаринський діалект китайської» (у родині ми й так спілкувалися китайською). Щоб виконати одну з основних вимог, я записався на курс вивчення Біблії. Великим плюсом цього курсу було те, що на ньому ніколи не задавали домашніх завдань, за які виставляли б оцінки, і з часом я просто перестав туди ходити. А мінусом – те, що оцінка за цей курс виставлялася за результатом іспиту, до якого я абсолютно не був готовий, адже за весь час викладання цього курсу жодного разу не сів за підручники, що мав би їх читати впродовж семестру. Підозрюю, що за роки навчання в коледжі найкраще я опанував уміння відкладати все на потім.

За два тижні до іспиту з цього предмета викладач оголосив сто тестових запитань. Нам пояснили, що кожен отримає п'ять запитань, обраних навмання, і нам потрібно буде на кожне дати письмову відповідь на кілька абзаців.

Було фізично неможливо втиснути у два тижні те, що ми повинні були прочитати за семестр, але й провалювати іспит я аж ніяк не хотів.

Кажуть, що біда всього навчить. У Гарварді за допомогою комп'ютера ми могли підключатися до електронних інформаційних груп, еквівалента Е.Д.О., що ми з ним вовтузились у школі. В одній такій групі я дав оголошення, запрошуючи всіх студентів-гарвардців, які вивчали Біблію в рамках навчального курсу, приєднатися до цієї найбільшої з усіх на той момент студентських груп (найбільшої, бо її віртуальний характер знімав усі обмеження на кількість учасників).

Кожному зацікавленому студентові я видав для ретельної розробки по три теми з числа сотні запитань, що мали бути на іспиті. І кожен з тих студентів мав вислати мені на електронну пошту свої відповіді – самі тих кілька параграфів, що він написав би їх, отримавши на іспиті. Отримавши ті відповіді, я збирався звести їх в одне ціле, розмножити на ксероксі, зшити в теки, а потім продавати по двадцятці за штуку. Придбати їх могли б лише ті, хто вніс свою лепту у вигляді трьох опрацьованих запитань.

Народ неабияк зацікавився, і я одержав від різних людей безліч відповідей на всі іспитові запитання. Жодного разу не розгорнувши підручника, не написавши ані слова, я скомпонував найповніший студентський посібник у світі, що допоміг не одному студентові. Ще й трохи заробив на цьому – такий собі маленький бонус. Наша студентська газета The Crimson надрукувала статтю про цей експеримент з віртуальною академічною групою, а я не мав жодних проблем з іспитом.

Так я відкрив для себе чарівну силу краудсорсингу[6 – Краудсорсинг (від англ. crowd – «натовп» і sourcing – «ресурсокористування») – передача всіх або частини виробничих функцій невизначеному колу осіб. На відміну від аутсорсингу, де певні функції компанії виконує стороння організація на платних засадах, у краудсорсингу роботи виконують безоплатно або за мінімальну винагороду.]

* * *

В коледжі з багатьма речами зіткнувся вперше.

Я вступив до кінопрокатної спілки, де заробляли тим, що брали фільми напрокат, орендували в коледжі аудиторію та крутили кіно для студентів. За гроші, звісно. Я побував на фермі у приятеля, вдень учився доїти корів, а ввечері мені накладали шви на підборіддя, коли я з розмаху гримнувся на лід, опановуючи ковзани. Я й досі не визначив, яка з отих двох справ була для мене травматичніша – доїти корів чи накладання швів у медпункті.

На місцевій радіостанції я виграв квитки на перший у моєму житті концерт – це був виступ U2, які саме їздили світом в рамках свого Zoo TV Tour. За студентські роки я змінив не одну професію: був рознощиком на весіллях, барменом (для цього я закінчив чотиригодинний курс у Гарвардській школі барменів і отримав диплом із міксо-логії), подеколи підробляв програмуванням, скажімо, в Harvard Student Agencies, Inc., Spinnaker Software, і навіть був на літньому стажуванні у Microsoft.

Однією з компаній, де я встиг засвітитися, була BBN, де зародилася технологія, що стала прототипом інтернету. BBN була підрядником різних державних установ, тож мені довелося пройти перевірку на благонадійність для отримання допуску до інформації з грифом «Таємно», що відразу за ним іде «Цілком таємно». Ясно, що компанії випадало працювати з такими серйозними державними секретами, що навіть рівні доступу до них доводилося класифікувати.

Працюючи у BBN, більшу частину робочого часу я був змушений проводити у великому відокремленому приміщенні з кількома рівнями захисту, включаючи багаторівневу систему входів з електронними ключами та секретними кодами доступу. Мені заборонено було приносити щось до робочого приміщення і виносити з нього, надто – електронні пристрої, засоби зв'язку чи накопичувачі інформації.

Одного літа я вирішив помандрувати з Кембріджа до Бостона, розташованого за річкою, щоб краще познайомитися з містом. Якимось незбагненим вітром мене занесло до штаб-квартири Бостонського відгалуження «Янголів-хранителів» – так називалася добровільна народна дружина, створена для протидії вуличній злочинності. Все це закінчилося тим, що я на кілька місяців влився до лав організації та разом з рештою її членів патрулював метро і темні бостонські провулки.

В дружині я отримав прізвисько Секрет. Спершу я подумав, це тому, що якимось чином проходився про свій допуск до секретних матеріалів. Проте пізніше з'ясувалося, що просто хтось із дружинників спробував охрестити мене Давнім Китайським Секретом.

На третьому-четвертому курсах я раптом зрозумів, що геть забув про власний бізнес, і взявся керувати Quincy House Grille – кафешкою на першому поверсі гуртожитку Quincy House. У нашому корпусі мешкало близько трьохсот студентів, і це кафе було тим місцем, де всі збиралися вечорами, щоб пограти в настільний футбол чи пінбол, та й просто розважитися після робочого дня.

На пару зі мною в кафе працював і Санджей – мій сусід по кімнаті. Ми відповідали за формування меню й ціноутворення, замовляли продукти, наймали працівників, а часом і самі ставали до кухонної плити.

У ті роки міська влада забороняла відкривати фастфудівські заїждівки біля студентського містечка, і якимось чином вирішив проїхати-ся на метро до найближчого McDonald's. Я переговорив із тамтешнім менеджером, і він відпустив мені сто штук заморожених пиріжків і гамбургерів, я завантажив їх у таксі й повернувся з ними до нашого гуртожитку. На кілька подальших місяців цей маршрут став для мене щоденним. З огляду на те, що ми були єдиним місцем у студмістечку, де продавалися гамбургери від McDonald's, я міг спокійно призначати їм ціну по три долари за штуку (натомість мені вони обходилися по долару).

Урешті-решт мені набридло щодня їздити в McDonald's, і я вирішив перевірити: а що як наша кафешка перетвориться на піцерію? З'ясував, що піца – штука дуже рентабельна. Собівартість одної великої піци не перевищує двох доларів, а продають її за десять (або й більше, якщо додати того, того і ще того). Суму можна збільшити, якщо продавати страву не цілу, а шматками. Після короткого рекогносцирування було встановлено, що інвестиції в печі для піци становитимуть \$2000. Усе вказувало на те, що ризикнути варто, і я, глибоко вдихнувши та видихнувши, виписав чек на дві тисячі.

Також мені хотілося б зробити з нашого кафе місце для молодіжної тусовки, і я провів не одну безсонну ніч, записуючи на відеокасети музичні кліпи з

MTV, вручну зупиняючи запис щоразу, коли починалась реклама, адже епоха пристроїв TiVo[7 – TiVo (від англ. Television Input/ Video Output – телевхід/відеовихід) – «розумний» цифровий записувальний відеоплеєр із твердим диском, здатний в автономному режимі обирати і записувати телепередачі, виходячи з уподобань свого власника. Вирізнявся такими гнучкими налаштуваннями, що міг записувати передачі, пропускаючи рекламні ролики.] ще не настала. Постійне тло з музичного відеоряду народ сприйняв «на ура», а поєднавши це з новинкою сезону – піцою, ми в підсумку потроїли доходи нашої забігайлівки порівняно з минулорічними показниками. Вкладені в розвиток бізнесу \$2000 «відбилися» місяців за два.

Завдяки роботі у піцерії я познайомився з Альфредом, який пізніше, вже у Zarros, був фінансовим директором і директором з виробничих питань. Альфред став у мене клієнтом номер один, він щовечора з'являвся у нашій піцерії та замовляв собі велику піцу з пепероні[8 – Пепероні – гострий різновид ковбаси салями в італійській та американській кухні (від італ. peperone – перець). Також цим словом називають піцу з цією ковбасою.].

У коледжі ми мали для Альфреда два прізвиська: Пакувальник Відходів і Монстр. Він дістав їх, бо кожного разу, коли ми йшли до ресторану (зазвичай збиралися товариством осіб на десять і йшли в прокопчений китайський генделік The Kong), він буквально зачищав усі недоїдки з наших тарілок. Я дякував долі за те, що мене не поселили з ним в одну кімнату і я не мився в одній ванні із ним.

Отже, я не бачив нічого дивного в тому, що Альфред кожного вечора заходив до нас і замовляв велику пепероні. Часом він міг з'явитися вдруге, за кілька годин, і замовити ще одну піцу. Пригадую, в такі моменти я казав собі: «Ого, та цей чувак мастак попоїсти!»

Через кілька років я дізнався, що Альфред носив піцу в гуртожиток і продавав її шматочками своїм сусідам по кімнаті. Думаю, що, мабуть, саме тому ми взяли його в Zarros фіндиректором, а потім директором із виробничих питань.

Кілька років тому ми сіли за математичні розрахунки і з'ясували, що, хоч я й заробляв на піці більше, ніж Альфред на її перепродажу, переводячи це на годину витраченого часу, він отримував приблизно вдесятеро більше за мене. (Та й ризикував менше. Якось до нашої кафешки вдерлися нічні грабіжники і викрали \$2000. Наприкінці року я підрахував, що фактично рівень мого заробітку крутився біля позначки два бакси за годину.)

Тоді я ще не знав, що наші «піцові» стосунки стануть тією зерниною, з якої виростуть можливості, які дозволять нам розгорнути багатомільйонний бізнес.

* * *

Ближче до закінчення останнього курсу Санджей познайомив мене з однією штуковиною з назвою Всесвітня павутина. Прикольна штука, подумав я, доволі цікава, проте якогось прориву в ній я не бачив.

Більшість випускників, як і я, прагнули знайти роботу ще до випуску з коледжу. Гарвардське студмістечко кишіло вербувальниками з численних компаній, що представляли різні штати й різні галузі, і нам не треба було їхати за тридев'ять земель задля співбесіди з майбутніми роботодавцями.

Багато моїх гуртожитських сусідів подали заяви в банки чи консалтингові фірми (така робота вважалася дуже престижною). Особисто ж мені вона видавалася страшенно нудною, до того ж часто доводилося чути, що люди гарують там по шістнадцять годин на добу.

І ми з Санджеєм вирішили віддати перевагу технологічним компаніям. Я поставив собі за мету отримати високооплачувану роботу. Мені було до лампочки, що конкретно я робитиму, в яку компанію потраплю, яка в ній пануватиме корпоративна етика і в які палестини мене занесе. Мені просто хотілося підшукати тепленьку місцину, де добре платять і надмірно не обтяжують роботою.

2 -> Щось виграєш, а щось програєш

Повернення до реального світу

Мене і Санджея запросили працювати в Oracle.

Я мав кілька різних пропозицій, але прийняти запрошення Oracle було доволі просто. Компанія не лише пообіцяла найбільшу зарплатню (1995 року 40 тонн зелені відразу після коледжу – це було дуже непогано), а й брала на себе витрати за мій переїзд до Каліфорнії з усім мотлохом, нажитим за роки навчання, плюс надавала безкоштовний дах мені та Санджею на час проходження програми підготовки для новачків.

Це була перемога! Я переміг у грі, що саме для неї, як мені пояснювали, і створено коледжі: себто отримав роботу з максимально можливим доходом. Коли я порівняв свою пропозицію з тими, що їх отримали наші сусіди з гуртожитку, стало цілком зрозуміло, що я та Санджей зароблятимемо більше грошей, ніж будь-хто з них.

А за кілька місяців я разом із Санджеєм уже проходив підготовчий курс для нових співробітників Oracle. Програма курсу була розрахована на три тижні; крім нас, там було ще зо два десятки вчорашніх студентів з різних коледжів. Три тижні промайнули, як мить. Власне, курс був прискорений, основу його складало програмування баз даних. Перед нами поставали складні грандіозні проекти. Я відчував, що й справді багато чого навчився, завів нових друзів, але найголовніше – я заробляв непогані гроші. Наприкінці підготовчого курсу з нетерпінням чекав зустрічі зі своїм новим босом і рвався в бій.

Я й гадки не мав, що робитиму і до чого мені готуватися. Ніколи не цікавився тим, що ж таке насправді компанія Oracle. Знав лише, що, коли я ще навчався у коледжі, вони посилали до студмістечка людину, щоб провести зі мною співбесіду, і знав, що їх вразило моє резюме. Вони геть не знали, хто я такий, а я не знав нічого про них. Знав лише, що буду інженером-програмістом і що мені платитимуть по \$40 тисяч на рік.

У перший день справжньої роботи в Oracle мені показали мій стіл, пояснили, у чому суть моїх завдань, та окреслили зону моєї відповідальності. Я мав здійснювати технічний контроль якості та регресивне тестування[9 – Регресивне тестування (від лат. regressio – рух назад) – загальна назва для всіх видів тестування програмного забезпечення для виявлення помилок у вже протестованих ділянках початкового коду. Такі помилки – коли після внесення змін до програми перестає працювати те, що мало би працювати, – називають регресивними помилками (або багами). Одна з головних цілей регресивного тестування – визначити, чи впливає зміна в одній частині програмного забезпечення на решту його частин.]. Я не мав занадто гадки, що це таке, та мені було байдуже. Я заробляв хороші гроші. А ще через тиждень зрозумів, що це ще й легкі гроші.

Все, що я мав робити – це проганяти пару тестів за день. На запуск тесту йшло близько п'яти хвилин, а потім він виконувався в автоматичному режимі впродовж трьох годин, і весь цей час я мав лише сидіти і чекати, коли він завершиться. Тож я міг запускати на день два, максимум три тести. Також я зрозумів, що ніхто не стежить, коли я приходжу на роботу і коли йду. Маю сильну підозру, що ніхто до пуття не знав, хто я такий.

Десь перший місяць я почувався страшенно щасливим. Важко було повірити, що я отримую купу грошей за те, що майже не потребує зусиль. Ми із Санджеєм підшукали квартиру, від якої до роботи було сім хвилин пішки.

За тиждень у мене виробився такий щоденний розклад:

10:00 – я з'являюся на робочому місці.

10:05 – запускаю перше тестування.

10:10 – перевіряю електронну пошту, розсилаю електронні листи друзям із підготовчого курсу.

11:30 – іду додому обідати.

12:30 – дримаю.

13:45 – повертаюся в офіс.

14:00 – запускаю другий тест.

14:05 – перевіряю електронну пошту, відповідаю на листи друзів.

16:00 – іду з роботи додому.

Я розумів: мені невимовно пощастило, що маю такий легкий графік, бо Санджей зазвичай повертався з роботи після сьомої вечора. Час від часу я цікавився про його справи. Він знижував плечима й казав щось штибу: «Політ нормальний. Без пригод».

Я повідомляв, що й у мене все нормально, а потім казав, що ми могли б зметикувати щось цікаве, бо нудьга доймала нас у вихідні й вечорами у будні.

Штука з назвою Всесвітня павутина набувала тоді дедалі більшої популярності. Санджей був крутезним дизайнером-графіком, і в принципі ми могли б розгорнути бурхливу діяльність, розробляючи сайти для різних компаній.

Ідея розпочати власний бізнес була спокуслива. Ми вирішили, що назвемо нашу компанію Internet Marketing Solutions (скорочено – IMS). Зліпили свій веб-сайт, провели в квартиру один телефон і замовили у Kinkos[10 – Kinkos (згодом – FedEx Kinko, ще пізніше – FedEx Office [повна назва FedEx Office Print &Ship Services, Inc.]) – мережа крамниць роздрібної торгівлі (зокрема з доставкою додому), що, крім торгівлі, надавала також друкарські та деякі інші послуги.] візиток, дизайн яких розробили самі. Для прийому клієнтів все було готово.

Ми склали план, як їх привабити. Спершу слід було зв'язатися з тутешньою торговою палатою і запропонувати безкоштовно створити веб-сайт. Потім ми змогли б повідомити всі місцеві компанії, що торгова палата – один із наших клієнтів (промовчавши про те, що на них ми працюємо безкоштовно), прийняти, скільки зможемо, замовлень від місцевих бізнесменів і запастися лопаткою, щоб гребти гроші.

Почали з головного. Треба було переконати торгову палату довірити нам виготовлення її веб-сайту. Попри те, що ми зголошувалися працювати безкоштовно, для мене це був перший досвід спілкування з клієнтом. Мав призначити зустріч на 12:30 – з огляду на робочий графік в Oracle для мене це був найкращий час.

Того дня, на який ми призначили зустріч, я почувався тривожно. Ще не маючи позитивного досвіду продажів, я одначе розумів свою місію: переконати представників, що їм потрібен сайт, а ми – достойні бізнес-партнери. Я знав, що зовнішність має не останнє значення, тому, коли об 11:30 пішов на обід, зайшов додому і вдягнув костюм із краваткою, в який вбирився кілька місяців тому на випускний. Також перевірів, чи достатньо в мене візиток. І не забув прихопити заздалегідь підготовані рекламні буклети, що їх кілька днів тому роз-друкував Санджей.

Хоч я і нервував, зустріч відбулася без пригод. Наших клієнтів особливо потішив той факт, що ми пропонуємо зробити для них усе безкоштовно. Наступні кілька тижнів мої перерви на обід чимраз довшали, аж поки я більшість свого часу став проводити в палаті, де ми шукали та погоджували прийнятні для всіх рішення. Тимчасом у Сан-джея довшали ночі: розробка сайту лежала на ньому, і він до ранку сидів за роботою. На мені були продажі та робота з клієнтами, а він відповідав за кінцевий продукт і дизайн. Ми були класною командою.

Менше, ніж через місяць, ми запустили сайт торгової палати і почали готуватися працювати з платною клієнтурою. Нашою першою мішенню став торговий комплекс Hillsdale, розташований далі по тій же вулиці, де ми жили. Нам здавалося, що це буде попадання в яблучко, бо якщо комплекс стане нашим клієнтом, ми зможемо з чистою совістю взятися за розміщені у ньому крамнички: погляньте, казали б ми їхнім власникам, якщо Hillsdale почав співпрацювати з нами, чому б вам не вчинити так само?

Наступних місяців два я проводив в офісі Oracle дедалі менше й менше часу, бо зустрічався і з представниками Hillsdale, й інших, дрібніших, компаній. Зрештою ми переконали власників комплексу заплатити нам \$2000 за розробку веб-сайту, керування ним і за хостинг.

І нам це вдалося! Ми отримали першого реального замовника, який нам платив. Нарешті можна було покінчити з нудною і нескінченною рутиною в компанії Oracle та повноцінно взятися за власну справу.

Ми постановили, що саме так і вчинимо.

Того ранку, збираючись сказати шефові, що звільняюся з Oracle, я розхвилювався так, що мало не здурів. Та після півгодинних вагань таки зібрав волю в кулак і пішов коридором до його кабінету. Вже був готовий сповістити йому новину. Він помітив мене через скляну перегородку, поглянув на мене. Наші погляди перетнулися. Я чув, як часто-часто гупає у грудях моє серце. І тут він раптом одвернувся. Лише останньої миті, ковзнувши поглядом прозором поверхнею, я зрозумів, що зараз у нього хтось є, тож я не зможу поки що сказати йому те, що хотів. Я відчув неймовірну полегшу і пройшов трохи далі, вдаючи, що йду в те місце, яке в квартирах зазвичай розташоване поруч із ванною (воно було саме за шефовим кабінетом).

Щоб мої маневри не впадали у вічі, я помив руки і ще кілька хвилин зачекав. Потім тим же маршрутом повернувся до себе й наступних півгодини обмінювався електронними повідомленнями з друзями. Я прикинув, що півгодини має вистачити, щоб шеф завершив попередню зустріч, додав про всяк випадок ще п'ятнадцять хвилин, зачекав і вдруге рушив до шефа.

Чомусь нерви мої були напружені ще дужче, ніж першого разу. Либонь тому, що я йшов навмання, не знаючи, розмовляє директор з відвідувачами, які в нього були, чи вже закінчив. Якщо ні, то мені доведеться вдруге пройтися повз нього у те ж таки місце, і він зможе запідозрити, що я маю серйозні проблеми з сечовим міхуром або травленням. Хтозна, може, він уже зауважив, що я внадився до тієї «процедурної», що біля нього, а не тієї, що ближче до мене. То й нехай, може, він подумає, що наш заклад вийшов з ладу чи щось таке. Ні секунди не сумніваючись у тому, що думки його зосереджені саме на цьому, я спробував переконати себе, що це все не вартє клопоту, адже я й так працюю тут останній день. Та десь там, на межі підсвідомості, мене не покидала думка, що він і через десять років пам'ятатиме про мене тільки те, що я частіше, ніж усі нормальні люди, шастав до «процедурної», та й то не там, де мав би шастати. Це була б справжня катастрофа!

І тоді я твердо вирішив, що залишуся в його пам'яті ким завгодно, тільки не ««тим пришепелуватим чуваком, що раз по раз гасає самі знаєте куди». У

мене народився план. Я просто зайду до його кабінету і покінчу з усім одним махом. І я пішов, сказавши собі, що назад дороги немає. Цього разу задля уникнення візуального контакту, що міг нагнати на мене страху, я пішов під стіною, щоб шеф не міг помітити здаля мого наближення. Серце гупало, як навіжене, двері в його кабінет цього разу були відчинені, я підійшов і зазирнув досередини, готовий заявити про свою відставку.

Але в кімнаті не було ні душі.

Скидалося на те, що моє звільнення мало стати найважчим в історії людства. Напевно, шеф пішов на іншу зустріч або на обід, тому я вирішив, що і мені пора перекусити. А Спробу Звільнення Номер Три зробити, повернувшись з обіду.

Зіткнувши, я розвернувся, щоб піти. І ніс у ніс зіткнувся з шефом, який саме був у мене за спиною.

— Тоні? Ти мене шукав? — спитав він.

Морально я не був готовий до такого повороту. Думками вже встиг перенестися до місцевого Taso Bell[11 - Taso Bell — міжнародна мережа ресторанів швидкого харчування адаптованої мексиканської кухні, заснована 1962 р. підприємцем Гленом Беллом. Іспанське слово «тако» означає мексиканський пиріжок із кукурудзяного борошна, начинений фаршем, помідорами, салатним листям і сиром, приправленими гострим соусом.] і міркував, чим потішити себе та свій шлунок. Заскочений зненацька і збентежений, я зняковіло промимрив «ні-ні, перепошую» і ретирувався так швидко, як тільки міг, щоб не викликати нових підозр.

У Taso Bell я прийняв два надзвичайно важливі рішення. По-перше, надумав скуштувати їхній новий тришаровий тако, що несподівано заспокійливо вплинув на мій шлунок. А по-друге, вирішив улагодити своє звільнення вже завтра.

Після всього, що сталося, хіба тупий не зрозумів би, що сьогодні не мій день.

Прийшовши по обіді на роботу, я почувався трохи спокійніше, бо вже знав, що нині питання мого звільнення вже не стоятиме на порядку денному.

Я пішов до найближчого туалету і побачив на дверях табличку з повідомленням про прибирання й проханням скористатись іншим «закладом» — отим самісіньким, що біля шефового кабінету.

На щастя, я вже добре знав дорогу, тож упевнено рушив туди. Підходячи, помітив, що двері до начальницького кабінету незачинені й шеф там сам. Піддавшись раптовому імпульсу, вирішив розставити всі крапки над «і» й, не залишаючи часу на роздуми, таки примусив себе зайти до кабінету.

— Можете приділити мені кілька хвилин? — запитав я. Тоді зачинив двері й сів навпроти шефа. Відступати було нікуди.

— Я... вирішив піти від вас, — хвилюючись, промовив я. В Oracle я працював лише п'ять місяців і, по суті, ще нічого тут не досягнув. Тому

не знав, як шеф сприйме цю новину. Чомусь я думав (і мене це непокоїло), він засмутиться, що я працюю в них без тижня день – і вже хочу піти. Чи, може, він знав про мої затьняні обіди і потайки радів, що я йду? А може, йому було байдуже? Ті три секунди мовчанки перед його відповіддю видалися мені трьома хвилинами.

– Та ну! До іншого стартапу переходиш, так? То це ж круто – така нагода! – скидалося на те, що він широким радіє за мене. Шеф думав, що я йду до якоїсь із компаній, що отримала від венчурних інвесторів мільйони доларів.

Мені забракло духу сказати йому навпростець, що в Oracle я просто нуджуся й хотів би мати більше часу на пошук клієнтів для бізнесу, який ми з Санджеєм провадимо в найманій квартирі.

Що ж до рівня прибутку, то наш бізнес помітно програвав зарплатні в Oracle.

Але ми хотіли робити власну справу і бути повноправними господарями власного життя. Йшлося не так про гроші, як про те, що хотілося чогось цікавішого. Ось чому я і Санджей звільнилися, готові почати нову сторінку нашого життя. Ми й гадки не мали, куди це нас приведе, та хай там як – це краще, ніж нудитися на роботі й вічно бути чимось невдоволеними.

Ми були готові до пригод.

Стартап

З'ясувалося, що пригоди, яких ми чекали, не приходять самі по собі. Звільнившись з Oracle, ми переважно сиділи в квартирі, час від часу беручись за веб-дизайн і вряди-годи здійснюючи вилазки у пошуках клієнтури.

Наприкінці першого тижня до мене раптом дійшло, що ми з Санджеєм не є фанатами веб-дизайну! Нас вабила ідея володіти й керувати власним бізнесом, однак реальність виявилася не такою вже й веселковою, як наші мрії.

Мої батьки теж не були в захваті, що я пішов із Oracle, не маючи ніяких планів на майбутнє. Коли я повідомив батькові, що ми з Санджеєм хочемо заснувати фірму і займатися веб-дизайном, він сказав, що, як розуміє, це не такий перспективний бізнес, щоб серйозно на щось розраховувати. І тепер, після тижня на вільних хлібах, ми з Санджеєм замислилися, а чи варто було взагалі втікати з Oracle?

Наступні кілька тижнів були важкі, ба навіть депресивні. Щоб розігнати нудьгу і остаточно не занепасти духом, ми більшість часу тупо блукали інтернетом. А споглядання Санджея, коли він серед білого дня завалювався у нішу для одягу, щоб поспати, звеселяло хіба що першу годину. Від почуття самотності хотілося дертися на стіни.

На щастя, і в мене, і в нього було достатньо заощаджень іще зі студентських підробітків, і принаймні можна було не хвилюватися, чим до кінця року платити за квартиру. Ми ще не знали, чого нам хочеться, але вже добре зрозуміли, чого нам не хочеться. Нам не хотілося працювати на Oracle. Нам уже не хотілося мати справу з веб-дизайном. Нам настобісіло висіти на телефоні, шукаючи клієнтів. І страх як не хотілося здурити з нудьги.

Тож ми день і ніч шукали чергову блискучу ідею, що так чи так була б зав'язана на бізнесі у мережі, проте ні до чого путнього додуматися не могли. Якось на вихідних ми сіли за програмування, щоб обкатати одну ідейку з робочою назвою Internet Link Exchange[12 - Обмін інтернет-посиланнями (англ.)] (ILE), яка згодом скоротилася до LinkExchange.

В основу LinkExchange було покладено простий задум. Якщо у вас є сайт в інтернеті, ви можете безкоштовно зареєструватися для отримання нашої послуги. Після реєстрації ви набираєте на своїх ін-тернет-сторінках спеціальний код, що автоматично запускає показ рекламних банерів на вашому веб-сайті.

Щоразу, коли на ваш сайт заходить відвідувач і бачить якийсь рекламний банер, вам нараховується половина бала. Якщо ваш сайт за день набере тисячу переглядів, вам за цей день буде нараховано п'ятсот балів. За цих півтисячі балів ваш сайт отримуватиме п'ятсот безкоштовних рекламних показів у мережі LinkExchange, що давало би чудову можливість сайтам, які не мали великих рекламних бюджетів, додатково заявити про себе без жодних витрат. Решту півтисячі ми залишали собі. Наша ідея полягала в тому, що мережа LinkExchange зросте, і в якийсь момент ми отримаємо досить потужне знаряддя реклами, яке можна буде продати великим компаніям.

За вихідні ми з Санджеем довели до тям комп'ютерну програму, потрібну для здійснення цього експерименту, а потім із числа сайтів, що їх знайшли за час блукання інтернетом, відібрали півсотні найцікавіших на нашу думку і розіслали їм листи з проханням допомогти тестувати новий сервіс.

На превеликий подив, більше половини сайтів, до яких ми звернулися, менше ніж за добу погодилося допомогти нам із обкаткою сервісу. Люди заходили, бачили там рекламні банери, і звістка про наш БіпкЕхсНа^е розліталася далі. Вже до кінця тижня ми знали: наш проект, виникнувши лише тому, що дехто нудився, має всі дані перерости в щось більше. І ми вирішили всю енергію спрямувати на розвиток БіпкЕхсНа^е в успішний бізнес-проект.

Наступних п'ять місяців ми працювали як бджілки. Щодня дедалі більше і більше сайтів підписувалося на отримання нашого сервісу. Ми ще не надто переймалися тим, як заробляти гроші. Всі свої зусилля кинули на збільшення мережі ЛіпкЕхсНа^е. Ми кайфували від того, що нам вдається щось створювати і оте щось дуже стрімко росте, та й люди, схоже, належно оцінили наше дітище.

Ми з Санджеем працювали цілодобово, витрачаючи половину свого часу на складання комп'ютерних програм, а другу половину – відповідаючи по електронній пошті користувачам нашого сервісу. І з фанатичною сумлінністю

старались якнайшвидше відповісти на кожне електронне послання. Зазвичай вкладалися в десять хвилин, і люди дуже дивувалися з такої спритності.

В якийсь момент потік листів став перевищувати наші фізичні можливості, й на допомогу нам прийшов один приятель, який жив за містом, але частенько заїжджав до нас у гості. Він так з нами і залишився.

Для всіх нас це була незрівнянна, весела, чарівна, химерна пора! Ми знали, що йдемо до чогось видатного, але й гадки не мали, що саме це буде. Всі дні змішалися і стали невіддільні один від одного. Ми навіть не могли сказати, який сьогодні день тижня.

Якось у серпні 1996 року до нас зателефонував чоловік на ім'я Ленні. Він дзвонив із Нью-Йорка і сказав, що хоче купити рекламу в нашій мережі, а також обговорити можливість купівлі-продажу всієї компанії LinkExchange. Я і Санджей домовилися, що поведемо з ним у Сан-Франциско наприкінці тижня.

Ми зустрілися в одному з ресторанів Tony Romas[13 - Tony Roma's - мережа ресторанів, що її «візиткою» є вечері в неформальній обстановці.] що славляться широким вибором смажених реберець. Ленні назвався Бігфутом (Bigfoot), як з'ясувалося згодом, це було не лише його прізвисько, а й назва його компанії. Він замовив собі «Калуа»[14 - «Калуа» (Kahlua) - мексиканський кавовий лікер.], я замовив те саме. Що ж до Санджея, то він мав зуб на цей напій. Стосунки між ними зіпсувалися ще тієї ночі, що наші сусіди по кімнаті навечно охрестили її Ніччю «Калуа», бо дехто перебрав цього напою (а потім довго не міг вийти з туалету, бо йому, бачте, було зле).

Ленні сказав, що має до нас пропозицію: мільйон доларів готівкою і акціями за продаж LinkExchange його компанії. Одним із пунктів цієї угоди було, щоб ми, на його прохання, перебравися до Нью-Йорка і почали працювати на Bigfoot. Ми з Санджеєм здивовано перезирну-лися: що для нього, що для мене це було як сніг на голову. Наш проект LinkExchange народився якихось п'ять місяців тому, а ми вже могли продати його за мільйон. Цей поворот міг круто змінити наше життя. Ленні ж ми відповіли, що хочемо кілька днів подумати, хоча єдине, що крутилося у мене в голові - короткий вигук ««Вау!»».

* * *

Уся наступна доба в нас із Санджеєм минула за розмовами, що робити далі. Ми широко вірили, що LinkExchange ще є куди рости, але ж важко було і відмовитися від таких величезних грошей. Тож ми вирішили сповістити Ленні, що продамо йому компанію за два мільйони доларів готівкою. Якщо затія вигорить, вийде, що я та Санджей за якихось п'ять місяців заробили по мільйону доларів. Я десь читав, що коли під час переговорів вас не хвилює їхній результат і ви не боїтеся просто встати і піти, це посилює вашу позицію. Якщо йтиметься про два мільйони, я буду щасливий навіть тоді, якщо наша угода зірветься.

Подальші події показали, що Ленні не схильний вважати, ніби ми коштуємо два мільйони (а я не схильний був вважати, що він мав ті гроші), тож зійшлися на тому, що йтимемо кожен своєю дорогою, але стосунки збережемо.

— LinkExchange — це ваш шанс, що випадає лише раз, — казав Ленні. — За все життя я заробив купу грошей, але багато й втратив, коли вирішував усе поставити на кін, а не взяти гроші зі столу. Бажаю, щоб вам дуже пощастило.

Ще ніколи ми з Санджеєм не мали такого сильного бажання довести, що наш LinkExchange здатний стати успішним. Ми просто мусили показати Ленні, що він не має рації.

По нашу послугу зверталось все більше люду, і ми з Санджеєм дедалі більше розуміли, що нам не обійтись без сторонньої допомоги. Це стосувалося як роботи з клієнтами, так і складання програм. І якщо раніше ми просили друзів, які приїздили до нас, побути довше й допомогти відповідати на листи клієнтів, то тепер до цього додалися ще й пошуки програмістів.

Я пригадав, що в коледжі мені якось довелося взяти участь у міжнародному конкурсі з програмування. Кожен коледж мав право виставити команду з трьох найкращих програмістів, і в боротьбі мали виявити найсильнішого. Перемогла команда нашого коледжу. Я вирішив, що треба зв'язатися з Хаді, з яким ми тоді брали участь у змаганні, та закинути вудочку — чи не бажає він попрацювати в Link Exchange.

Ще в коледжі я дізнався, що Хаді цікавиться фокусами, і якось ми навіть говорили про те, щоб улаштувати в лекційній аудиторії шоу ілюзіоністів і заробити трохи грошень. Ми вірили, що зможемо конкурувати хоч із самим Девідом Копперфілдом, та зрештою так нічого і не зробили, бо обидва були дуже зайняті.

Зв'язавшись із Хаді, я насамперед поцікавився, чи не бажає він стати частиною команди LinkExchange, і вивалив йому всю фонову інформацію про те, як швидко ми ростемо, як відмовляємося від мільйонних пропозицій, і взагалі, як це збіса цікаво. Хаді сказав, що все це, звісно, круто, але він по вуха в роботі, бо сидить у Сіетлі, працює на Microsoft — керує командою, яка розробляє браузер під назвою Internet Explorer, що має скласти конкуренцію Netscape, і приєднатися до нас не може.

Але він сказав, що має брата-близнюка, який схожий на нього як викапаний, і навіть поводитьсь так, як він. З його слів, схожість між ними була така, що в коледжі вони ходили на співбесіди один замість одного і підстраховували, коли котрийсь із них був дуже зайнятий. Цікаво, на побаченнях наосліп вони теж один одного підміняли?

— І що... ти хочеш, щоб ми взяли на роботу твого дублера-двій-ника? — спитав я.

— Авжеж.

— Скажи, невже це правда, що ви ходили один замість одного на співбесіди?

— Правда.

– Що ж, чудово. І як звати твого дублера?

– Алі.

Після першої розмови з Алі в нас на квартирі ми з Санджеєм погодилися, що він буде третім компаньйоном, і відкрили в Сан-Франциско справжній офіс. Кожен із нас пропонував своїм друзям піти на роботу до LinkExchange, і ми потроху обростали кадрами.

У грудні того ж року в компанії було вже двадцять п'ять працівників, переважно з кола наших друзів. Тоді ж до нас звернувся Джеррі Янг, співзасновник Yahoo!, він був не проти познайомитися. Yahoo! щойно успішно провела масштабне IPO[15 - IPO (initial public offering) – первинне розміщення акцій за реорганізації компанії у відкрите акціонерне товариство. Відбувається у два етапи.], і вартість цієї компанії сягнула мільярда. Джеррі був зразковим дитям тодішнього буму «доткомів»[16 - Дотком (англ. dotcom, dot-com, dot.com) – загальна назва компаній, діяльність яких від початку до кінця ґрунтувалася на роботі в рамках мережі інтернет. Походить від англійського dotcom (або dot-com, dot.com [«крапка-com» – com]) – позначення домену верхнього рівня.], і нам страшенно не терпілося зустрітися з ходячою легендою інтернету. Ми тішили себе надіями, що зможемо укласти з Yahoo! якусь оборудку на кшталт розміщення реклами, і тоді це допоможе прискорити наше зростання.

Як з'ясувалося, реклама Джеррі не цікавила. Він хотів купити нашу компанію, і для нас це була повна несподіванка. Слід було дочекатися закінчення різдвяних вихідних, бо всі, хто працював у відділі корпоративного розвитку, роз'їхалися по відпустках, тож ми домовилися повернутися до розмови в січні.

Після Нового року він приїхав удруге, зустрівся з нами на старій квартирі та назвав мені, Санджеєві й Алі приблизну суму, яку готовий викласти.

– Двадцять мільйонів доларів.

Лише ціною неймовірних зусиль мені вдалося зберегти спокійний вигляд і поводитися так, наче нічого не сталося. Перше, що спало на думку – це «Вау!». Другою думкою було: «Як добре, що ми не продали компанію Ленні п'ять місяців тому!»

А Джеррі ми сказали, що обміркуємо його пропозицію і зв'яжемося з ним за кілька днів. Усе це скидалося на дежаву, от лише сума цього разу була більша. Набагато, набагато більша.

Наступні кілька днів минули як на порохівій бочці. Ми повідомили решті працівників про те, що сталося, сказали, що я, Санджей та Алі міркуємо над тим, яке ухвалити рішення. Якщо відхопимо двадцять мільйонів, я зможу до кінця своїх днів навіть не згадувати про роботу.

Я вирішив пофантазувати і склав перелік усього, що зроблю, коли ці гроші опиняться в моїх руках:

- куплю в Сан-Франциско квартиру чи дім, щоб мати власний дах над головою, а не ділити з кимось орендоване житло;
- куплю телевізор з великим екраном і облаштую домашній кінотеатр;
- робитиму такі собі міні-відпустки (тривалі вихідні) й кататимусь, куди заманеться – в Лас-Вегас, Нью-Йорк, Маямі та Лос-Анджелес;
- куплю собі новий комп'ютер;
- започаткую ще одну компанію, бо таки люблю щось створювати і розвивати.

Мене здивувало, що список вийшов такий короткий, і хоч як я старався, додати в нього щось іще було дуже непросто. З заощаджень із колишньої роботи я і без мільйонів міг дозволити собі й телевізор, і комп'ютер, і навіть тривалі вихідні. Просто руки до цього ніяк не доходили.

Я разом із іншими вже керував компанією, в якій душі не чув. Не сказав би, що дуже розумно продати справу, до якої ти небайдужий, лише для того, щоб започаткувати іншу, так само дорого тобі, справу. І я зрозумів, що вже можу дозволити собі все, чого хочу, крім хіба що помінати орендоване житло на власне.

У голові моїй раз по раз лунали слова Ленні Бігфута: «БіпкБх-скаже – це ваш шанс, що випадає раз у житті». У глибині душі я знав: навіть якщо в нас нічого не вийде, потрібно випробувати свій шанс, так буде правильно. Це набагато важливіше, ніж надбати власне житло у двадцять три роки. А домовласником можна стати й пізніше.

Я поділився своїми думками з Санджеєм і Алі. Виявилось, що й вони, незалежно один від одного, дійшли такого ж висновку. Ми були молоді. І могли дозволити собі ризикнути.

Наступного дня ми скликали загальні збори, щоб оголосити наше рішення.

– Як всі ви знаєте, Уаксю! пропонує нам продати нашу компанію, і останні кілька днів ми лише те й робили, що думали, приставати на їхню пропозицію, чи ні, – почав я. Напруга в кімнаті стала така, що відчувалася майже фізично.

– Ми вирішили відхилити їхню пропозицію.

Обвівши поглядом кімнату, я з подивом помітив на людських обличчях очевидну полегшу.

– Ми живемо в дуже незвичайний час, – сказав я. – інтернет-індустрія переживає справжній бум. Такі компанії як Netscape, eBay, Amazon і Yahoo! докорінно впливають на розвиток людства. Ніколи ще стільки компаній не ставали такими успішними за незначний відтинок часу. Ми маємо всі шанси в недалекому майбутньому влитися до їхньої когорти.

Не знаю, що стало тому причиною, але мене дедалі більше переповнювали почуття. Голос затремтів. Кілька слів на прощання і, мабуть, треба закривати збори, бо ще трохи – і я не втримаюся, пушу сльозу.

– Другого 1997 року не буде.

З одного боку були ми, а з іншого – весь світ, та ми навіть не сумнівалися, що зможемо його перемогти.

* * *

Наступні кілька місяців минули мов у тумані. Якимось чином усе стало на свої місця, наче хтось спеціально пильнував, щоб ми не накоїли дурниць. До нашої ради директорів увійшов Майкл Моріц із Sequoia Capital – венчурного фонду, що інвестував у Yahoo!, і не просто ввійшов, а віддав три мільйони зелених за 20% акцій компанії. На нашу послугу реєструвалося дедалі більше сайтів, ми почали укладати угоди з великими рекламодавцями, і в компанії стали з'являтися гроші. Ми найняли чимало тямущих і небайдужих працівників (багато з них були друзями тих, хто вже працювали на нас), і всім разом було дуже добре. Ми почувалися найщасливішими людьми у світі.

Не знаю точно, як це почалося, але в LinkExchange була дуже прикольна традиція. Раз на місяць я розсилав усім працівникам компанії електронні листи, повідомляючи, що відбудеться важлива нарада за участі деяких інвесторів та членів ради директорів, і це означало, що в день зборів на роботу слід прийти в костюмі та краватці.

Усі працівники, крім новачків, чудово знали, що ніякої наради не буде і що не конче виряджатися в костюм із краваткою. Справжня причина зборів полягала в тому, що ми хотіли провести з новенькими, які прийшли до LinkExchange минулого місяця, жартівливий обряд втаємничення.

Отже, раз на місяць усі нові працівники компанії приходили в офіс у костюмах і краватках. Приходячи, вони відразу розуміли, що стали жертвами корпоративного розіграшу. Під час післяобідніх зборів їх усіх викликали вперед, і вони мали продемонструвати свої здібності, розв'язуючи різні хитромудрі завдання. Коли до числа наших акціонерів увійшла Sequoia, ми попросили Майкла Моріца прийти на обряд втаємничення, а коли він прийшов, покликали на сцену разом із шістьма новачками, яких узяли на роботу минулого місяця.

Кожен назвався, після чого було оголошено, що з нагоди присутності Моріца вони матимуть завдання – гуртом станцювати під музику, яку ми зараз увімкнемо.

Якщо ви коли-небудь читали про Моріца в пресі, то уявляєте його: інтелігентний, дещо самозаглиблений – такий собі стовідсотковий британець, колишній журналіст, що подався у венчурний бізнес. Тому його намір з'явитися на людях разом із шістьма новачками всі сприйняли з непідробним ентузіазмом. До залу принесли бумбокс, увімкнули його, всі заплескали в долоні, радісно загули. А потім залунала музика. Це була пісня «Макарена»!

Боюся, жодними словами не можна передати почуттів, що викликав Моріц, змушений танцювати під мелодію «Макарени». Не знаю, чи випадало мені бачити щось таке ж химерне. Всі, хто був у залі, качалися від сміху. Я й сам сміявся так, що під кінець цього «виступу» в мене по щоках текли сльози.

Пригадую, я дивився на зал, на щасливі обличчя – і думав: «Не вірю – це якась фантастика!» І річ була не в тому, що Моріц витанцьовував під «Макарену», а всі, хто був у залі, хапалися за животи. А в тому, що відбувалося впродовж останнього року. Ось де була фантастика!

Це було не життя, а справжня казка.

Стрімке зростання

Невдовзі після того, як ми отримали фінансування від Sequoia, я зв'язався з Альфредом, тим самим однокашником, якому продавав піцу в коледжі, й поцікавився, чи не пішов би він до нас на постійну роботу. Тоді він писав дисертацію зі статистики у Стенфордському університеті. Як на мій розум, нудніше, ніж писати дисертацію – сидіти і дивитись, як росте трава.

Упродовж двох попередніх років я все намагався придумати спільну для нас обох роботу. Однією з моїх перших ідей було відкрити у студентському містечку Стенфорда кафе Subway[17 - Subway – найбільша у світі мережа ресторанів фастфуду, що працює за принципом франчайзингу.], попередньо придбавши франшизу[18 - Франшиза, франчайзинг (від фр. franchise – пільга, привілей) – форма угоди між людиною чи групою осіб (франчайзі) та певною торговою групою (франчайзер) на право використовувати їхню торгову марку, бренд у своїх комерційних цілях. Інакше кажучи, це використання торгової марки для продажу власних товарів на правах оренди.]. На той час Subway була однією з найдинамічніших франшиз у США, почасти через низьку вартість франшиз і невеликі витрати на організацію бізнесу. Альфред загорівся ідеєю спільного бізнесу, та потім з'ясувалося, що стенфордська адміністрація забороняє будь-яку комерцію на території студмістечка.

Коли ми з Санджеєм лише запускали LinkExchange, я поцікавився в Альфреда, чи не хотів би він попрацювати разом із нами. Тоді йому наша ідея видалася занадто ризикованою, до того ж він боявся, що коли піде з аспірантури, батьки його не зрозуміють, і ми домовилися, що будемо підтримувати з ним зв'язок та час від часу залучати до роботи на правах консультанта.

Проте цього разу Альфред відгукнувся набагато охочіше. Я думаю, що це було пов'язано не лише з тим, що він уже знав про три мільйони від Sequoia, які вже гріли наш рахунок в банку, а й з його усвідомленням того факту, що науковий ступінь – не зовсім те, чого йому хотілося. 1997 року він прийшов до нас на постійну роботу й обійняв посаду віце-президента з фінансових питань.

Наступні півтора року нам запам'яталися передусім тим, що всі дуже мало спали. Фірма стрімко зростала, й так само стрімко ми нарощували штат. Шукати новобранців через знайомих і друзів було вже майже неможливо, тож ми почали набирати на роботу кожного, хто виявляв бажання працювати, головне, щоб кандидат не мав проблем із правоохоронцями (тюремні терміни тривалістю до півроку до уваги не бралися).

Нам стало тісно на поверсі, що ми його знімали під офіс, і довелося почати експансію на інші поверхи будівлі. Ми навіть відкрили точки продажу послуг у Нью-Йорку, Чикаго. У мене виникало дивне відчуття, коли я йшов коридором і зустрічав там людей, яких не знав навіть в лице. Думаю, що не минало й тижня, щоб у нас не з'являвся якийсь новачок. Я не просто не знав імен людей чи їхніх посад. Я їх бачив уперше в житті! Спускаючись чи підіймаючись сходами і зустрічаючи там людей, я не завжди міг сказати – працюють вони в LinkExchange чи в іншій компанії, з якою ми ділили дах над головою.

Тоді мені й на думку не спадало, що в цьому може бути щось недобре. Хоч як крути, той факт, що я не впізнаю людей через шалені темпи зростання фірми, лише додавав екстриму, сім днів на тиждень і двадцять чотири години на добу підтримував високий рівень адреналіну, що його відчували всі ми. Але тепер, заднім числом, я добре розумію, що це було серйозне застереження про те, що от-от мало статися.

Якщо у двох словах, то ми й гадки не мали, як багато уваги слід було приділяти такому питанню, як корпоративна етика нашої компанії. Протягом першого року ми брали на роботу всіх: знайомих, друзів, просто охочих взяти участь у чомусь цікавому та захопливому. Самі того не усвідомлюючи, ми сформували корпоративну культуру, що була комфортна для всіх без винятку.

Згодом, набравши вже більше двадцяти п'яти працівників, ми зрозуміли, що припустилися помилки, наймаючи людей, які приходили до нас із цілком інших міркувань. Позитивним було те, що нові співробітники, яких ми брали, були людьми тямущими та вмотивованими. А негативним, що чимало з них були умотивовані лише на те, щоб заробити купу грошей та отримати красивий рядок у своє резюме. Їхнє прагнення – кілька років старанно попрацювати у LinkExchange, а далі перейти на іншу «статусну» посаду десь в іншій компанії. Або ж, якщо цьому сприятимуть зорі, сколотити собі капіталець і піти спочивати. Ми росли далі, наймали дедалі більше та більше людей, – 1998 року в LinkExchange було вже понад сто працівників.

Одного дня я зміг прокинутися лише після того, коли аж ушосте натиснув на своєму будильнику кнопку «відкласти». Я ладен був натиснути її вже всьоме, аж раптом мене осінило. Востанне я так само відкладав початок дня, коли став нудитися перспективою і далі ходити на роботу в Oracle. І от це сталося знову, лиш з тією відмінністю, що цього разу мені не хочеться йти працювати в LinkExchange.

Дуже дивне відчуття, скажу вам. Я був співзасновником Link Exchange, та все одно компанія вже не була тим місцем, де хотілося перебувати. Так було не завжди. Якихось півтора року тому я виголосив перед співробітниками спіч, заявивши, що «другого 1997 року не буде». Чому ж так швидко все змінилося? Що сталося? Як ми могли від командного духу, де

«один за всіх, а всі за одного», скотитися до ситуації, де немає нічого, крім інтриганства, чуток і крутійства?

Згадуючи події останнього року, я не зміг пригадати, з якого моменту наші справи пішли шкереберть, не даючи вже мені тієї втіхи, що колись. Не було також і конкретного працівника, який би своїми незграбними діями звів нанівець усі досягнення корпоративної культури.

Це більше скидалося на смерть від тисячі паперових порізів або на китайські тортури водою. Крапля за краплею, день у день... Одну окремо взяту краплю чи кадрову помилку пережити не складно, в них не було нічого страшного. А склади все до купи – і ось вам готова мука.

Не дуже було зрозуміло, що робити. Тож я викинув ці думки з голови, бо були нагальніші, терміновіші справи, що не могли чекати: негаразди в економіці (якось пов'язані з емісією російської валюти і крахом Long-Term Capital[19 – Long-Term Capital Management (LTCM, з англ. перекладається як «довгострокове управління капіталом») – великий гедж-фонд, очолюваний Нобелівськими лауреатами з економіки та відомими трейдерами з Уолл-стріт, що 1998 року ледь не поховав світову фінансову систему через дуже ризиковані арбітражні оборудки. Арбітражна оборудка – біржова операція, за якої цінні папери купуються на одній біржі та продаються на іншій.], я в цих матеріях не дуже добре петраю), а компанія не мала достатньої фінансової «подушки», щоб вижити у разі різкого падіння виторгу. Ми почали було готувати IPO, щоб збільшити можливість додаткового фінансування, та обвал російського рубля відсунув випуск акцій на невизначений час. Пора було подбати про запасний фінансовий «парашут», на той випадок, якщо справи в економіці погіршаться ще більше. Інакше ми ще до закінчення року могли збанкрутувати.

За попередні два роки ми вибудували чудові стосунки з представниками Yahoo!, Netscape і Microsoft. Кожну з цих компаній широкі цікавила наша робота, вони прагнули створити можливості стратегічного партнерства. (Якщо чесно, я ніколи не розумів, що означає «стратегічне партнерство» і чим воно відрізняється від звичайного партнерства, проте кожен, хто вимовляв це словосполучення, розумнішав у власних (і не лише) очах, тож ми частенько використовували цю фразу.)

На наш подив, усі три компанії повідомили, що мають намір взяти участь у додатковому раунді фінансування LinkExchange. Ще дужче мене вразили заяви Netscape і Microsoft, що більше, ніж фінансування, їх цікавить можливість купити одним махом усю компанію.

Ми відповіли, що вартість компанії буде аж ніяк не менше \$250 млн. Не знаю, звідки ми взяли ту цифру, але мені вона здалася справедливою, і, схоже, я не помилився: і Netscape, і Microsoft сказали, що готові продовжити перемовини.

Урешті-решт між ними зав'язалася цінова війна.

Аж от більшу суму запропонувала Microsoft – \$265 млн, але їхня пропозиція мала додаткові умови. Вони хотіли, щоб Санджей, Алі та я пробули в LinkExchange іще щонайменше рік, дванадцять місяців. Якщо я залишуся і

працюватиму названий термін, то, йдучи з компанії, отримаю на руки близько \$40 млн. Якщо ж ні, то ця сума буде менша на 20%.

Хоча LinkExchange мене більше не тішила, я подумав: за такі гроші чому б і не потусуватися у компанії ще рік? Аби лише виконувати мінімальний обсяг робіт, щоб вигнали, та й усе.

У Кремнієвій долині практика, коли людина, замість того щоб працювати, тиняється коридорами, а їй за це платять, була доволі звичним явищем за реалізації сценарію поглинання[20 - Поглинання – об'єднання, яку одна компанія здійснює, щоб контролювати іншу компанію, купуючи більш як 30% її статутного капіталу (акцій, пайових часток тощо). Водночас може бути збережено юридичну самостійність компанії, яку поглинають. Головна мета будь-якого поглинання полягає у тому, щоб результат був більший, ніж сума доданків (тобто 1+1=3). Інакше кажучи, компанії-учасниці процесу сподіваються зменшити видатки і збільшити свій ККД. Часто продуктивність нової (оновленої) компанії збільшується саме за рахунок зменшення видатків.]. У середовищі підприємців навіть назва була відповідна: «Директор мирного часу»[21 - В тексті оригіналу це дотепна гра слів: vest in peace (директор в мирний час) – обіграно біблійний вислів rest in peace (почивай з миром, земля тобі пухом тощо).].

Угоду було підписано за кілька тижнів після того, як ми розпочали переговори з Microsoft. Порівняно з іншими покупками, що робила Microsoft, поглинання LinkExchange відбулося в рекордно стислі терміни, незважаючи на присутність певних внутрішніх протиріч.

Не вдаючись у надмірні подробиці (і не називаючи імен), я щиро зізнаюся, що це значно розширило моє знання про людську поведінку та вдачу. Великі гроші мають дивовижну здатність розкривати істинну цінність людини, її суть. Мене вразила жадібність деяких індивідів, які намагалися витребувати для себе особливих преференцій, цілком ігноруючи інтереси решти членів компанії. Пристрасті були через край, люди завзято працювали ліктями, щоб зірвати якнайбільший куш і дбаючи лише про себе.

Особисто ж я вирішив не втручатися в це дійство, яке зрештою лише зміцнило моє рішення продати компанію, переконало в правильності мого вчинку, адже багато з ким із тих людей працювати я б точно не зміг. Пробути тут іще рік – і все!

На початку листопада 1998 року ми з Санджеем пішли пообідати до ресторану за кілька кварталів від офісу БіпкЕксНаше. Купівлю компанії преса висвітлювала ще кілька тижнів тому, проте офіційно угоду ще укладено не було. Коли ми закінчували обідати, мені на мобільний зателефонував Альфред і сказав, що нарешті це сталося. Угоду уклали!

Я обернувся до Санджея та повідомив йому новину. «От і все, схоже, угода готова», – сказав я. Ми переживали однакові почуття. Це не було захоплення. Радості теж не було. Ми знали, що з погляду сторонньої людини ми мали б стрибати до стелі від щастя, крутити колесо, та натомість нами оволоділа дивна суміш апатії та полегшення. Від захвату, який вселяла в нас БіпкЕксНа^е, не залишилося і сліду. Тепер у нас не було нічого, крім нудної рутини та року вештання, позбавленого натхнення та мотивації.

— Що ж, думаю, нам треба повертатися до офісу, — озвався я.

— Добре.

І ми мовчки пішли.

Круїз-контроль

Парі є парі. Коли я щось програю, то завжди віддаю.

На випуску в університеті я побився з друзями об заклад. Вони поставили на те, що впродовж десятих років я стану мільйонером, і якщо це станеться, то всі ми разом вирушимо у круїз, і я оплачу дорогу кожному. Якщо ж не стану, ми все одно відправимося у круїз, але тоді вони скинуться і заплатять за мене. Мені ця ситуація здалась абсолютно безпрограшною: або ж я стану мільйонером, або ж безкоштовно з'їжджу в круїз. Хай там як, я нічого не втрачав, тому легко погодився на парі.

Був початок 1999 року, і ми полетіли у Флориду, а звідти гайнули у триденний круїз до Багамів. Я вирішив запросити ще кількох друзів, і наша компанія розрослася осіб до п'ятнадцяти. Я ще ніколи не був на круїзному лайнері, тож його розміри, можна сказати, мене ошелешили. Там був нічний клуб, десять барів, басейни і п'ять ресторанів, де вам могли подати що завгодно. Ми весело галяли час: пили, їли, тусувалися і знову пили, їли й тусувалися. Таке собі імпровізоване повернення в студентську юність, але позбавлене академічної нудоти.

Останньої ночі круїзу ми пішли в нічний клуб, де пили й танцювали допізна. Для своїх друзів я був уособленням їхніх уявлень про успіх і щастя. Вони зауважували, що я став впевненіший у собі, й вітали мене з продажем компанії.

О першій годині ночі діджей оголосив, що пора закруглятися, бо незабаром клуб і бар зачиняються. Всі чкурнули до бару, щоб хильнути по останній склянці, а я трохи затримався, щоб уникнути штовханини і насолодитися моментом. Якби хтось чотири роки тому сказав мені, що я стану мільйонером і святкуватиму цю подію на круїзному лайнері, я б не повірив.

І ще: поки лилися напої, бумкала музика, а друзі веселилися та виголошували один до одного заздоровниці, десь у закутах свідомості лунав сварливий голос, повторюючи одні й ті ж запитання, що вперше пролунали ще тоді, коли ми з Санджеєм мовчки поверталися до офісу у день завершення угоди з Microsoft: «Що тепер? Далі що?»

Потім з'явилися й інші запитання: «Що є успіх? Що таке щастя? Куди веде мене моя робота?»

Відповідей я не мав і досі. Тому теж пішов до бару, замовив горілки й почаркувався з Санджеєм. А відповіді могли потерпіти й до кращих часів.

* * *

Після круїзу я почувався наче на автопілоті: прокидався пізно, на кілька годин з'являвся в офісі, перевіряв пошту, а потім, не чекаючи закінчення робочого дня, йшов додому. А як виникала нагода взагалі не приходити на роботу – я й не йшов.

Вільного часу було хоч греблю гати, а я не знав, що з ним робити.

Зате міг віддаватися роздумам стільки, скільки хотів. Я вже купив геть усе, що бажав: житло, великий телевізор, комп'ютер, домашній кінотеатр. Я почав щодва тижні кататися до Лас-Вегаса грати в покер. Я грав не заради грошей. Мене заводило бажання перегравати інших. Покер – єдина гра у казино, де ви змагаєтеся не з закладом, а з іншими гравцями, і поки ви сильніші, ніж середній супротивник за столом, у вас завжди є шанс перемогти в довгостроковій перспективі.

Проте більшість мого часу минало у роздумах та самоаналізі. Заробляти гроші далі не було потреби: що я з ними робитиму? Я не знав навіть, чи зможу витратити те, що вже маю. Навіщо ж тоді залишатися в Microsoft, директоруючи у «мирний час», щоб отримати ще?

Я склав перелік щасливих життєвих моментів і побачив, що жоден із них не був пов'язаний із грошима. І зрозумів, що почувався щасливим, збираючи команду, творячи і вигадуючи. Почувався щасливим, коли всю ніч поспіль, аж до світанку, спілкувався з приятелями. Почувався щасливим, коли в середній школі грав зі своїми найкращими друзями. Почувався щасливим, коли їв печену картоплю після плавання. Коли їв мариновані овочі, що їх іще називають «пікулі», теж почувався щасливим. (А от чому так, я не розумів. Вочевидь, тому що вони дуже смачні, а ще мені подобається слово «пікулі».)

Ще я думав про те, як легко суспільство і культура промивають нам мізки, аж ми перестаємо мислити і приймаємо за неспростовну істину: що більше грошей, то більший успіх і сильніше щастя; натомість у кінцевому підсумку щастя – це лише втіха від життя.

І я думав, з якою насолодою я створював, будував і робив усе те, що викликало в мене дикий захват. А скільки можливостей я мав, щоб створювати і будувати, а надто у добу стрімкого розвитку інтернету, і як мало залишалось часу на втілення всіх своїх задумок. Та я однаково розтринькував свій час і марнував життя, щоб знову заробити багато грошей, хоча вже мав їх більше, ніж треба, до кінця своїх днів. У світі назрівали доленосні зміни, а я ризикував пройти повз них, нічого не помітивши, засліплений бажанням заробляти гроші, якнайбільше грошей, дарма, що мав їх уже стільки, що вистачило б на все життя.

Тут я урвав потік своїх думок і сказав собі: «Іншого 1999 року не буде. Що накажеш робити з цим?»

Відповідь я вже знав. Цієї миті я вирішив бути чесним із самим собою і покинути компанію, начхавши на всі гроші, що прив'язували мене до Microsoft.

Через кілька днів я приїхав до офісу, залишив компанії прощальний імейл і вийшов за поріг. Я ще точно не знав, за що візьмуся, але достеменно знав, чого не робитиму. Я точно не збирався сидіти склавши руки і дивитися, як життя пропливає повз мене. Люди вважали мене ненормальним, бо я відмовлявся від купи грошей. Авжеж, наважитися на таке рішення справді страшно – в хорошому сенсі цього слова.

Тоді я цього ще не розумів, але це була поворотна точка всього мого життя. Я вирішив припинити гонитву за грішми – тепер предметом моїх прагнень було задоволення.

Я був готовий до наступної сторінки у житті.

3 -> Урізноманітнюємося

Нові проекти

«І що тепер?»

Багато хто з нас пішов з LinkExchange майже одночасно, і всі ми намагалися відповісти на одне і те ж запитання. Щойно ми заробили купу грошей, продавши нашу компанію гігантові Microsoft, тож мали б насолоджуватися плодами своїх старань.

Та багато хто з наших і дня не заморочувався такими грандіозними питаннями.

Згадалися мої дитячі фантазії. Я мріяв працювати в ЦРУ кимось на кшталт Джеймса Бонда, бути винахідником роботів і мешкати у такому будинку, щоб там на першому поверсі були кінотеатр і Тасо Белл.

Бути агентом ЦРУ і вигадувати роботів мені вже не хотілось, а от пожити над кінотеатром я б ще не відмовився. І якось мені пофортунило: в самісінькому центрі Сан-Франциско, в будинку за адресою Ван-Несс-авеню, 1000 відкривався мегаплекс AMC [22 – Мегаплекс – назва кінотеатру з кількістю залів більше дванадцяти. Кінотеатри, що містять від трьох до дванадцяти залів, називаються мультиплексами. AMC Theatres (англ. American Multi-Cinema) – американська мережа багатозальних кінотеатрів.]. Там мало бути чотирнадцять залів, а зверху над ними було п'ятдесят три новенькі квартири, що їх от-от мали виставити на продаж. А коли я дізнався, що менше ніж за два квартали звідси є ще й Тасо Белл, то зрозумів: це знак. Моя оселя мала бути тут.

Як я пізніше з'ясував, для створення цього куточка забудовникам довелося викупити весь квартал та об'єднати дві будівлі в одну. Крім квартир і кінотеатру тут був ще й тренажерний зал, місце, відведене під ресторан, та кілька офісних приміщень, що їх ще ніхто не зняв.

Я розповів про це місце іншим екс-колегам по LinkExchange. Знову пригадалися студентські роки і ядро нашої компанії, коли ми були нерозлийвода. Ми могли створити свою власну, дорослу версію студентського гуртожитку і сформувавши власну спільноту. Перед нами відкривалася нагода створити свій власний світ. Це було щось непере-вершене.

Один по одному члени нашої команди почали перебиратися до цих квартир. Альфред оселився через пару дверей від моєї квартири. На момент, коли туди вселилися всі наші, ми спільно володіли двадцятьма відсотками квартир у всій будівлі й контролювали сорок відсотків місць в асоціації квартировласників. Все це дуже скидалося на гру в «Монополію», от лише ця відбувалася в реальному житті й була підігнана під наші реалії. Ви й гадки не маєте, як це зручно: спонтанно, коли заманеться, узяти і зайти до друга просто в піжамі чи, коли стане нудно, гайнути на кіносеанс.

Ще у процесі переїзду до нових осель ми з Альфредом вирішили заснувати інвестиційний фонд. У коледжі в однієї нашої знайомої вдома жила жаба, і вона запропонувала нам назвати фонд та бізнес-інкубатор Venture Frogs (що можна перекласти як «ризикові жаби» – ред.).

Звісно, ми так і зробили.

Загалом колишні працівники LinkExchange внесли до фонду \$27 млн, після чого ми почали контактувати з людьми з інших компаній. Ми відвели одну двокімнатну квартиру під офіс і встановили там зо два комп'ютери і телефони.

Одного дня мені прийшло голосове повідомлення від чоловіка на ім'я Нік Свінмурн, який повідомляв про запуск сайту під назвою shoesite.com. Він мав намір створити такий собі взуттєвий Amazon, що став би найбільшим у світі взуттєвим інтернет-магазином.

На мій погляд, це був просто взірєць невдалої затії з інтернетом. Чимало компаній торгували онлайн і кормами для тварин, і меблями – і втрачали на цьому велетенські суми. Крім того, не дуже вірилося в те, що люди охоче купуватимуть взуття, не маючи можливості приміряти його перед тим.

Я потягнувся до телефону і вже збирався видалити запис, аж раптом Ніків голос вивалив на мене кілька статистичних довідок: обсяг взуттєвої промисловості у США – \$40 млрд у грошовому еквіваленті, причому 5% усіх продажів – це замовлення за паперовими торговими каталогами. І саме цей сегмент взуттєвої індустрії зростав найшвидшими темпами.

Простий математичний підрахунок показав, що 5% – це два мільярди доларів. Той факт, що я ніколи не купив би черевиків без примірки, не мав жодного значення. Натомість тут важило те, що люди вже це робили, а якщо так, то чому б не припустити, що продажі через інтернет одного чудового дня

зрівняються з продажами за паперовими каталогами. І ми з Альфредом вирішили, що цю тему принаймні варто обговорити.

* * *

Ми зустрілися з Ніком у неформальній обстановці у нашій квартирі. Він прийшов до нас у пляжних шортах і футболці. Здавалося, Нік ще вчиться у коледжі, а до нас забіг перекинутися двома словами, поки ще не скінчився обід.

Ми й не думали вдавати, начебто сидимо в крутому офісі, а Нік не напускав на нас туману, ніби це лише одна з його ідей. Зате було чудово видно, як його захопила така можливість. Виявилось, що кілька років тому він закінчив коледж.

Нік виклав суть своєї пропозиції трьома реченнями:

— Обсяг взуттєвої галузі у США — \$40 млрд, з яких на продажі за каталогами припадає два мільярди. Є всі підстави вважати, що електронна торгівля зростатиме й надалі. І дуже вірогідно, що в близькому майбутньому люди й далі користуватимуться взуттям.

— Ти маєш якийсь досвід торгівлі взуттям? — поцікавився Альфред.

— Ні, але кілька місяців тому я був на виставці взуття в Лас-Вегасі, і дехто з людей, з якими я спілкувався, погодилися, що сама ідея цікава.

— Так, може, тобі варто підшукати когось, хто має відповідний досвід? — запитав я.

— Так. Ідея начебто непогана, — погодився Нік.

Ми вирішили залишатися на зв'язку і зустрітися знову, коли Нік знайде когось, хто має досвід торгівлі взуттям і готовий приєднатися до компанії. Ще я попросив Ніка, щоб він придумав якусь іншу назву. Зкоезіге — занадто загальна назва для веб-сайту, крім того, вона відсікала будь-які можливості подальшого розширення нашого бізнесу на інші товарні категорії.

Як мене осяяла така оригінальна думка (розповідає Нік)

Пригадую, мені завжди здавалося, що купівля взуття не мала би бути такою складною справою. Магазин за магазином, супермаркет за супермаркетом, а я не міг знайти собі пари пристойної взувачки. І це при тому, що я не почувався, ніби живу в якійсь тмутаракані. Якщо я не міг знайти годящих черевиків в околицях Затоки Сан-Франциско, то можна тільки уявити собі труднощі людей, які живуть деінде.

У той час у мережі була тільки жменька сімейних крамничок, що жодним чином не полегшували процесу купівлі. Тож я і подумав: чому б не створити єдиний віртуальний майданчик, куди люди могли би прийти, знайти там саме те, що треба, потрібного розміру – і через кілька днів отримати з доставкою додому? Ідея така проста – і чому цього досі ніхто не зробив?

Вона здавалася шикарною, аж поки я зрозумів причину – не все так просто. Взуттєва галузь – річ надзвичайно фрагментована і не вельми «просунута» у технічному сенсі. Але якби я зміг знайти спосіб з'єднати поодинокі точки продажу взуття в одну мережу, це могло б розв'язати проблему.

Я зробив перший крок і зареєстрував доменне ім'я Shoesite.com. Коли сайт був готовий до запуску, залишалася дрібничка – взуття.

Я пішов до місцевого взуттєвого магазину, презняв на фотокамеру його асортимент і виклав фотографії на сайті. Щоразу, коли на ньому хтось робив замовлення, я йшов у магазин по потрібний товар і відправляв його покупцеві.

За всієї моєї прихильності до технологій важко було б знайти примітивніший спосіб ведення онлайн-торгівлі.

Але ж це діяло. Люди почали купувати взуття. Я не мав і зеленої гадки про роботу взуттєвої галузі, але не сумнівався в правильності обраного шляху. І хоч я сам ніколи не замовив би взуття через каталог поштою, статистика доводила, що багато людей роблять саме так. Я вже не думав: «Еге, та це класна ідея!», а повірив у неї. І якось я мав примусити її запрацювати.

Нік подзвонив нам через кілька тижнів і сказав, що хотів би зустрітися за обідом. Він знайшов чоловіка на ім'я Фред, що працював у відділі чоловічого взуття у Nordstrom[23 – Nordstrom – мережа універмагів, заснована 1901 року шведським іммігрантом Джоном Нордстромом. На відміну від інших магазинів такого типу, в універмагах Nordstrom товар згрупований за тематичними відділами, що відбивають «різні стилі життя». Відомий завдяки якійсій продукції та порівняно високим цінам.] і був не проти приєднання до компанії, але за умови, що вона матиме серйозніше фінансування, ніж збір коштів по друзях і родичах, як це практикувалося у Ніка. Також Нік поцікавився, як мені назва Zapos (від іспанського zapatos і взуття). Я запропонував додати ще одну літеру р, щоб не було різночитань і нікому не спало на думку сказати замість запос і зейпос.

Отак народилася назва Zappos.

Ще через кілька днів ми з Альфредом зустрілися з Ніком і Фредом у Meis – ресторані, стилізованому під 1950-і роки, за квартал від нашого будинку. Поки обговорювали потенціал Zappos, від ділової розмови мене весь час відволікала разюча схожість Фреда на Ніколаса Кейджа, хоч я приховував це як міг. Фред мав тридцять один рік, був високий на зріст і неймовірно схожий на Ніколаса Кейджа.

Я замовив сирний сандвіч з індичкою та курячу локшину, в яку можна було вмочати сандвіч. Фред замовив бургер з індичкою. Рівно через десять років

потому ми з Фредом повернулися до Meis і зробили таке самісіньке замовлення, святкуючи десятиріччя нашого знайомства.

Нік говорив про зрушення, які демонстрував веб-сайт останніх кілька тижнів. За тиждень їм уже приходило замовлень на \$2000, і цифра ця лише зростала. Про прибутки не йшлося, бо щоразу, коли з'являлося нове замовлення, Нік біг до тутешнього магазину взуття, купував пару туфель (чи що там було йому треба), та відправляв її замовнику. Зараз він просто підтримував роботу сайту, намагаючись показати, що люди і справді не відмовляються купувати взуття через інтернет.

Взуттєву галузь презентують буквально тисячі всіляких брендів. Суть бізнес-ідеї полягала в тому, щоб крок за кроком зав'язати партнерські стосунки з сотнями брендів і домовитися, що кожен ділиться з нами (тобто Zappos) інформацією зі своїх складів. Тимчасом сама Zappos приймає через інтернет замовлення від клієнтури, пересилає їх виробникам, а вони вже розсилають товар безпосередньо замовникам Zappos.

Така схема znana як пряма поставка, і хоч її вже було реалізовано в інших сферах, в індустрії взуття таке ніхто ще не практикував. Нік і Фред уклали парі, що на найближчій виставці взуття вони зможуть переконати виробників почати прямі поставки, і тоді Zappos не треба буде вести облік продукції та думати, де її зберігати.

Фред розповів нам, що він вісім років ліз по корпоративній драбині Nordstrom, шойно купив будинок, не так давно у нього народилася перша дитина. Фред знав, що, переходячи у Zappos, дуже ризикує, але він був готовий повірити в компанію і піти на ризик, якщо Venture Frogs виділить для неї стартовий капітал.

Я і Альфред перезирнулися. Нік і Фред були саме такими людьми, яких ми шукали для інвестицій. Ми ще не знали, чи спрацює ця «взуттєва» тема, а вони вже мліли від неї і рвалися робити величезні ставки.

Ми вирішили, що вкладемо в Zappos стільки грошей, щоб вистачило найняти додатковий штат працівників і до кінця року виплачувати їм зарплатню. Задумка була проста: якщо справи у Zappos підуть добре, компанія зможе оперувати значно більшою сумою, що її вкладе венчурна контора на зразок Sequoia. Ми були впевнені, що коли Sequoia заробила на LinkExchange понад \$50 млн (при трьох мільйонах інвестицій), вона погодиться ще раз зробити ставку на компанію, пов'язану зі мною та Альфредом.

Через тиждень після стартової інвестиції Фред покинув Nordstrom. Тепер він офіційно був працівником Zappos. А вже на другий день він разом із Ніком їхав до Лас-Вегаса на виставку взуття.

Найперша виставка взуття, де я побував у статусі працівника Zappos (розповідає Фред)

Я поїхав до Лас-Вегаса на традиційну виставку взуття від WSA[24 – WSA (англ. World Shoe Association) – Всесвітня взуттєва асоціація.] на другий день після того, як став працювати на Zappos. Не знаю, чим ми думали, але

в нас не було ані презентацій в PowerPoint, ані якихось рекламних проспектів. Лише аркуш паперу та гола ідея.

За наступні чотири дні ми переговорили з представниками вісімдесятьох різних брендів. Погодилися працювати з нами лише троє. Не сказати, що дуже приголомшлива цифра, однак і дивного нічого теж не було. Ми тільки починали торувати шлях новій концепції, згідно з якою виробник напряму відправляє зі складу замовнику.

Спілкування з виробниками було дуже повчальне – вони ставили цілком слушні запитання типу: «Як ви збираєтеся це доставляти? Якою службою доставки користуєтесь? Як плануєте працювати з поверненнями?».

Принаймні тепер ми дізналися чимало нового про те, що нам треба було знати. Під час обіду ми ретирувалися у свій готельний номер і почали думати, що ж нам робити далі.

І ми взялися до холодного обдзвонювання[25 – Один із варіантів перекладу англійського словосполучення cold calling, що означає практику дзвінків або візитів продавця (чи брокера) до потенційного клієнта без попередньої домовленості, винятково з ініціативи продавця чи брокера. Цікаво, що в низці країн таку практику обмежено чи навіть заборонено.]. залишили повідомлення у DHL, UPS і FedEx[26 – DHL (від перших літер прізвищ засновників: Adrian Dalsey – D, Larry Hillblom – H, Robert Lynn – L), UPS (United Parcel Service), FedEx (скор. від Federal Express) – всесвітньовідомі служби, що спеціалізуються на доставці поштових відправлень та логістиці.]. Після нервового покусання нігтів та обміну думками ми нарешті отримали відповідь. Нам передзвонили тільки з UPS, і, як потім з'ясувалося, нічого іншого нам і не треба було. Вони від самого початку повірили в нас і досі залишаються для нас надійними партнерами.

Тепер, озираючись у минуле, можна точно сказати, що багато у чому ми саме так і росли. Кидали ідеї в стіну, щоб побачити, яка прилипне, доводили до тями та примушували працювати.

Протягом перших місяців після інвестиції я і Альфред майже не брали участі в роботі Zarros. Час наш був зайнятий зустрічами з представниками інших фірм, які шукали стартового капіталу. Впродовж усього наступного року ми вклалися у двадцять сім проектів та перевіряли стан їхніх справ (включаючи й Zarros) дець раз на два тижні.

Мені було трохи незвично, що більше ми не переймаємося рутинними справами фірм, у які інвестуємо. Зробивши капіталовкладення, ми могли час до часу давати поради (якщо в нас їх просили), хоча в більшості випадків компанії функціонували й так, без нашого втручання.

Я починав нудитися від інвестиційного бізнесу і став думати, чим заповнити свій час. Хотілося чогось такого, що було б одночасно і цікавим, і складним.

Тоді я й відкрив для себе покер.

Покер

У коледжі я трохи захоплювався цією грою, але, як багато інших, завжди вважав його не більше, ніж розвагою у формі азартної гри, так і не вникнувши досконало в суть гри. Тоді, 1999 року, покер іще не був такий популярний. Більшість людей навіть не чули про Світову серію покеру[27 - Світова серія покеру (англ. World Series of Poker) і найпрестижніша у світі серія покерних турнірів, що відбувається щороку в Лас-Вегасі, триває понад місяць і складається з більш як п'ятдесяти турнірів. Переможника кожного турніру нагороджують золотим браслетом. Кожна серія завершується «головним турніром» (англ. Main Event).], а телемережі, такі як ESPN[28 - ESPN (Entertainment and Sports Programming Network) і американський кабельний спортивний телеканал.], ще не вели трансляцій із покер-них турнірів для масового глядача.

Якось уночі, борючись із безсонням, я випадково наткнувся на сайт, де збиралися люди, які регулярно грають у покер, і спілкувалися між собою. Мене зачарувала кількість аналітики та інформації про гру (все це було у вільному доступі), і я всю ніч провів, читаючи різні статті, присвячені математиці покеру.

Як багато людей, я завжди думав, що головну роль у покері відіграють везіння, вміння блефувати і хист читати людей. А тут я дізнався, що для лімітованого тейксаского голдему[29 - Тейксаский голдем (англ. Texas hold 'em, чи Texas holdem, hold 'em, або holdem) і різновид покеру, де гравець вибирає п'ять найкращих карт із двох власних і п'яти загальних для всіх гравців. Є три різновиди тейксаского голдему: обмежений (або лімітований, коли розмір ставок обмежений), з пот-лімітом (коли розмір максимальної ставки залежить від розмірів банку) та безлімітний (коли максимальну ставку обмежено лише можливостями гравців).] (найпопулярнішого в ті часи різновиду покеру, що практикувався в казино) все це в тривалій часовій перспективі не мало ніякого значення. Власне, для кожного гравця і кожного раунду ставок є математично правильна модель ведення гри, де розглядаються передусім пот-одси (або шанси банку) – співвідношення суми ставки, кількості вже поставлених фішок і статистичної ймовірності виграшу.

У звичайному казино практично кожна гра будується проти гравця, за винятком самого лише покеру, і у тривалій перспективі завжди виграє казино. Покер інтригував мене, бо, граючи у нього, ви граєте не з казино, а з рештою гравців. Замість цього казино просто стягує сервісний збір із кожної зіграної партії (зазвичай з того, хто цю партію виграв).

У казино за кожен покерний стіл сідає до десятиох гравців. І поки бодай хтось один із них веде неоптимальну з математичного погляду гру (а зазвичай таких гравців по кілька за одним столом), усі, що грають оптимально, і зрештою переважно виграють.

Засвоїти базову математику, покладену в основу лімітованого гол-дему, було зовсім не важко. Я купив і проштудіював книжку з назвою «Покер голдем» і став по кілька разів на тиждень їздити у картярські салони

Каліфорнії, щоб обкатати на практиці знання з тієї книжки. (Попри те, що Каліфорнія належить до числа штатів, де азартні ігри заборонено, існування картярських салонів не суперечить закону, оскільки покер не є грою проти закладу.) За кілька тижнів я освоїв ази тієї математики, що лежала в основі техаського голдему.

Розуміти цю математику і грати з людьми, які її не розуміли – це все одно, що бути власником монети, що за підкидання падає орлом із вірогідністю $1/3$ і решкою – $2/3$, причому завжди можна ставити на решку. Підкинувши таку монетку один раз, я міг би й програти, але якби я тисячу разів ставив на решку, то у тривалій перспективі міг би виграти з вірогідністю більш як 99,99%.

Так само, граючи проти казино, скажімо, в рулетку або блек-джек: ви начебто постійно змушені ставити на орла і, хоч маєте шанс перемогти в окремому підкиданні, та в тривалій перспективі програєте з вірогідністю 99,99%.

Один із найцікавіших моментів у грі в покер – навчитися не плутати правильне рішення та індивідуальний результат окремо взятої партії, на що саме й грішать чимало покеристів. Вигравши партію, вони вважають, що зробили правильну ставку, а програвши, часто гадають, що ставка була помилкова. З монетою, що в $1/3$ всіх випадків випадає орлом, це мало б такий вигляд: одного разу ви побачили, що монета впала орлом дотори (індивідуальний результат), це коригує поведінку, і ви ставите на орла, натомість математична правильність вимагає від нас постійно ставити на решку, незалежно від того, що випало за попереднього підкидання монети (правильне рішення).

Перші кілька місяців покер здавався мені захопливим і важким, адже я безперервно вчився, як читаючи різні книжки, так і набуваючи практичного ігрового досвіду. Я почав помічати схожість між хорошою стратегією гри у покер та хорошою бізнес-стратегією, надто тоді, коли міркував про відмінності між короткостроковим (тобто зосередженим на виграші чи програші в окремих партіях) та довгостроковим мисленням (коли ти рівно стежиш, щоб твоє рішення було правильне).

Я побачив стільки схожого між покером і бізнесом, що почав укладати перелік уроків, винесених із цієї гри і цілком застосовних до бізнесу.

Оцінка ринкових можливостей

- Найважливіше рішення, що ви можете зробити, – це обрати стіл.
- Якщо ви бачите, що за вашим столом виграти надто складно, то краще перейти за інший.
- Коли занадто багато суперників (з яких частина мислить нерационально чи не має досвіду), виграти значно складніше, навіть якщо ви граєте найкраще.

Маркетинг і брендинг

- Удавайте слабкого, коли ви у сильній позиції, та сильного – у слабкій. Знайте, коли блефувати.

- Ваш «бренд» – це серйозно.

- Допмагайте коригувати історії, що їх розповідають про вас люди.

Фінанси

- Завжди будьте готові до найгіршого сценарію.

- Хтось виграє більшість партій, але в довгостроковій перспективі найбільший куш зірве не він.

- Хтось не програє жодної партії, але в довгостроковій перспективі найбільший куш дістанеться іншому.

- Орієнтуйтеся на позитивну очікувану вигоду, а не на мінімальний ризик.

- Подбайте про ресурс, достатній для тієї гри, що ви в неї граєте, і покриття того ризику, на який ви йдете.

- Грайте лише на те, що ви у змозі дозволити собі програти.

- Пам'ятайте, що це тривала гра. Ви можете перемагати чи програвати окремі партії або серії, та по-справжньому важить лише те, що діється в довгостроковій перспективі.

Стратегія

- Не грайте в ігри, яких не розумієте, навіть коли багато кому з їхньою допомогою вдається сильно збагатитися.

- Опануйте ігри, коли ставки низькі.

- Не хитруйте. Махінатори ніколи не виграють у довгостроковій перспективі.

- Не поступайте своїми принципами.

- Вам слід коригувати свій стиль впродовж гри відповідно до того, як міняється її динаміка. Будьте гнучкі.

- Будьте терплячі й думайте на перспективу.

- Зазвичай перемагають гравці з найкращою витримкою та вмінням зосереджуватися.

- Відрізняйтеся від інших. Дійте всупереч тому, що роблять за столом усі решта.

- Надія – не найкращий план.

- Ніколи не «форсуйте» гру, піддаючись емоціям. Ви зазнаєте значно менших видатків, якщо просто зробити перерву, прогулятися або ж і взагалі в цей вечір вийти з гри.

Постійне навчання

- Продовжуйте свою освіту. Читайте книжки та вчіться в тих, хто вже навчився.
- Вчіться на практиці. Теорія – річ хороша, та ніщо не замінить реального досвіду.
- Вчіться, оточуючи себе талановитими гравцями.
- Якщо ви виграли одну-єдину партію, це ще не означає, що ви хороший гравець і більше вам не треба вчитися. Може, вам просто поталанило?
- Не соромтеся радитися.

Культура

- Вам доведеться полюбити гру. Щоб по-справжньому чогось домогтися, треба жити з нею і з нею спати.
- Не хизуйтеся. Не женіться за ефектною позою. Завжди знайдеться хтось кращий за вас.
- Будьте тактовні та заводьте друзів. Це буде ваша маленька спільнота.
- Діліться з людьми здобутими знаннями.
- Шукайте можливостей, що не обмежувались би лише грою, за яку ви сіли. Ніколи не знаєш, кого можна зустріти – нових друзів на все життя чи нові ділові контакти.
- Не цурайтеся задоволень. Гра набагато приємніша, коли ви не просто намагаєтеся «наварити» додаткових грошей.

Крім постійної зосередженості на оптимальному виборі у тривалій перспективі, думаю, найсерйозніший урок, узятий із покеру та застосований до бізнесу, полягає в найважливішому рішенні, що ви його приймаєте в процесі гри. Заднім числом воно здається очевидним, але, щоб зрозуміти це, я витратив півроку.

Читаючи книжки, присвячені покеру, та набиваючи руку, я витратив чимало часу, щоб відповісти на запитання: яка стратегія найкраща безпосередньо за ігровим столом? Момент великого прозріння настав для мене, коли я зрозумів, що гра починається набагато раніше, ніж тоді, коли я сідаю за столик.

У покерному залі в казино зазвичай можна обирати будь-який із кількох столів. За кожним – свої ставки, свої гравці, своя динаміка, і все це змінюється, коли хтось приходить, а хтось іде, гравці входять у раж, засмучуються, втомлюються грати...

Я встановив, що найважливіше з доступних для мене рішень є вибір столу для гри. Один із компонентів цього рішення – знання, коли треба змінювати столи. З книжок я довідався, що бувалий гравець може виграти вдсятеро більше, сидючи за столом з дев'ятьма пересічними гравцями, які вже втомилися і нагребли купу фішок, аніж за столом, де сидітиме дев'ять посправжньому класних гравців, які думають лише про гру і не мають такої великої кількості фішок.

Що ж до бізнесу, то тут одним із найважливіших рішень, які доводиться приймати підприємцю чи керівнику, є вибір області майбутньої діяльності. І байдуже, наскільки бездоганно функціонує сам бізнес, якщо неправильно обрано сферу діяльності чи ринок занадто малий.

Уявіть собі, що ви – найпродуктивніший виробник рукавичок на сім пальців. У вас найкращий вибір, найкраще обслуговування і найкращі ціни на семипалі рукавички – та якщо немає достатньо великого ринку товару, що ви його пропонуєте, вам мало що вдасться досягти.

Або якщо, скажімо, ви вирішуєте запустити бізнес, що конкуруватиме з посправжньому бувалими гравцями на зразок Wal-Mart, і граєте в ті ж ігри, що й вони (наприклад, намагаючись продавати

такі само товари за нижчими цінами), то дуже ймовірно, що ви збанкрутуєте.

У покерному залі я міг обирати лише стіл, за який хочу сісти. У бізнесі ж усвідомив, що не конче мушу сидати за котрийсь із уже готових столів. Я можу зробити свій власний, або ж навіть збільшити той, за яким уже сиджу. (Або ж, як і в покерному залі, я завжди можу обрати інший стіл.)

Я зрозумів, що хоч би яке маєш бачення будь-якого бізнесу, завжди знаходилося більше, ширше бачення, здатне збільшити розміри столу. На початку своєї діяльності Southwest Airlines[30 – Southwest Airlines – американський бюджетний авіаперевізник, заснований 1971 р., найбільший лоу-костер у світі за кількістю перевезених пасажирів, а також другий серед усіх авіаперевізників. Флот компанії складається з шестисот вісімдесяти чотирьох літаків Boeing 737 різних модифікацій, що здійснюють понад три тисячі чотиреста польотів на день.] не обмежувала кола своїх потенційних клієнтів лише наявними авіапасажирами, як це зазвичай роблять інші авіакомпанії. Натомість у компанії уявляли, що їхніми послугами потенційно скористаються всі, хто послуговується міжміськими автобусами та поїздами, і бізнес компанії будувався на основі цього бачення. Там запропонували короткі перельоти за низькими цінами, а не пішли шляхом «центру та спиць»[31 – «Центр і спиці» (англ. hubs-and-spokes) – система польотів з великого аеропорту (hub) до малих радіальними маршрутами (spokes).], як це робили інші. Пасажири компанії отримали змогу міняти рейси, уникаючи великих штрафів. А літаки компанії обслуговуються в аеропортах якнайшвидше. Компанія стала успішною, бо вирішила грати не за тим столом, за яким грали решта перевізників.

* * *

За кілька місяців я ґрунтовно поповнив багаж своїх знань із покеру, та врешті-решт ігри в картярських залах Каліфорнії почали наганяти на мене тугу. Почасти це сталося тому, що я став помічати одних і тих же гравців, які весь час там крутилися, і, схоже, багато хто з них грав лише тому, що більше їм не було за що взятися, або заробляючи на оренду житла. Після того як я витратив кілька місяців, вивчаючи та обкочуючи математичні ігрові моделі, гра в лімітований голдем стала здаватися дедалі механічнішою й чимдалі простішою.

Тож я почав по вихідних робити вилазки в Лас-Вегас, і до мене повернулася колишня цікавість до гри. Я перезнайомився з купою непересічного люду з найрізноманітнішими біографіями. Більшість із них жили не в Лас-Вегасі, багато хто мав свій успішний бізнес, що був для них основним заняттям, а покер – лише приємним хобі, що вони до нього час від часу поверталися.

Тепер моїм відвідинам картярських закладів у Каліфорнії було покладено край. Хоч я і далі грав у покер, він уже не був моїм єдиним зацікавленням. Від гравців світового рівня мене ще відділяла нездоланна прірва, та я вже наситився знаннями про цю гру і був готовий узятися до чогось іншого. Тепер метою всіх моїх подальших ігор було не виграти якнайбільше грошей чи стати ще вправнішим картярем. Що далі, то більше я дивився на покер як на привід зустрітися з друзями, зійтися з цікавими людьми, зав'язати стосунки.

Я зрозумів, що і в покері, і в бізнесі, і в житті дуже легко потрапити в пастку й потонути у рутинних справах, тому дуже легко забути, що у тебе завжди є можливість поміняти стіл. Це складно психологічно, бо треба долати інерцію. І там, де немає свідомих, ретельно продуманих зусиль, інерція завжди перемагає.

Я почав силоміць повертати себе до думок про те, чого мені хочеться від життя. Запитував себе, чого намагаюся досягти, що я хочу робити і чи не варто поміняти стіл. Зі свого покерного досвіду знав, що поміняти стіл ніколи не буває пізно.

Зрозумів, що від миті, коли засвоїв основи покеру, я, купу часу проводячи за грою в казино, нічого по-справжньому не створив. До мене прийшло усвідомлення того, що треба взятися до чогось змістовнішого, і я, напевне, граю не в ту гру. Переживши бурхливий сезонний роман із покером, я дійшов висновку, що настала пора робити щось нове. Пора змінити стіл.

Творчий пошук

Намагаючись з'ясувати, що ж робити далі, – за що я лише не брався! Я займався «інвестиціями» і дей-трейдингом[32 – Дей-трейдинг (англ. day-trading) – спекулятивна торгівля на біржі в межах одного торгового дня без переносу обладнання на наступний день.], вкладав гроші в акції фірм, про які нічого не знав, і результат не забарився: я втратив чимало

грошей. Тоді інвестував у кінострічку з назвою «Різдво у хмарах»[33 – «Різдво у хмарах» (англ. Christmas in the Clouds) – комедійна стрічка 2001 року (режисер Кейт Монтгомері) про лижний курорт, що ним володіло та керувало плем'я американських індіанців. Збори у США становили \$ 279 225 (проти бюджету стрічки \$3 млн).], де у малій епізодичній ролі зіграв самого себе. Та й там я теж добряче прогорів.

Ці уроки далися мені дорого, зате я врешті збагнув, що розумна людина не стане вкладати в царини, в яких вона ні в зуб ногою, в компанії, що їй жодним чином не підвладні, в людей, які їй не знайомі чи яким вона не довіряє. І весь цей час я себе запитував: навіщо вкладаю гроші в те чи в те? Яка моя мета? Заробити ще? Дурниці, бо я вже відмовився від купи грошей, коли пішов із Microsoft.

Я розумів, що мій дей-трейдинг та інвестиції не можуть замінити справжньої роботи. Я не мав відчуття, що по-справжньому щось створюю. Більше все це скидалось на азартну гру, але з мізерними шансами, адже я вкладав гроші в те, чого не розумів. Я остаточно вирішив зав'язати з інвестиціями на фондових ринках (майже повністю) і підшукати їм якусь осмислену заміну, на чому можна було б зосередитися.

Раз на один-два тижні я зустрічався з хлопцями із Zarros, у разі потреби давав їм поради (особливо з технічних питань). У Zarros працювала жменька народу, але як на таку невеличку команду вони розвивалися досить успішно.

Альфред і я познайомили з компанією Zarros Майкла Моріца з Sequoia, допомогли провести першу зустріч. Настрій у нас був чудовий. Команда Zarros самовіддано виконувала свою справу, їхніх успіхів важко було не помітити, а попереднє, заочне знайомство Sequoia та Zarros ми провели раніше, в режимі електронного листування.

Ми запевнили хлопців із Zarros, що майбутня зустріч – це не так серйозна розмова, як звичайна формальність. Вклавши три мільйони доларів у LinkExchange, за півтора року Sequoia перетворила їх на п'ятдесят мільйонів, збільшивши первинну суму в сімнадцять разів. Нам із Альфредом довіряли, і, здавалося, ми без особливих труднощів переконаємо Sequoia вкласти у Zarros кілька мільйонів.

Що відбувалося далі (розповідає Фред)

Велося доволі кепсько. Було десяте грудня, а до п'ятнадцятого, кров із носа, треба роздобути грошей. Мали всього п'ять днів на те, щоб знайти інвестора, інакше Zarros залишалась поза грою.

Я був у Нью-Йорку, не пропускав там жодної взуттєвої виставки, пропонуючи послуги Zarros і домовляючись із новими взуттєвими брендами. Ми робили все можливе, працюючи переважно ліктями, та все чекали на дзвінок від Ніка, щоб зрозуміти, яка доля чекає Zarros.

Я саме обідав у ресторані, коли він повідомив мені не вельми приємну новину. Sequoia вирішила утриматись від інвестицій. Під час розмови я виходив надвір, а коли повернувся до столу, офіціант ненароком вилив мені

на коліна склянку води. Мені не залишалось нічого іншого, як засміятися. Як не щастить, то вже на повну.

Повернувшись до Каліфорнії, я з Ніком обдзвонював інші венчурні фонди, надіючись залучити гроші, та жоден із них не виявив бажання працювати з нами. Пополудні п'ятнадцятого числа ми всі, дванадцятьох співробітників компанії, зібралися й зробили те, що за нашої ситуації здавалося найприроднішим – пішли до Chevy's [34 – Chevy's (повна назва Chevys Fresh Mex) – американська мережа сімейних мексиканських ресторанів, власником якої є Real Mex Restaurants, Inc.] випити по «маргариті» [35 – «Маргарита» – популярний у США мексиканський коктейль із текили (мексиканська горілка) та соку лимона чи лайма з додаванням лікеру. Подається з подрібненим льодом.]

Ми знали, що зробили максимум того, що могли зробити, і знали, що зробили непогано. Просто так сталося, що це не спрацювало. Пропустивши по кілька порцій, близько четвертої години ми повернулися в офіс і почали збирати речі.

Мене з Альфредом трохи здивував той факт, що Sequoia виявила повну байдужість до інвестування в Zarros. І ми зв'язалися з фондом, щоб з'ясувати, що там сталося чи що пішло не так. Нам відповіли, що здобутки команди їх вразили, надто з огляду на невеликий колектив працівників і на те, що працювала вона кілька місяців, але Sequoia сумнівалася у тому, що з часом Zarros стане чимось більшим, аніж звичайною нішовою компанією. Вони б воліли бачили, як Zarros розвиватиметься та ростиме далі, й запропонували повернутися до нашої розмови за кілька місяців.

Започатковуючи Venture Frogs, ми планували, що в кожному підприємстві робитиметься лиш одне, початкове вливання, а через кілька місяців компанії передаватимуться серйознішим венчурним фірмам на зразок Sequoia, тому такий поворот із Zarros ставив нас у досить непросте становище.

Тепер нам треба було або знову вливати у Zarros гроші з нашого фонду або не робити нічого, і нехай ця компанія банкрутує собі на здоров'я.

Варіант з банкрутством Zarros краще відповідав нашій початковій стратегії та філософії інвестора: вкладатися в численні різні інтернет-проекти, розраховуючи, що третина з них зароблятиме гроші, третина працюватиме «в нуль», а ще третина вилетить у трубу. І Zarros усього лише опинилася в останній категорії.

– Що ти робитимеш із Zarros? – поцікавився Альфред. – Вирішувати треба вже сьогодні. Грошей у них залишилося днів на два, а Sequoia як мінімум ще кілька місяців і не подумав в них інвестувати. Їм подавай подальші успіхи.

– А якщо будуть успіхи, чи є гарантія, що інвестор дасть гроші? – спитав я.

– Гарантії немає, – відказав Альфред. – Але, думаю, вони радше погодяться, ніж відмовлять. Звісно, ризик є. Ми можемо дати Zarros грошей ще на кілька місяців, щоб протриматися до наступної зустрічі з фондом і

обнадіяти хлопців, що з другого заходу Sequoia гроші таки дасть. Якщо ж не дасть, то ми опинимося в такій же ситуації, як зараз, але грошей у нас на той час стане менше.

Вибір був непростий. Якщо ми приймаємо рішення влити у Zappos додаткові гроші, це означає, що ми не зможемо інвестувати в інші компанії.

— Так, безперечно, ми збільшимо власні ризики. Це все одно, що поскладати яйця до одного кошика, — підсумував я. — Але мені подобаються наші хлопці. Вони вболівають за справу, готові працювати до останнього, і я б не сказав, що вони роблять це лише для того, щоби скоріше «наварити» грошенят. Люди по-справжньому зацікавлені створити щось «довгограюче».

— Що ж, коли ти вважаєш, що треба знову дати грошей Zappos, тоді нам доведеться проводити більше часу разом, щоб захистити наші інвестиції, — сказав Альфред. — Але тоді переведемо їх до інкубатора [36 - Інкубатор (бізнес-інкубатор) — структура, що на певних умовах і на певний час надає спеціально обладнані приміщення та інше майно підприємцям-початківцям з малого та середнього бізнесу до набуття ними фінансової незалежності. Перші прообрази бізнес-інкубаторів виникли у Великій Британії у середині ХХ ст. Перший бізнес-інкубатор у сучасному розумінні цього слова було засновано у США 1959 р.]

У рамках інвестиційної стратегії нашого фонду ми з Альфредом вирішили запустити бізнес-інкубатор Venture Frogs, де надавали б офісні приміщення та послуги для інтернет-компаній. Це також дозволяло нам тісніше працювати з компаніями, що перебували в інкубаторі.

Ще раніше ми переговорили з власником будинку, де мешкали, оскільки в ньому ще залишалось чимало приміщень для здачі в оренду комерційним компаніям, і винайняли все, що в нього було. Одну частину орендованих приміщень ми вирішили відвести під інкубатор, а в другій улаштувати ресторан. Це дозволяло нам і людям з підопічних нам компаній взагалі не покидати будівлі. Отже, можна було працювати довше та старанніше.

Та була невеличка заковика: у приміщеннях інкубатора ще тривав ремонт.

— Авжеж, ідея непогана, — погодився я, — та інкубатор не буде готовий іще принаймні кілька місяців. І все буде вирішуватися саме в цих кілька місяців. Вони або створять компанію, або розвалять її.

— І що ти пропонуєш? — запитав Альфред.

Я став перебирати в пам'яті всі можливі варіанти.

— Цих вихідних ми святкуємо мій день народження, а за два тижні в нас Новий рік. Нехай одразу після свят переїжджають на мою квартиру. Поки офіси в інкубаторі під нами ще не готові, там вони й працюватимуть.

— Класна ідея.

Телефонний дзвінок (розповідає Фред)

Коли ми того дня після обіду пакували речі, несподівано задзвонив телефон. Це був Тоні. Він вирішив, що, мабуть, варто ще трохи профінансувати компанію, місяців три-чотири, але додав до цього дві умови:

– Вам доведеться перебраться до мого пентхауса в Сан-Франциско, і я збираюся частіше долучатися до роботи компанії.

Доти ми просто раз на тиждень надсилали Тоні звіт щодо продажів, та ще якось він на пару з Альфредом заїжджав до нас в офіс. А ми тимчасом бігали, як навіжені, роблячи кожен своє. Та цей дзвінок свідчив, що Тоні таки зміг роздивитися потенціал, закладений у Zarros.

Наше рішення визріло швидко.

Ми зібрали пожитки і переїхали з Емерівілля[37 – Емерівілль (англ. Emeryville) – невелике місто в окрузі Аламеда (штат Каліфорнія) у США. Завдяки своєму розташуванню входить до Кремнієвої долини.] до його квартири, і впродовж наступного року Тоні фінансував нас раз на чотири місяці. Спробуйте уявити, що ви живете і не знаєте, чи матимете роботу через чотири місяці. Бо щоразу доводилося чекати останнього дня, щоб Тоні оголошував, продовжить він інвестувати у компанію чи ні? На наше щастя, всі рази його рішення було позитивним. Тому протягом цих чотиримісячних циклів ми просто посилено намагалися досягти певних успіхів, чекали кисню на наступний цикл і знову з головою поринали у роботу, щоб домогтись якогось результату.

Так тривало весь рік. Ми й дня не стояли на місці.

Мої стосунки під егідою Red Bull (розповідає Тоні)

Серед моїх друзів кого тільки немає! З одними я люблю посидіти в барі. З іншими люблю ходити в кіно. У компанії ще когось полюблю працювати. Є ще такі, з ким подобається подорожувати. А є й такі, з ким залюбки листуюся, час від часу спілкуючись з ними на тему, яких прийоменників слід уникати в кінці речень.

Найтривалішими в житті були мої стосунки з Red Bull. Нещодавно ми відзначили десятку річницю нашого співіснування. Найперша наша зустріч відбулася в нічному клубі в центрі Сан-Франциско (звів нас один спільний друг), де ми на славу розважилися, протанцювавши всю ніч поспіль. Із часом спектр наших спільних справ розширився, та й зустрічалися ми вже не лише в нічних клубах. Думаю, що причина, з якої Red Bull так міцно вріс у мій побут – це його різноплановість і здатність пристосовуватися практично до будь-якої ситуації.

Red Bull залишається моїм відданим компаньйоном майже всюди, хоч би де я був і що б робив: чи то посиденьки в барі, перегляд фільму, робота в офісі чи подорож горами. Та й зараз я цмулю Red Bull, сидючи і пишучи ці рядки поруч зі своїми друзями, які ніяк не второпають, чого це мені закортіло поговорити про ці стосунки.

А зараз, під вечір, я думаю: не так уже й просто знайти хорошого компаньйона, який мирився би з твоїм життям, що схоже на калейдоскоп, який завжди підтримує тебе на дистанції. Якщо ви у змозі знайти компаньйона, з яким завжди хотілося б розділити сніданок і вечерю, який врятує вас від пообідньої коми в офісі, а також на останніх кілометрах марафонського забігу, який подарує вам задоволення і з алкоголем, і без – такі, скажу вам, раритети під ногами не валяються.

Як на мене, такі стосунки слід берегти мов зіницю ока.

Залученість

Наближався мій день народження, і я хотів відсвяткувати його так, як ще ніколи не святкував. І вирішив, що хай там як, а я це зроблю.

За кілька місяців до того я освіжив старі зв'язки студентських літ, і в нас, як і за часів навчання в коледжі, знов утворилось ядро осіб із п'ятнадцяти, і ми почали збиратися разом по декілька разів на тиждень. Спершу ці зустрічі не мали ні конкретної мети, ні чіткого сценарію. Просто багато хто з наших уже мешкали в одному будинку, й тому такі спонтанні зустрічі ставали дедалі звичнішими.

Часом ми збиралися в когось удома, часом ішли всі разом до нічного клубу чи на рейв-вечірку. Помалу створили такий собі міні-соціум, будинок наш став місцем збору не лише тих, з ким ми дружили «безпосередньо», а й друзів наших друзів. Самі того не розуміючи, ми створили та вибудували цілий клан, і найчастіше місцем збору було моє помешкання.

Одночасно з тим як розросталася наша група, я зрозумів, що формування нових дружніх стосунків і поглиблення зв'язків усередині клану, який розростається, створює в кожного з нас відчуття стабільності й небайдужості до нашого спільного майбутнього. Мережа людських стосунків, що ми всі її відчували, робила нас щасливішими, і ми розуміли, що саме цього бракувало нам після випуску з коледжу. Це було щось таке, що ми, як і багато хто з людей, ненавмисне втратили, щойно отримавши диплом, і нам було невтямки, скільки всього загубили, аж поки, можна сказати – випадково, все повернули назад.

Я зробив собі «вузлик на пам'ять»: ніколи не втрачати того «кланового» відчуття, коли люди по-справжньому відчують зв'язок одне з одним і кожен дбає про добробут інших. Що ж до мене, то все те плетиво людських стосунків – і їх число, і їхня глибина – було важливим елементом мого щастя, і я дякував долі, що в нас виник цей «клан». Вечірка, що я стільки місяців про неї мріяв, мала стати моїм подарунком членам нашого «клану».

Відколи ми продали LinkExchange, я дав собі слово завжди і повсюди сповідувати філософію, згідно з якою досвід – значно важливіший за

матеріальні блага. Більшість людей вважали, що я мав би взяти й купити крутезне дорогезне авто, та мені вистачало моєї Acura Integra.

Я вже жив у квартирі завбільшки тисяча чотириста квадратних футів[38 - Або близько 130 м2.] на сьомому поверсі нашого будинку, а кілька місяців тому дізнався, що на восьмому має продаватися пентхаус[39 - Пентхаус (від ст.-франц. pentiz - «виступ даху», ст.-франц. arpentice - «навіс», лат. arrendo - «підвішую» та англ. house - «будинок») - квартира чи надбудова, зазвичай з відкритим двориком, на даху багатопверхового житлового будинку. Такі помешкання забезпечують максимальне усамітнення в умовах великого міста і вважаються найдорожчими.] на три з половиною тисячі квадратних футів[40 - Або 325 м2.]. Це було помешкання №810.

У мене не було ніякого бажання міняти квартиру, та коли я побачив планування квартири №810, то зрозумів, що мушу купити її, щоб перетворити на місце збору для нашого «клану». Квартира складалася з однієї маленької спальні й трьох тисяч квадратів відкритого простору. То було ідеальне місце для вечірок.

Я купив квартиру №810 не тому, що хотів розжитися додатковою власністю, і не тому, що був прихильником інвестицій у нерухоме майно. А тому, що це дозволяло мені стати архітектором наших вечірок і зборів. Урешті-решт володіння квартирою мало би збагатити нас новим досвідом.

Перемігши в ціновій боротьбі двох інших покупців, я став щасливим власником помешкання під номером 810 і взявся наводити в ньому лад згідно зі своїми уявленнями про прекрасне. Ще у коледжі ми з сусідами по кімнаті постійно дивилися хітовий серіал «Друзі». Пригадую, герої майже не вилазили з «Центральної кав'ярні»[41 - В оригіналі - Central Perk (perk англійською - приробіток, «халтура»).], весь час там тусували та зустрічалися з іншими людьми. Мені хотілося, щоб нова квартира стала нашою, клановою «Центральною кав'ярнею». І слід було придумати якусь бомбезну назву замість просто «вісімсот десята».

У моїй уяві поставало, як ми з друзями щонеділі збираємось у 810-й на бранчі[42 - Бранч (англ. brunch, від breakfast + lunch) - пізній сніданок, що служить і сніданком, і обідом одночасно.] з шампанським. А ще - як 810-а стає місцем збору після гульні в нічному клубі, в барі чи на рейв-вечірці. Моя уява малювала, як 810-а перетвориться на наш приватний нічний клуб. Перша офіційна вечірка у 810-й мала відбутися в суботу 11 грудня 1999 року. Опівночі мені мало стукнути двадцять шість. Мій день народження був ідеальним приводом для врочистого відкриття 810-ї.

І я подбав про те, щоб у нас було достатньо запасів Red Bull.

* * *

Підготовка власного дня народження забрала в мене кілька тижнів. Упродовж попередніх місяців наш клан відвідав кілька рейвів. Ще не стерлася з пам'яті моя найперша рейв-вечірка, де я опинився трохи раніше, ніж

дізнався, що таке рейв. Єдине, що я міг сказати – там весь час крутять музику техно і гаус. До того часу я вже встиг побувати у кількох нічних клубах, де крутили таку ж музику, і пригадую: тоді вона здалась мені нудною, і я так і не зміг второпати, чому в найбільших клубних залах завжди крутили саме її. Це музика без слів, один і той же фрагмент повторюється раз у раз, бумкаючи без кінця. Я так і не второпав, що такого принадного в електронній музиці.

Вже уявляючи, яка музика там гратиме, я не надто рвавсь на пакгаузний рейв, та що вся наша банда збиралась туди, то я вирішив піти разом з усіма.

Ми прибули до велетенського порожнього чи пакгауза, чи то ангара, що, здавалося, виник нізвідки і піде в нікуди. Перед ним було припарковано сотні машин, і, стоячи в черзі на вхід, ми слухали ритмічне бумкання електронної музики техно. Подумки я запитав себе: чи надовго ми тут зависнемо? Я би радше послухав ту музику, що я знав і чув по радіо. Простовбичивши в черзі зо двадцять хвилин, ми врешті-решт повернули за ріг і зайшли досередини цього сараю.

Те, що сталося зі мною потім, назавжди змінило мої життєві погляди.

* * *

Велетенські промені зеленого лазера прострілювали все приміщення пакгауза завбільшки з десяток футбольних полів. Дим-машини породжували відчуття сюрреалістичного сну, всі не зводили очей з ді-джея і рухались в одному ритмі з музикою.

Скрізь було повно банок з-під Red Bull, а ліхтарі, що випромінювали невидимий ультрафіолет, породжували світляні декорації на флуоресцентних стінах і на стелі. Ті декорації скидалися на інопланетні рослини.

Та річ була не лише в декораціях, невидимому ультрафіолеті, дим-машині, лазерах чи неозорості пакгауза. Емоційний відгук усього мого ества спричинило щось інше, цілком несподіване, і я точно не міг би сказати, що саме викликало ці почуття – і чому.

Я спробував проаналізувати, чим відрізнялося це дійство та більш звичне для мене оточення нічного клубу. Так, декорації та лазери були класніші. Авжеж, мені ще не випадало бачити таких неозорих танцмайданчиків. Та ні перше, ні друге не могло пояснити благоговійного почуття, що накрило мене, віднявши дар мови. Мені, за звичайних обставин найлогічнішому та найраціональнішому в нашій компанії, дивно було почуватися ошелешеним приголомшливим почуттям одухотвореності – не в релігійному сенсі, а в сенсі глибинного зв'язку з усіма, хто тут був, та з рештою людей в усьому світі.

Відчувалося, що тут ніхто нікого не оцінює, а, блукаючи поглядом по пакгаузу, я бачив, що кожен, хто танцює під музику, сприймається таким, який він є.

Спробувавши скрупульозніше проаналізувати те, що відбувалося, я зрозумів, що танцювати тут – це не одне й те ж, що танцювати в нічних клубах, де я зазвичай бував. Тут геть-чисто відсутнє зникання чи відчуття, що людина танцює для того, щоб похизуватися перед іншими своїми танцями, натомість у нічному клубі ти завжди, як на оглядинах. У нічному клубі зазвичай танцюють одне проти одного. На рейв-вечірці ж практично всі присутні дивилися в один бік. Їхні погляди були спрямовані на ді-джея, який височів на подіумі та мовби перекачував свою енергію у натовп, що танцює. Я навіть був готовий думати, що танцювальники вклоняються йому, як божеству.

Усе приміщення загалом сприймалось як єдине, величезне й суцільне багатотисячне людське плем'я, а ді-джей був вождем цього племені. Здавалося, що не люди танцюють, а музика сама тече через усіх і кожного. Невпинний, безсловесний електронний ритм еднав биття наших сердець, синхронізував усі наші рухи. Здавалося, свідомість індивідів зливається в єдиний об'єднавчий розум мас, достоту як птахи збиваються у зграю, і згряя постає в наших очах єдиним цілим, а не сукупністю окремих птахів. Усі присутні у пакгаузі мали спільну мету. Ми всі були носіями одного колективного переживання у стилі рейв.

Тоді я ще не знав, але десять років потому дізнаюся, що дослідження щастезнавців підтвердять: синхронні рухи разом з іншими людьми та усвідомлення себе частиною чогось більшого, ніж ти сам (і, як наслідок, тимчасове відречення від власної «самості»), – поєднання цих двох чинників посилює відчуття щастя в людей, а рейв – це просто сучасна версія масових переживань, схожих на ті, що їх переживали люди десятки тисяч років.

Однаке за мить завдяки пережитим відчуттям я прозрів. Прозріння пройшло через усе моє ество. І тієї миті я несподівано зрозумів усю привабливість техно. Я не міг слухати його так, як слухають музичне радіо. Я мав налаштуватися на стиль мислення, що досі був мені не притаманний, і лише потім впустити цю музику в себе. Неначе хтось подарував мені Розетський камінь [43 – Розетський камінь – гранітна плита з вибитими на ній трьома тотожними за змістом текстами (двома давньоєгипетськими – ієрогліфічним та скорописним, та одним давньогрецьким), знайдена 1799 р. в Єгипті біля містечка Розетта (нині Рашид).] техномузики, і жодні словесні пояснення не допоможуть мені зрозуміти його. Я мусив пережити це особисто.

І тієї єдиної миті я це відчув. Я пробудився. Я видозмінився.

Нарешті я зрозумів, про що та музика.

Перспективи

Отак наша банда стала завсідницею різних рейвів. Одні з них були величезні, на тисячі й тисячі людей. Інші – маленькі, на якихось півсотні осіб. Я розширив свої знання про рейв-спільноту і рейв-культуру.

Дізнався, що аббревіатура PLUR означає «мир, любов, єдність, повага»[44 - Англійською – Peace, Love, Unity, Respect.] і що це таке собі замовляння, покликане допомагати людям почуватися та поводитись і в житті так, як на рейві.

На рейвах – і це частина культури – цілком нормально підійти до людини, якої ти геть не знаєш, і почати з нею розмову. На відміну від барів і нічних клубів, де до такої поведінки зазвичай вдаються хлопці, щоб кадрити дівчат, на рейвах люди широко зацікавлені у тому, щоб краще пізнати одне одного – без причини, просто так.

Ідея PLUR і рейв-культура вплинули і на моє щоденне життя. Для мене це радше філософія: завжди бути відкритим для знайомства з людьми незалежно від їхнього вигляду і послужного списку. Кожен контакт із будь-ким і будь-де ставав можливістю, що давала додаткову перспективу. Всі ми люди за суттю своєю, та дуже легко забути про це у світі, що ним правлять бізнес, політика і соціальний статус.

Рейв-культура – нагадування, що світ міг би бути і кращим, а люди – цінувати людяність одне одного.

Я навчився почуватися комфортно, починаючи розмову з цілком незнайомими людьми, хоч би де я перебував і хоч би ким були ті люди. Про те, як я використовував цю стратегію в бізнесі, можна прочитати у книжці Іванки Трамп[45 - Іванка Марі Трамп (англ. Ivanka Marie Trump; нар. 30 жовтня 1981 р.) – американська бізнес-леді, фотомодель і письменниця, донька (від першого шлюбу) відомого підприємця, продюсера, телеведучого, політика Дональда Трампа.] «Козирна карта: Граючи, перемагаємо в роботі та в житті»[46 - В англійській назві цієї книжки (The Trump Card: Playing to Win in Work and Life) обігрується співзвучність прізвища Трамп і англійського картярського терміна trump (козир).].

Мій текст для книжки Іванки Трамп

Особисто я терпіти не можу заходів із «налагодження бізнесових стосунків». І, схоже, мета майже кожної такої події – прогулюватися й знаходити людей, з якими можна обмінятися візитками, надіючись зустріти когось, хто допоможе вам у бізнесі, в обмін на те, що ви так чи так допоможете йому. Зазвичай я намагаюсь уникати таких заходів і рідко ношу з собою візитні картки.

Натомість вважаю за краще просто розвивати стосунки і бачити в людях звичайних людей, незалежно від їхнього статусу в світі бізнесу чи навіть у належності до цього світу. Я переконаний, що в кожному без винятку є щось цікаве – вам треба лише зрозуміти, що ж це таке. Хай там як, я з'ясував, що цікавіше вибудовувати стосунки з людьми, які не належать до бізнесових сфер, бо вони майже завжди демонструють унікальні погляди і думки, а також тому, що такі стосунки зазвичай ширіші.

Якщо ви здатні широко зацікавитися людиною, з якою щойно познайомилися, і спробувати вибудувати з нею дружні стосунки не для того, щоб мати з них зиск, то майже завжди стаєть-ся якась дивна придибенція, відбувається

низка подій, і зрештою так чи інак це знайомство йде на користь вашому бізнесу чи особисто вам.

Я геть не знаю, чому так стається і чому таке спрацьовує, та схоже, що віддача від особистого контакту з людиною зазвичай починається за два-три роки після того, як ви почали налагоджувати з нею стосунки. І переважно в момент наведення мостів ви аж ніяк не можете сказати, чи це станеться. От, скажімо, сусід сестри вашого друга щойно став віце-президентом компанії, з якою ви хотіли б мати справу, чи, може, хтось, із ким ви познайомилися два роки тому, зараз грає в теніс із людиною, яка є бездоганним кандидатом на вакансію, що ви безуспішно намагаєтеся закрити останніх півроку.

Zappos.com існує понад десять років. Ми виростили з нульових продажів 1999 року до торгового обороту більше мільярда доларів 2008-го. Коли пригадуєш головні поворотні моменти в історії компанії, то здається, що більшість із них були результатом простого везіння. Відбувалися події, що їх у принципі не можна було передбачити, проте вони були наслідком стосунків, які ми починали будувати років за два, за три до них самих.

Тож я радив би раз і назавжди забути про «розширення кола знайомств» у традиційному бізнесовому значенні, а натомість будувати численні та міцні дружні стосунки, де власне дружба і була б винагородою. Що більше матимете різних друзів, то вірогідніша в майбутньому віддача, до того ж як в особистішому плані, так і у професійному. Ви достеменно не знатимете, у чому полягатиме ця користь, та якщо ваша дружба справжня, то дивовижним чином через два-три роки ви відчуєте віддачу.

* * *

Мені хотілося, щоби мій двадцять шостий день народження став уособленням тієї позитивної енергії, що її вплив я відчув завдяки рейв-культурі, тому кілька тижнів, що передували святку, я докладав усіх зусиль, аби зробити цю вечірку незабутньою. Я обнищпорив енту кількість онлайн-магазинів, замовляючи дим-машини, кольорові прожектори, світлові пульти, лазери, диско-кулі, ультрафіолетові ліхтарі, флуоресцентні декорації та підвіски для ліхтарів і лазерів. Я хотів створити мініатюрну копію пакгаузу для рейв-тусовок.

На день народження до мене прийшло близько ста осіб. Від ліфта до місця вечірки я розвісив таблички з написом «810» і стрілочками, що показували, куди йти. Двоюрідна сестра одного з наших побачила дороговказ і спитала: «А що таке ВІО?» Всі, хто там був, засміялися. Так виникла назва, що ми її шукали. Відтоді й надалі ми вирішили називати наш пентхаус «Клуб ВІО».

В цілому святкування дня народження пройшло «на ура». А найважливіший урок, що я з нього виніс: не пригощайте гостей виноградом! На другий ранок уся підлога в кухні була засипана цілими та почавленими виноградинами. Одні гості їх губили, інші – душили, і складалося

враження, що в «Клубі ВІО» влаштували виноробню. Я подумки зробив у пам'яті зарубку: викреслити виноград із новорічного меню.

Чутки про «Клуб ВІО» розліталися швидко, і на Новий рік до мене прийшло кількасот чоловік. Черга до входу в пентхаус починалася ще від ліфта. До третьої години ранку більшість гостей розійшлося по домівках. Лишилося зо тридцять осіб, і я вирішив, що ввімкну дим-машини на повну катушку, щоб туман заповнив геть усе приміщення.

Раптом заблмали сигнальні лампи і гучно залунав пронизливий сигнал тривоги. Я не відразу допетрав, звідки взявся цей шум і що коїться: на щільну завісу штучного туману зреагувала пожежна сигналізація не лише в моєму пентхаусі, а й в усьому будинку. Була третя година ночі, і всюди волали пожежні сирени. Механічний голос із гучномовців закликав усіх негайно покинути будівлю.

Я швидко вимкнув дим-машину та повідчиняв усі вікна. Туман розійшовся за кілька хвилин, але було вже пізно. Я почув звуки сирен і, визирнувши у вікно, побачив, як до будинку під'їхали дві пожежних машини з увімкнутими маячками.

За кілька хвилин у дверях показалися троє пожежників. Я пояснив їм, що сталося, і показав лазери та дим-машину. Зрозумівши, що будинку не загрожує небезпека згоріти вщент, вони засміялися, привітали всіх нас із прийдешнім Новим роком та й поїхали. Я був на сьомому небі від щастя, що вдалося уникнути арешту.

Полегшено зітхнувши, виткнувся у відчинене вікно і побачив, як пожежники надворі сідають по своїх машинах. Їх проблискові маячки досі блимали. Аж раптом почув жіночий голос:

— Хіба не диво? Все це зробив ти.

Я обернувся, щоб побачити, хто це — то була дівчина, якої я не знав. Світлокоса, синьоока, вона так само визирала у вікно, прикипівши очима до миготливих маячків на пожежних машинах під нами.

— Так, ті хлопці — просто молодці. Я вже боявся, що вони з'їдять мене живцем, тим більше, що сьогодні Новий рік, — зізнався я.

— Та ні, я про інше. Я про все оце, — і дівчина кивнула в бік моїх гостей, які досі святкували. — Ти міг зробити все, що захотів би, але вирішив влаштувати подію, яку люди пам'ятатимуть усе життя.

— Ага, не думаю, що решта мешканців цього будинку будуть у захваті від мене, коли дізнаються, чому це вони мали бігти з дому серед ночі, — мовив я. — Тому хто-хто, а вони точно пам'ятатимуть цю ніч усе життя.

Дівчина засміялася.

— Ой, та не гризися ти так. Звичайне непорозуміння. Скажеш, проблема-2000[47 — Проблема-2000 (або проблема 2000 року) полягала у тому, що в багатьох програмах ХХ століття для зберігання номеру року були зарезервовані лише дві його останні цифри, що викликало хибне тлумачення

дат XXI століття в разі появи у цьому полі нулів, а в деяких випадках призводило до збоїв.], збій у програмі абощо. Я вже бачу газетні заголовки: «Дим-машини виходять з-під контролю людей!».

Я всміхнувся.

— Скажи, ти віриш, що за кілька днів усе це перетвориться на офіс? Дівчина подивилася мені просто у вічі. Я ще чув звуки музики десь на задньому плані, проте решти світу для мене вже не існувало. Я й гадки не мав, хто ця дівчина, та доля звела нас, і я пам'ятатиму ту мить довіку.

— Уявляй собі власний всесвіт, твори його, вір у нього — і він виникне довкола тебе, — стиха мовила дівчина. — От саме так, як це сталося сьогодні.

Вона прилинула до мене й прошепотіла просто мені у вухо:

— З Новим роком!

І відразу пішла, не промовивши більше й слова.

Інкубатор

У голові весь час крутилися її слова: «Уявляй собі власний всесвіт, твори його, вір у нього».

Хоч спілкування з купою нових друзів і грало надзвичайно сильну роль у збільшенні мого рівня щастя, я відчував і певну порожнечу: дуже хотілося щось творити, але що? Просто сидіти та інвестувати було нудно. Хотілося щось будувати, і створення Ventures Frogs Incubator стало важливою віхою у розбудові мого всесвіту.

Крім договору на оренду офісних площ під наш майбутній інкубатор, ми з Альфредом уклали угоду про оренду (в тій же будівлі) приміщення під ресторан, який назвали Venture Frogs («Ризикові жаби»).

Мої батьки вже встигли повернутися з Гонконга і, зголосившись керувати нашим рестораном, робили це кілька наступних років. Тамтешні страви було названо на честь різних доткомівських компаній. Скажімо, однією з найулюбленіших страв став «Смажений рис Akamai[48 - Akamai Technologies, Inc. — американська компанія, що спеціалізується на наданні послуг хмарних сервісів. «Хмарою» метафорично називають інтернет, що приховує всі технічні параметри.]».

Під одним дахом у нас були ресторан, тренажерний зал, кінокомп-лекс, офісні приміщення інкубатора і квартири. Для обслуговування офісу ми найняли кількох працівників. Ми творили свій всесвіт.

Після того, як персонал Zarros переїхав до нашого дому (спочатку в пристосований пентхаус, а згодом – в інкубаторські офіси), я почав присвячувати компанії дедалі більше часу.

Рейви, що я їх відвідував, повільно, проте неухильно сповзали в комерцію, а самі вечірки залишали стійке враження, що прагнення нести у маси культуру PLUR помалу витісняється бажанням просто заробити грошенят. Вечірки починали привертати зовсім іншу публіку, і поведінка її теж була інша. І я зрозумів, що моє знайомство з рейвом припало на час, коли цей рух почав занепадати.

Залишившись без «Клубу BIO» – пентхауса для вечірок і штаб-квартири за сумісництвом, – створений нами клан почав помалу розпадатися. Спершу нас об'єднувала спільна мета: сформувати спільноту. І на зорі її існування нас це заводило, адже щодня ми бачили, як розростається і зміцнюється наше плем'я.

Проте наша спільна мета не йшла далі за прагнення потусуватися чи зависнути десь на вечірці. Ми спілкувалися й далі, але вже без мети, до якої могли би прямувати, і без загального місця тусовки – як «Центральна кав'ярня» у «Друзях» – різні члени нашого клану почали зосереджуватися на інших речах, що відбувалися в їхньому житті. Дехто з нас спробував зрозуміти: що зможе захопити нас по-справжньому, чи є щось краще за вечірки, що могло б зацікавити багатьох? Одним із тих людей був я.

* * *

Я завжди був фанатом вечірок і залюбки планував їх, бо я по-справжньому люблю конструювати враження та спогади. Мені подобалося бачити реакцію людей, чути їхнє захоплене «Вау!», коли вони опинялися на вечірці, не схожий ні на що з того, що їм доводилося бачити досі. І задоволені люди підходили до мене наприкінці чи на другий день після вечірки й казали, як класно вони розважилися.

Та хай би як я фанатів од того, планування вечірок не могло бути моєю головною справою. Я радше бачив у них хобі, улюблене хобі, та слід було знайти щось серйозніше, таке, чому не шкода присвятити весь свій час.

Подейкують, що новизна – найбільший афродизіак^[49] – Афродизіак – речовина, що її використовують для підвищення статевого потягу та статевої сили. Назва походить від імені грецької богині кохання Афродіти.]. Робити початкові інвестиції для підтримки нових ідей та компаній було, звісно, круто, та за відносно короткий термін ми з Альфредом здійснили двадцять сім інвестицій – і гроші фонду вичерпалися. Не маючи більше інвестиційного капіталу, ми не могли робити нових капіталовкладень, і задоволення тим фактом, що ми – інвестори, швидко вивітрилося.

Водночас майже кожна ідея, що ми з нею стикалися, видавалася нам чудовою, тому кошти танули на очах. (Десять років потому з'ясувалося, що загалом на переважній більшості профінансованих нами компаній ми заробили

невеличкий профіт, а основна маса прибутку надійшла від Zappos. Виявляється, венчурні інвестиції дуже схожі на покер. Найбільше грошей заробляє не той, хто намагається зіграти і виграти якнайбільше партій. Наприкінці 2009 року ми принесли своїм інвесторам капіталу майже у шість разів, а точніше – трохи більше ніж у 5,8 раза, більше, ніж було вкладено, і це зробило Venture Frogs одним із найприбутковіших фондів від 1999 року.)

У квітні 2000 року стався обвал доткомів, і Кремнієву долину за-лихоманило. Чимало компаній припинили свою діяльність, а венчурні фірми, що за нашими розрахунками мали взяти на себе наступний етап просування компаній з нашого портфеля, скоротили діяльність і відмовлялися продовжити розпочате нами фінансування майже по всіх позиціях.

Пара компаній перебралися до нашого нового інкубатора, але без додаткових вливань вони перестали оплачувати рахунки і через кілька місяців вибули з гри.

Зрештою Zappos лишилася єдиною компанією в інкубаторі, і ми не тішили себе надіями, що в близькому майбутньому тут з'являться якісь нові проекти. Настали кепські часи для нашого фонду, для інкубатора – і для Zappos.

Спочатку ми з Альфредом ставили перед собою амбітну мету – відкрити другий фонд на \$100 млн. Ми вже оформили всі документи, тож поцікавились в інвесторів, які вкладалися в наш перший фонд, чи не бажають вони попрацювати і з другим фондом.

Наш перший фонд був класним майданчиком для знайомства з багатьма цікавими компаніями та людьми за порівняно короткий часовий відтинок. Ми, вище керівництво фонду, давно вже сприйняли ідею конструювати навколо себе власний всесвіт і втілювали це в життя. Нам подобалося знайомитися з молодими компаніями, зустрічатися з новими людьми, розвивати свіжі ідеї та робити нові інвестиції.

Проте була одна завада: відколи було зроблено всі інвестиції, більшу частину часу забирало вовтузіння з компаніями, що не вважалися успішними й були не в змозі залучити додатковий венчурний капітал.

І ми подумали, що найкраще було б поставити на створення другого фонду. Якби ми змогли нашкребти сто мільйонів, це дозволило б забезпечити наступний раунд фінансування наших портфельних компаній, фінансованих з першого фонду, і вивести їх на наступний рівень.

Ми розіслали електронною поштою листи нашим інвесторам, щоб зрозуміти, хто з них зацікавиться, і з хвилюванням чекали на відповіді.

Урешті-решт нам не вдалося зацікавити ні душі. А сума залучених коштів становила нуль доларів нуль центів.

* * *

Досі я не надто переймався обвалом доткомів. І хоч БіпкЕксНаще був невдалою спробою з погляду культури, фінансово це був успіх. Після продажу БіпкЕксНа^е ми скористалися кредитом довіри, залучили до нашого першого фонду \$27 млн і, звісно, вважали, що нам не складно буде знайти гроші для другого фонду.

І влучили пальцем у небо.

Я почав сумніватися у собі. Думав, що з LinkExchange мені, напевне, просто пощастило. Може, я лише витяг щасливий квиток у дотком-лотерею, опинившись потрібної миті в потрібному місці?

Ми з Альфредом і далі контактували з Майклом Моріцом зі Sequoia щодо Zarros, та попри успіхи нашої компанії, фонд аж ніяк не поспішав вкладати в неї гроші.

Я всім серцем вірив, що на Zarros чекає велике майбутнє. Треба було довести собі та Sequoia, що фінансовий успіх LinkExchange не був випадковістю, сприятливим збігом обставин. Хотілося показати всьому світу, що я зможу це повторити.

Я вирішив на певний час забути, що був інвестором та консультантом, і знову стати тим, ким був колись: підприємцем. Того ж року я впрігся у Zarros на весь робочий день. Я вирішив, що Zarros стане тим усесвітом, що я його вибудую у своїй уяві та втілю в життя. Він стане всесвітом, що я в нього вірю.

Пошуки, що тривали декілька останніх місяців, нарешті добігли кінця. Тепер щонайменше на кілька наступних років я точно знав, за що хочу взятися. Я знайшов собі нове захоплення.

І ще мене не покидало бажання довести всім, як вони помиляються.

Твіти-життєвкази

-> Велика компанія радше сконає від розладу травлення, спричиненого надміром можливостей, ніж від голоду, спричиненого їхньою відсутністю.

< закон Паккарда >

-> Вам не дано спинити хвиль, але ж ви можете їх осідлати.

< Джон Кабат-Цинн >

-> Минулу ніч сиділи з друзями та розповідали страшилки про привидів. А зараз думаю: чи не сидять десь при каміні привиди, чи не розказують одне одному страшилок про людей?

-> Наважитися – на мить утратити опору. Не наважитись – утратити себе.

< Серен К'еркегор >

-> Будьте скромні. В голові новачка багато можливостей, а в голові бувальця їх мало.

< Шнрю Судзукі >

Розділ 2. Прибуток і задоволення

4 -> Зміцни свої позиції

Розбір польотів

Наступних два роки були дуже нервові для Zarros. Ми просто боролися за виживання. Знали, що нам не лишається іншої ради, крім як досягти успіху. Ми пережили рецесію, обвал доткомів і теракти 11 вересня. З кожним потрясінням у нас виникало відчуття, що всесвіт випробує наші погляди і наші почуття.

Ми бачили, що зовнішнє фінансування нам наразі не доступне. І хоч це суперечило нашій інвестиційній стратегії, ми з Альфредом (оскільки я тепер працював у Zarros на постійній основі) вирішили далі вливати в компанію гроші Venture Frogs. Щоправда, грошей, що й досі лишалися у фонді, вистачило ненадовго.

Оскільки в фонді було порожньо, хоч покоти, я раз на кілька місяців заходив на свій особистий рахунок у банку і переводив невеликі суми на рахунки Zarros, щоби компанія трималася на плаву.

Ми з Альфредом і далі підтримували стосунки з Sequoia Capital, але фонд, як і раніше, не поспішав з інвестиціями. У жовтні 2000 року я відіслав працівникам компанії листа, де наголошував, як важливо зробити Zappos прибутковою, поки в нас не скінчилися гроші, і ми би почали урізати витрати на цілу низку проектів, що нам за них би хотілося взятися.

Дата: 9 жовтня 2000 року

Від кого: Тоні Шей

Кому: Співробітники Zappos

Тема: План на дев'ять місяців

Заппоніанці!

Я просто хочу, щоб ви прочитали цей лист із переліком пріоритетів компанії на наступні дев'ять місяців, аби вам легше було уявити, як роль окремої людини формує загальну картину. Якщо у когось виникатимуть запитання, ставте їх, не вагаючись!

Як усі ви знаєте, впродовж останніх півроку ринкова ситуація не надто сприяє компаніям, що діють за схемою «бізнес-клієнт». Становище складне як на ринку державних замовлень, так і на ринку надання приватних послуг. Дуже успішні ще в недавньому минулому компанії відкритого типу, такі як eToys, FogDog і PlanetRx, знецінились як ніколи досі. Поважні компанії закритого типу, такі як Miadora.com (що її місячний дохід перевищував мільйон доларів і яку фінансував Sequoia Capital – засновник Yahoo!), збанкрутували, бо венчурні фонди вже бояться вкладатися у компанії стибу «бізнес-клієнт».

Для Zappos.com таке становище на ринку має і плюси, і мінуси. Плюс – нам не доведеться гризтися, що хтось із конкурентів раптом дістане десь \$25 млн і накупить реклами на час трансляції Супербоулу[50 – Супербоул (англ. Super Bowl) – фінальна гра за звання чемпіона серед команд американського футболу – переможниць Національної та Американської конференцій після закінчення сезону. Проводиться з 1967 року і користується величезною популярністю.], поставивши на вуха весь ринок і у короткостроковій перспективі не завдавши нам нічого, крім головного болю. А мінус – через обмеженість у коштах ми не зможемо рости так швидко, як би хотіли, і робити все те, що хотіли б робити.

Якби в нас було досить грошей, можна було б зробити чимало хороших речей: провести загальнонаціональну рекламну кампанію, активніше нарощувати кількість послуг з обслуговування клієнтів і формувати команду, збільшити ресурсну базу для нашого розвитку, додати опцій нашому новому сайту і ще багато різного. Втім, реальність сьогодні така, що через фінансову скруту ми не можемо зробити все, що хотіли б зробити.

Тепер через нашу збитковість, зумовлену браком фінансів, ми включилися в гонку на час. Першочергове сьогоднішнє завдання компанії – дістатися

другої сторони: шойно покажемо прибуток, як наша доля перейде у наші руки, і ми зможемо зробити набагато більше з того, що хотіли б робити.

Та поки цього ще не сталося, нашій компанії всі свої сили слід кинути на те, щоб максималізувати її шанси стати прибутковою, поки не закінчилися гроші. Ми розробили фінансовий план, заснований на здоровому глузді та цілком для нас посильний, але потрібно точно знати, чи всі ми як слід розуміємо, чого потребує від нас втілення цього плану.

Отже, пункт перший і головний – якнайретельніше контролювати видатки. Ми скоротили бюджет на найм нового персоналу і мусимо будь-що у нього вкластися. Крім того, ми не зможемо укомплектувати наші відділи так, як вважаємо за потрібне.

На другому місці після контролю видатків – максимізація протягом наступних дев'яти місяців валового доходу. Інакше кажучи, зростання середнього валового доходу та середнього розміру замовлення з розрахунку на одного клієнта, зростання коефіцієнта перетворення на покупців відвідувачів нашого сайту, а також зростання процентної частки повторних купівель.

Оцінюючи нові проекти компанії на подальші дев'ять місяців, ми хотіли б, щоб кожен із нас думав про те, як це впродовж зазначеного терміну дозволить збільшити наш валовий дохід.

Це означатиме, що деякі проекти, які ми розвивали б за інших умов, доведеться призупинити до тих часів, коли ми станемо отримувати прибуток. Коли ж ми станемо прибутковими, тоді й зможемо будувати далекосяжні плани та більше часу віддаватися фантазіям про те, як треба керувати світом.

Як я вже писав, якщо хтось не знає, що він має робити у рамках нашого дев'ятимісячного плану, будь ласка, запитуйте, не вагаючись.

Ми знали, що просто теревенити про надзвичайність ситуації – це не вихід. Потрібні були рішучіші заходи.

Нік, Фред і я вирішили провести низку скорочень для максимізації наших шансів на виживання. І ще нам довелося вигадувати, як переконати працівників, які залишилися, або погодитися зі зменшенням зарплатні, або попрацювати безкоштовно в обмін на акції компанії. Моя зарплатня на той час становила двадцять чотири долари на рік, тобто я мав одержувати долар щодва тижні (і це ще без сплати податків).

У листопаді 2000 року Нік відправив мені електронною поштою такого листа:

Дата: 26 листопада 2000 року

Від кого: Нік Свінмурн

Кому: Тоні Шей

Тема: Бабки

Я не маю жодних джерел фінансування. На превеликий жаль, скидається на те, що ти єдиний, до кого ще можна звернутися, тож, думаю, ти маєш вирішити, до чого можна вдатися, а ми вже будемо діяти відповідно до цього. Якщо грошей для Гарров ти більше не маєш, потрібно з'ясувати, скільки в нас ще залишилось і як нам із кісткою персоналу протягнути на них якнайдовше.

Що ж до скорочення моєї зарплатні, то у разі, якщо домовласник визнає, що він винен мені більше грошей і якщо я продам дещо з речей приятелю, в мене зовсім не буде боргів і залишаться тільки видатки на оренду житла, на машину та їжу. Найбільшою статтею видатків є оплата оренди. Якщо моя зарплатня покриватиме витрати, мені цього вистачить.

Хоча ми й досі потерпаємо від проблем, я думаю, що ми на правильному шляху. Витрати на маркетинг зараз близькі до потрібної частки від доходу, суто технічно він набагато дієвіший, і, схоже, всі добре знають, чого потребує робота всієї машини. Дуже прикро, бо, як на мене, у нас уже ніхто не сумнівається, що все буде добре, питання в іншому: чи зможемо ми протриматися до того моменту?

Наші працівники приходили з творчими рішеннями:

Після ретельного вивчення запропонованих варіантів я вирішив не спинятися на жодному з них. Однак я не проти бажання (необхідності?) компанії Zarros урізати видатки і виступаю з контрпропозицією. Головне, чого я потребую зараз, – це збільшити час на особисті потреби. Я згоден на зменшення зарплатні на 20% в обмін на один додатковий вихідний на тиждень.

Хмари над Zarros дедалі густішали, і деякі працівники вирішили піти з компанії. У більшості співробітників не було жодних заощаджень, і суттєве урізання заробітної платні чи робота задарма означали для них нестачу коштів на оплату житла, і ми щосили ворушили звивинами, шукаючи якихось нестандартних шляхів виходів зі скрути.

Відколи Zarros перебралася до інкубатора, придбане мною приміщення для вечірок стояло без діла, тож я поставив у помешканні №810 (колишньому «Клубі ВІО») п'ять ліжок і поселив там співробітників, не беручи з них грошей за оренду.

Крім того, я був власником іще трьох квартир у будинку та інкубатора, в них теж мешкали працівники компанії (зокрема і Нік), з них я теж не брав грошей за оренду. Що ж до решти, то ми жили за принципом «один за всіх і всі за одного» й робили все можливе, щоб утримати компанію на плаву.

Усі, хто лишився, зібралися на силах і почали працювати ще завзятіше; ми були приємно здивовані, що скорочення геть не зменшили продуктивності Zarros. Було очевидно, що ми звільнилися від ледарів і зневірених, тому

всі, хто лишався, вболівали за справу та вірили в те, що ми робимо, і нам вдавалося виконувати весь попередній обсяг робіт.

То був хороший урок, усі побачили: разом ми сила, а небайдуже ставлення до справи лише додавало нам енергії. І кожен був готовий до самопожертви.

Але щоб вийти на прибутковість усього того було недостатньо.

Я й далі раз на кілька місяців вливав у Zarros свої гроші, хоча й знав, що вони не врятують становища. Компанія з місяця в місяць зазнавала серйозних утрат.

Оскільки гроші на моему персональному рахунку стрімко танули, я взявся продавати свою нерухомість, щоб мати що інвестувати в Zarros. І допродавався до того, що в мене залишилися лише квартира, де я жив, та приміщення для вечірок. Хотів продати і його, та економіка була в такому ауті, що просто не знайшлося покупців, яких би це могло зацікавити.

І на довершення до всього, ресторан, що ним керували мої батьки, не виправдовував прогнозів із продажів, почасти через стан в економіці, а почасти через те, що ніхто з нас не був ресторатором.

Становище було загрозливе. Все, до чого я був причетний, воляло про фінансові вливання: і ресторан, й інкубатор, і Zarros, і навіть я сам.

Єдиний запасний варіант особисто для мене полягав у тому, що із закінченням спаду я зміг би продати свій «вечірковий комплекс» і залишитися при грошах. Він мав стати моєю страховкою і моєю «соломинкою», хоч я й гадки не мав, коли економіка знову піде вгору і скільки часу доведеться згаяти, щоби продати ці апартаменти.

Я, Нік і Фред перебирали всі аспекти бізнесу, вишукуючи, де ще можна щось урізати. Ми вирішили скоротити більшу частку наших видатків на маркетинг (хоча це лише шкодило подальшому зростанню) і повністю переключилися на заохочення клієнтів, які вже щось у нас купували, знову звертатися до нас, і то частіше. Не буває так зле, щоб на добре не вийшло: нам довелося всі наші сили кинути на покращення сервісу. А 2003 року ми ухвалили рішення зробити обслуговування покупців пріоритетним напрямом компанії.

І все ж першочерговим завданням компанії було аж ніяк не покращення сервісу. Найголовнішою метою Zarros було просто вижити.

Необхідність виживати і докопуватися до суті проблем мала один несподіваний наслідок. Завдяки спільній меті – урятувати бізнес – ми гуртувалися. Попри непрості часи, ми йшли через незгоди разом, і всі самовіддано вірили в те, що робимо. Кожен із нас поклав щось на вівтар майбутнього добробуту, бо всі ми вірили в потенціал і майбутнє компанії.

І хоч тоді я ще цього не розумів, Zarros стала для мене новим кланом.

Вірте

Оцінюючи фінансові показники компанії, ставало цілком зрозуміло, що просто ставка на скорочення видатків не веде нас до прибутковості. Нам треба було знайти спосіб збільшити обсяги продажів.

Це здавалося особливо складною проблемою через скорочення більшої частки витрат на маркетинг. Ми ж завзято заохочували вже присутніх у Zappos клієнтів частіше купувати товари та послуги саме в нас, але в короткостроковій перспективі лише цих кроків було вочевидь замало.

Здавалося, допомогти нам зараз може лише диво.

У старших класах на уроках з історії Давньої Греції я дізнався про *deus ex machina*, що в перекладі з латини означає «бог із машини». Вікіпедія пояснювала: так називався «поворот сюжету, коли наче грім серед ясного неба з'являвся персонаж або обставина, які допомагали літературному герою здолати проблему, що досі здавалася нездоланною. Вважається, що такий прийом свідчить про невисокий рівень художнього твору».

Якось сидючи в офісі за столом і міркуючи, як жити далі, я звернувся до Фреда. Мене мало обходило, наскільки банальною визнають нашу історію, якщо це допоможе зберегти компанію.

— Фреде, в тебе є якийсь *deus ex machina*?

— Е-е-е... що? — спантеличився Фред.

— *Deus ex machina*, — повторив я. — Ну, знаєш, є таке грецьке диво.

— О, ні, вибач, — розвів руками Фред. — Я ненароком залишив його вдома, в кишені сорочки.

— То, може, вип'ємо і пошукаємо? — запропонував я. — Зараз четверта година дня, і нам треба придумати, як зберегти компанію. Не зарано для випивки?

— Ні, звісно.

Тож ми покинули роботу й подалися до бару в ресторані *Venture Frogs*. Я замовив собі порцію *Grey Goose* [51 - *Grey Goose* («Сірий гусак») — бренд французької горілки класу «преміум».] із содовою, а Фред — склянку пива.

Кілька хвилин ми пили мовчки.

Я заговорив перший.

— Ну що?.. Є якісь думки, як швидше наростити продажі?

Фред замислився.

— Торгівля — моє ремесло. І я сказав би, що єдине, чого ми потребуємо, це правильного товару у правильний час та у правильній кількості — і продажі підуть як по маслу. Проблема в тім, що зараз ми не пропонуємо тих брендів

і тих стилів, що, я точно знаю, будуть продаватися. Ми не можемо пропонувати нашим покупцям правильний товар, бо ми його не маємо.

— Як нам отримати цей правильний товар?

— А це проблема номер два, — озвався Фред. — Багато брендів, що ми ними хотіли б торгувати, не можуть організувати доставки. Їхня структура та склади не розраховані на те, щоб напряду відправляти замовлений товар клієнту. А ті виробники, які це можуть, зазвичай продають свої кращі моделі самі, тому нашим клієнтам тут так само нічого не світить.

Я помовчав хвилину, обмірковуючи Фредові слова.

— Як же тоді вдається всім отим магазинам, що фізично існують, пропонувати покупцям найпопулярніші бренди й моделі? — запитав я нарешті.

— Бо вони мають запаси товару, — пояснив мені Фред. — Фізичні магазини прогнозують попит, оплачують зберігання товару і беруть на себе товарні ризики. Якщо роздрібний продавець чогось не продає, то це його проблема, а не проблема виробника чи постачальника. Ми ж так робити не можемо, наша бізнес-модель влаштована інакше.

Ми допили свої напої.

— Ще по одному? — спитав я. Фред серйозно кивнув і жестом попросив бармена повторити.

— А що... — почав я міркувати вголос. — А що, якби ми це зробили? Якби у нас було взуття всіх брендів і моделей, що тобі треба? Як думаєш, на скільки це підняло б наші продажі?

— О, ми б їх легко потроїли, це без питань! — сказав Фред, не вагаючись. — А може, навіть більше.

— О'кей, розберімося тоді, що нам треба зробити, щоб це таки сталося. Якщо секрет нашого виживання — зміна бізнес-моделі, то треба засукати рукави і змінювати її.

Наступну годину ми з Фредом обговорювали всі ймовірні труднощі, з якими доведеться нам зіткнутися, якщо на додачу до прямих поставок товару, що вже пропонувалися покупцям, захочемо також створити запаси. І за цю годину ми уклали доволі солідний перелік. Перелік був загрозливий, та принаймні тепер ми бодай знали, що треба робити для порятунку нашої компанії.

1. Треба найняти, а потім розширити команду з питань закупівель, яка би купувала потрібну продукцію та займалась її зберіганням. Перший час це міг робити Фред, та згодом цю справу слід було передоручити спеціальній команді.

2. Треба переконати виробників різних брендів, що варто продавати нам свою продукцію. Більшість потрібних нам брендів працювали з фізичними магазинами.

3. Нам треба внести зміни у програмний софт, щоб з'явилася опція продавати через сайт товари зі свого асортименту, а не лише ті, що є на складі виробника.

4. Нам знадобиться склад для зберігання придбаного асортименту. Треба також найняти людей, які відправлятимуть із нього взуття.

5. Для розв'язання проблеми з п. 2 треба знайти приміщення під справжній магазин і найняти для нього працівників. З огляду на нинішній фінансовий стан Zarros домовитися з власником такого приміщення про оренду буде непросто.

6. Треба придумати, де брати гроші на формування потрібного нам товарного асортименту. За Фредовими підрахунками на це нам потрібно ще \$2 млн. На превеликий жаль, ми не маємо достатньої вільної суми.

7. На розв'язання всіх перерахованих проблем у нас є кілька місяців.

Завдання з цього переліку ми з Фредом розділили між собою. Він узяв собі пп. 1 і 2. Мені дістався п. 3. Щодо п. 4 ми вирішили, що кожен, хто працює в офісі, може потіснитися, і у звільненій частині ми ненадовго влаштуємо склад.

— А що з п'ятим пунктом? — поцікавився Фред. — Як ми відкриємо фізичний магазин?

— А що як перетворити на магазин приймальню нашого офісу? — запитав я. — От що таке взагалі магазин? Якщо ми матимемо весь асортимент для продажу, та продаватися через крамницю буде лише пара на тиждень, а решта — через інтернет? Тоді ж усе одно його можна вважати фізичним магазином?

— Думаю, суто формально він матиме ознаки магазину. Якісь бренди з цим можуть погодитися, хоча не всі, мабуть, так думатимуть, коли його побачать, — сказав Фред.

— Що ж, тоді почнемо, — сказав я. — І одночасно зможемо шукати реальний магазинчик в якомусь невеликому містечку, де несолодко з бізнесом. Якщо він буде десь у чорта на рогах, можна поторгуватися і добряче збити ціну. А от як станемо його власниками, нам можуть відійти і всі його зв'язки з виробниками. Від того моменту ми зможемо торгувати їхніми брендами через наш веб-сайт.

Фред сприйняв мої слова скептично.

— Я думаю, навести довідки у тутешніх околицях буде справді нескладно. Що ми втрачаємо? Відмовлять — то це ще кінець світу.

— А що у нас із шостим пунктом? — не вгавав Фред. — Де ми візьмемо гроші, щоб платити за товар від тих виробників, з якими домовимосся?

Я подивився на нього.

— Це я беру на себе. Якщо тобі вдасться умовити виробника постачати нам свій товар, вважай, що гроші на взуття в нас є.

Я й гадки не мав, як Фред збирається за такої куций відтинок часу умовити співпрацювати з нами достатню кількість виробників, а Фред не уявляв, де я збираюся роздобувати гроші, щоб закупити весь асортимент. Проте ми довіряли один одному, а ще ми добре знали, що робимо спільну справу. По суті, реалізуючи цей план, ми йшли ва-банк. Наша нова стратегія мала або врятувати Zarros, або остаточно поховати компанію. А втім, нічого іншого нам не лишалося. Перспектива подальшого руху через прямі поставки і повільна смерть – нам не дуже подобалася. Так ми всього лише відтермінували б неминуче.

Коли ми розмовляли, Фред іще не знав, що я вже придумав, звідки взяти два мільйони. Та я не втаємничував його у свої плани, бо був переконаний, що він заперечуватиме.

А план у мене був простий: зібрати залишки всього свого майна і терміново продати все гамузом. Закласти, як то кажуть, ферму і все поставити на Zarros. Людині сторонній цей план міг видатися безглуздим жестом відчаю.

Але я вважав зовсім інакше. Ми стільки всього вклали в Zarros, і дороги назад уже просто не було. У глибині душі я знав, що чиню правильно.

Я вірив у Zarros, і я вірив у Фреда.

Формування товарного ряду

Фред почав обдзвонювати виробників, які нас цікавили, і ми перетворили нашу приймальню на взуттєвий міні-магазин. Ми містились в одній будівлі з кінотеатром, і я був певен, що кіноглядачі вважатимуть, що ми з'їхали з глузду. Взуттєвий магазин у вестибюлі мегаплек-су на чотирнадцять залів – трохи не те, що очікують побачити люди, даючи білетеру квитки. Це мало пришелепуватий вигляд.

І все ж наш задум удався.

Щойно відбулася перша поставка, як наші продажі через вебсайт почали зростати. Дотримуючись свого слова, Фред домовлявся з новими та новими брендами, і впродовж кількох місяців коробки зі взуттям стали займати в нашому офісі більше місця, ніж люди. Максимальна місткість наших приміщень становила близько п'яти тисяч коробок, і дуже скоро нам стало тісно.

Фред і далі шукав підходящий магазин і врешті напитував невеличку взуттєву крамничку сімейного типу в маленькому містечку Вілловз – дві години машиною на північ від нашого офісу. Власник його вже збирався на пенсію, тож ми купили його бізнес за не такі вже й великі гроші.

Цілком негадано у нас з'явився доступ до набагато більшого числа взуттєвих брендів, аніж було досі, вдалося значно розширити ряд торгових позицій – і наші продажі злетіли до небес.

За неймовірним збігом обставин через дорогу напроти крамниці стояла покинута споруда, де колись був універсальний магазин. Ми цю будівлю оглянули, прикинули, що в ній може вміститися близько півсотні тисяч пар взуття – тобто вдесятеро більше, ніж вміщали наші нинішні «склади», – й урешті-решт орендували її. Тоді перевезли весь товар із Сан-Франциско до Вілловз і почали добирати кадри для роботи на нашому новому складі.

Фред мав рацію. Він таки правду казав. Наші продажі потроїлися. Валовий обсяг продажів 2000 року становив \$1,6 млн. А 2001-го ми вийшли на показник \$8,6 млн. Темпи зростання дивували навіть нас самих, і всі були просто у захваті від нової бізнес-моделі, де прямі доставки доповнювала торгівля з нашого складу.

Та хоч обсяги продажів і зростали, сальдо компанії досі було негативне, бо ми мали платити за додаткові складські запаси – «підживу» для збільшення продажів. Але ми знали, що йдемо правильним шляхом.

На початку 2002 року з нами зв'язалася компанія eLogistics. Її представник пояснив, що у штаті Кентуккі, неподалік авіакомплексу компанії іРБ, у них є великий склад із назвою ^отЪроН при Луїсвіль-ському міжнародному аеропорту. Він запевнив, що гЪорізгісз може взяти на себе всю роботу з доставки замовлень клієнтам, і нам тоді не доведеться перейматися обслуговуванням складів. А, головне, перенесення складу в Кентуккі давало змогу зекономити на доставці та зменшити її терміни.

Раніше ми відправляли товар із Каліфорнії, тому наземна доставка до Східного узбережжя тривала сім-вісім днів. Відвантажуючи товар із якогось центрального штату, скажімо, Кентуккі, за допомогою іРБ ми могли б задовольняти потреби 70% покупців лише за два дні. Виграють усі: це краще для покупців і для наших доходів. Швидша доставка дозволить покращити якість сервісу і викличе захоплене «ВАУ» покупців.

Ми уклали з вЪорізгісз угоду і почали виробляти план, як перенести весь наш асортимент товару зі складу у Вілловз на склади вЪорізРсз. Майбутня робота потребувала якнайретельнішої координації: щоб усі вантажівки доїхали від нас до Луїсвілля, потрібно було три дні. Ми планували завантажувати машини в п'ятницю, не спиняючи роботи сайту, щоб не втратити жодного замовлення. Вантажівки мали дістатися місця призначення у неділю та розвантажитися на складах вЪорізРсз до кінця понеділка, щоб у вівторок ми змогли відправити всі замовлення клієнтів, зроблені за вихідні.

Ми спланували все-все до найменших дрібниць, стараючись, щоб усе пройшло як по маслу, і в п'ятницю більшість наших працівників у Сан-Франциско було відправлено до Вілловза допомагати вантажити товар на машини. Ми мали якнайшвидше перенести сорок тисяч пар взуття у п'ять фур. Завдання було непросте, та спільними зусиллями ми з ним впоралися. Остання фура вирушила у дорогу о п'ятій годині вечора.

Ми з Фредом були щасливі, що все пройшло як по нотах, бо перед тим запланували разом із кількома близькими друзями податися у коротку відпустку.

Через добу ми вже вивчали в Новому Орлеані знамениту в усьому світі Бурбон-стріт[52 – Бурбон-стріт (англ. Bourbon Street) – популярна серед туристів вулиця Французького кварталу – найстарішої частини Нового Орлеана.]. Переїзд попив із нас крові, і ми тішилися, що вдалося чудово спланувати операцію. Тепер нарешті можна було трохи розслабитися.

Принаймні так ми вважали.

Першого ж дня нашої міні-відпустки мені зателефонували з eLogistics.

– Тоні, погана новина. Одна фура злетіла з дороги і перекинулася. Водій у лікарні, але з ним усе буде добре. Все взуття розлетілося по узбіччю. Не думаю, що нам вдасться повернути бодай щось.

Справи були кепські. Ми щойно втратили 20% свого товару, а це, за нашими прикидками, могло б принести нам близько півмільйона доларів доходу. А з огляду на те, що сайт і далі збирав замовлення, потрібно було зв'язуватися з двадцятьма відсотками клієнтів і повідомляти, що вони не отримують свого взуття.

Наступних кілька днів у мене з Фредом минуло за довгими телефонними розмовами: ми узгоджували наші дії з діями eLogistics і шукали, як вирішити проблему. Ми зв'язувалися з нашими клієнтами та пояснювали їм, що сталося. Декотрі нам не вірили та погрожували накатати скаргу в Бюро з удосконалення бізнесу[53 – Бюро з удосконалення бізнесу (англ. Better Business Bureau, BBB) – некомерційна організація, заснована 1916 р. великими підприємцями, рекламними агенціями та ЗМІ для поширення етичних принципів ділової практики та захисту інтересів споживачів від шахрайської та ошуканської ділової практики (включаючи недобросовісну рекламу та збут). Діє на території США та Канади.]. Зрештою все вдалося залагодити, хоча це і зіпсувало враження від поїздки.

Я спробував відшукати у тому, що сталося, якийсь позитив і зосередитися на ньому. За два місяці на мене чекала ще одна запланована подорож, тому я мав до чого готуватися.

* * *

Ще 2001 року я та моя подруга Дженн вирішили гайнути на три тижні до Африки. Ми познайомилися на святкуванні мого дня народження. Не були ні фанатами розваг на свіжому повітрі, ні спортсменами, тому вирішили зійти на вершину Кіліманджаро – найвищу точку Африки.

Спершу планували поїздку на жовтень 2001-го, та після терактів 11 вересня перенесли її на липень наступного року.

Підкорити найвищу вершину континенту було одним із пунктів у переліку того, що мені хотілося зробити за життя. Це відповідало моїй світоглядній філософії – цінувати життєві здобутки більше за речі. Ідею цієї подорожі підкинула Дженн, яка не так давно пішла з роботи (вона консультувала інтернет-компанії) й була не проти скористатися нагодою поїздити світом.

Кілька тижнів, по вихідних, ми готувалися до мандрівки. Накупили туристичного спорядження, зробили необхідні щеплення, подбали, щоби наші паспорти й туристичні візи були у повному порядку.

* * *

Тимчасом у Zarros коїлося казна-що. Справи компанії eLogistics не можна було назвати нормальними. Там вочевидь переоцінили свої можливості, і багато хто з наших клієнтів не отримував своїх замовлень. Та ще гірше (якщо підходити з позицій виживання компанії) було те, що персонал eLogistics не встигав обробляти піддони з замовленим взуттям, що прибувало і прибувало на склад. Працівникам ще ніколи досі не випадало стикатися з такою кількістю різноманітних брендів, моделей, розмірів і типів продукції, а вантажні платформи було завалено взуттям, що його слід було розібрати і ввести у систему обліку.

Це означало, що ми не можемо викласти інформацію про ці товари на нашому сайті. За підрахунками, ми кожного дня втрачали десятки тисяч доларів лише через те, що взуття лежить нерозібране і непосортоване.

Дізнавшись про цю ситуацію, ми зрозуміли, що потрібно щось негайно робити, і Фред вирішив зателефонувати Кейтові. Я познайомився з ним 1996 року під час відвідин менеджера нашого будинку (такого собі «кербуда»). Кейт працював механіком у United Airlines[54 – United Airlines – американська авіакомпанія (заснована 1926 року як Boeing Air Transport), після злиття з Continental Airlines 2010 року United Airlines стала найбільшим авіаперевізником у світі.]

Відкриваючи наш інкубатор Venture Frogs, ми з Альфредом запросили Кейта на посаду менеджера-адміністратора, хоча, як і всі решта у Venture Frogs і Zarros, він виконував значно більше роботи, ніж передбачала його посада. Кейт робив усе, що слід було робити. Потім він перейшов до Zarros на постійних засадах й охоче зголошувався на різні роботи – від пакування коробок і встановлення в нас офісної міні-АТС до організації і керування складами у Вілловз.

Коли Фред додзвонився до Кейта, той був іще у Вілловз, приводив до ладу звільнені площі.

– Кейте, в нас у Кентуккі проблема з eLogistics, – поскаржився Фред. – Там повний хаос, потрібно, щоб приїхав хтось із Zarros і допоміг навести лад з асортиментом.

– Що я маю зробити? – поцікавився Кейт.

– Ти зараз дуже далеко від аеропорту Сакраменто[55 – Сакраменто (англ. Sacramento) – столиця (з 1854 р.) штату Каліфорнія, сьоме за кількістю населення (452 959 осіб) місто Каліфорнії.]?

– Година часу – і я там.

— За дві години відлітає літак на Кентуккі. Нам треба, щоб ти поїхав туди просто зараз і цим рейсом прилетів до нас, — виклав диспозицію Фред.

— Ви це серйозно?

— Цілком.

— Е-е... а можу я поїхати додому, спакувати манатки і вилетіти завтра вранці? — запитав Кейт.

— Ми не можемо згаяти жодного дня. Кожен день влітає нам у десятки тисяч доларів. Як прилетиш у Кентуккі, купиш там собі білизну і все, що треба.

— Угу. Чудово. Скільки мені доведеться там пробути?

— Поки все не залагодимо, — відповів Фред. — Може, тиждень, може, два. А зараз годі теревенити, бо ще пропустиш літак.

— Домовилися!

Кейт закінчив розмову й поїхав просто в аеропорт. Дорогою він подзвонив до когось зі своїх знайомих і попросив, поки його не буде вдома, наглянути за собакою.

* * *

— Як там Кейт? — запитав я у Фреда. Відколи той покинув усе й за першим покликом сів на літак до Кентуккі, минув тиждень.

— Щойно я з ним розмовляв, — озвався Фред. — Він каже, що в eLogistics чорт ногу зламає. Проблема набагато серйозніша, ніж ми думали, і, схоже, йому доведеться зависнути там щонайменше на кілька тижнів.

— Ого, так довго. Він прикупив собі чогось з одержі?

— Так, він змотався до Wal-Mart[56 - Wal-Mart - мережа універсальних магазинів з цінами, нижчими за середні. Найбільша мережа роздрібної торгівлі у США. Належить корпорації Wal-Mart Stores, Inc.] і купив собі всякої всячини, — сказав Фред. — Кейт не з тих, що чекають від моря погоди, він зможе дати з усім раду. В нас тут інша проблема на носі. Грошей залишилося на неповних два місяці. Можна десь буде розжитися грішми, щоб заплатити за товар?

— Я саме над цим працюю. Виставив на продаж свій пентхаус, але поки ніхто не клює. Недавно я сказав агентові з нерухомості скинути сорок відсотків ціни, тому сподіваюся, що знайдуться багаті, які куплять, — відповів я.

— Ти впевнений, що хочеш це зробити? — здивувався Фред. — Втратиш на цьому купу грошей. Мені аж недобре.

– Втрачу, але в довгостроковій перспективі воно того варте, – пояснив я.
– Можна лишити цю квартиру і років, може, через п'ять взяти за неї такі самі гроші, що я заплатив. Або продати її зараз, а гроші вкласти у Zappos. Я думаю, що років за п'ять Zappos коштуватиме разів у десять більше, ніж зараз, тож я не програю. Словом, не вішай носа. Все нам вдасться, побачиш.

Я намагався казати це якнайпереконливіше, почасти й для того, щоби переконати самого себе.

Та якщо відверто, то це був один із найважчих періодів у моєму житті.

Зрештою, це ж я вирішив довірити всі наші запаси eLogistics, а зараз мусив гризтися, чи варто було це робити. І жодних тобі гарантій, що вдасться продати пентхаус раніше, ніж у Zappos закінчатся гроші. Час працював проти нас.

Думаю, годі було уявити більш невдалий період для альпіністських екзерсисів в Африці, де і телефонний зв'язок, й інтернет дуже погані або ж їх узагалі не було. Я вже думав відкласти поїздку, та вчасно зметував, що моя присутність тут аж ніяк не збільшить шансів, що на пентхаус знайдеться покупець. Більше того, я попросив свого батька, щоб він пристав на будь-яку пропозицію від покупця квартири, якщо запропонованої суми вистачить на те, щоб заплатити за товар і убезпечити компанію від банкрутства, що світило нам за пару місяців.

– Як спускаєш з гори, то неодмінно пошукаю місце, де можна переглянути електронну пошту, – сказав я Фредові. – Ти зможеш наступної п'ятниці написати мені зо два слова про справи в eLogistics?

Фред кивнув.

Подумки я прокручував варіанти, що залишаться в нас, якщо не вдасться виправити ситуацію з eLogistics. Тоді доведеться або шукати іншого провайдера складських послуг, або заводити власний склад у Кентуккі, а це потягне за собою пошуки приміщення і погодження умов його оренди. Й знову перевозь усе на інше місце! А над усім оцим висів продаж пентхауса, від якого залежало існування компанії. Водночас я сподівався, що Фредові вдасться зацікавити нові бренди працювати з нами, і ми й далі зможемо нарощувати обсяги торгівлі. Втім, це піде нам на користь лише тоді, коли нові партії вже отриманого товару не залежуватимуться на розвантажувальній естакаді. Я проганяв в уяві тисячі можливих сценаріїв «а що як...» і намагався відповісти на якнайбільше електронних повідомлень, перш ніж відбуду в подорож. Я вже встиг розквитатися десь із половиною, аж раптом збагнув, що вже варто й спинитися.

Я запізнювався на літак.

Сніги Кіліманджаро

Коли ми з Дженн почали сходження на Кіліманджаро, ішов дощ. Після добового перельоту від аеропорту до аеропорту ми врешті приземлилися в Танзанії. День перепочивши, ми з усім своїм туристичним скарбом поїхали туди, де мало стартувати сходження, і познайомилися з гідом та його командою, що мали супроводжувати нас аж до вершини.

Хоч від компанії мене відділяло півсвіту, Zarros не йшла з голови. Я знав, що там усі почуваються так, наче над ними вже кружляють стерв'ятники. Ми здолали таку велику путь, перед нами відкривалися такі фантастичні можливості!.. Але фінансові втрати компанії були, мов та інфекція, що перекреслює весь позитив. А всього цього можна було б уникнути, якби ми були трохи завбачливіші чи якби я не поставився до купівлі пентхауса як до першочергового завдання.

І ось доля компанії залежить від того, чи вдасться своєчасно знайти покупця на помешкання.

Я вже прокручував у голові сценарій, коли покупець не з'являється і все летить шкереберть. Казав собі, що слід сприймати все спокійно, бо протягом цієї епопеї у нас були не лише труднощі, а й купа всілякого позитиву. А зараз я був виснажений розумово та емоційно.

Я думав про всіх тих людей, які протягом останніх кількох років були учасниками нашої пригоди.

Першого дня підйому на Кіліманджаро наша дорога пролягала через густі задошені ліси. Спершу було тепло, та ближче до вечора температура почала падати, і я, промокнувши під зливою, хапав дрижаки.

Був виснажений фізично, та все одно не міг заснути, і в напівдрімотному стані мені ввижались якісь образи. Я дуже здивувався, почувши серед ночі дзеленчання свого мобільника. Звідки ж мені було знати, що тут, високо в горах, він ловитиме сигнал!

Телефонував мій ріелтор із хорошою новиною: знайшовся покупець на пентхаус, і він давав більше, ніж я просив. Я негайно пристав на пропозицію і відключився. Мене огорнуло відчуття полегкості. Найгірше залишилося позаду. Zarros була врятована.

Несподівано майбутній п'ятиденний підйом перестав здаватися такою серйозною справою. Я почувався так, неначе вранці замість сходження просто сяду в літак рятувальної служби, що пролетить над засніженою вершиною і щасливо висадить мене вже на другому боці гори.

Наступні кілька годин я спав, як немовля.

Потім раптом прокинувся, наче від штурхана. Мені здалося, що знадвору долинає дивний голос якогось звіра, та це просто розігралася моя уява.

А потім, усвідомивши всю правду, я й геть повісив голову.

Ніхто мені не телефонував. І не було ніякої пропозиції.

Телефонна розмова була просто сном.

Вершина

Наступні чотири дні сходження на Кіліманджаро стали для мене тестом на фізичні, розумові та емоційні можливості. Ми йшли по дванадцять годин на день, прокладаючи собі шлях через п'ять різних кліматичних зон: дощові ліси, альпійські луки, напівпустелю, високогірну пустелю та сніги.

Урешті-решт я підхопив застуду, з кашлем і нежитем. Від сухого повітря на великій висоті носом цибеніла кров. Половину дороги я йшов, заткнувши ніздрі тампонами з паперових хустинок, тому дихати було ще важче. І хоча я приймав ліки від висотної хвороби[57 - Висотна хвороба (висотна гіпоксія) – захворювання, що спричиняє кисневе голодування внаслідок пониження парціального тиску кисню у вдихуваному повітрі. Виникає на великій висоті, починаючи з 2000 метрів (і вище) над рівнем моря. Різновидом висотної хвороби є гірська хвороба, що її разом із нестачею кисню посилюють такі чинники як фізична втома, охолодження, зневоднення організму, ультрафіолетове випромінювання, складні погодні умови (наприклад, ураганні вітри), різкі перепади температур протягом дня (від +30 °С вдень до -20 °С вночі) тощо. Та основним патологічним чинником гірської хвороби є гіпоксія (кисневе голодування).], її симптоми однак проступили у вигляді головного болю, нудоти та діареї. Я ніс лише легенький рюкзак, але плечі та спина страшенно боліли, починалися м'язові спазми. Це було найскладніше фізичне випробування у моєму житті. Мої думки та почуття витали біля Заррос. Не покидала думка, чи встигну я вчасно продати пентхаус, і що робити, як цього не станеться. Ні душових, ні ванн там не було. Я був убитий горем, і безліч разів мені хотілося послати все під три чорти і повернутися.

В останній вечір перед сходженням на вершину ми стали табором о п'ятій вечора і вже о восьмій полягали спати, адже опівночі мав розпочатися останній етап сходження. Проте ні я, ні Дженн не могли заснути на такій висоті, ми крутилися з боку на бік до пів на дванадцятую ніч, аж поки прийшла вже пора вдягатися, покидати намети і готуватися до підйому.

Рушали опівночі, щоб устигнути вийти на пік і зустріти світанок. У дорозі ми вже були майже тиждень, та за рівнем складності цей фінальний кидок перевершив усі наші денні підйоми. Стояла чорнильна п'ятьма, наголовні ліхтарі вихоплювали з темряви п'ять футів дороги – і все. Ми не бачили, ні скільки ще треба пройти, ні скільки вже пройдено. Повільно ступали крок за кроком, але це зовсім не давало відчуття, що ми кудись прямуємо. Мабуть, таке і є одиночне ув'язнення, казав я сам собі.

Через холоднечу ми всі були закутані, мов капустини, що було страшенно незручно, і кожна зупинка «до вітру» перетворювалася на десятихвилинний подвиг.

Через велику висоту останній відрізок сходження був найважчий з усього попереднього шляху. Щокроку я мусив зупинятися і робити три вдихи й три видихи, щоб відновити дихання, і лише тоді спромагався на другий крок.

Якби це був день, нам, либонь, здавалося би, що ми повземо як черепахи. У темряві складалося враження, що ми взагалі тупцяємо на місці. Йшли у повній тиші, бо балачки потребували б від нас надзвичайних фізичних зусиль.

Подумки я почав розважати себе невеличкою грою. Знав, що загалом на сходження піде близько шести годин, але й гадки не мав, скільки часу ми вже в дорозі. Я уявляв собі, що їду з дому в Сан-Франциско до свого друга в Пало-Альто[58 - Пало-Альто (англ. Palo Alto, від ісп. El Palo Alto - високе дерево) - місто в районі затоки Сан-Франциско, округ Санта-Клара (штат Каліфорнія). Місто розташоване в північній частині Кремнієвої долини і включає частину Стенфордського університету. В Пало-Альто працює 7000 компаній, зокрема компанії високих технологій як от Hewlett-Packard, Facebook, Ning, Space Systems/Loral, TIBCO, VMware.], до якого сорок п'ять хвилин часу. Цим маршрутом я їздив багато разів. Уявляв дорожні знаки та розв'язки, що траплялися дорогою, і рахував свої кроки. Уявив, що кожна сотня кроків - це п'ять хвилин їзди до Пало-Альто, і став «спостерігати», як поступово наближаюся до другого дому. Доїжджаючи подумки до Пало-Альто, так само подумки я розвертався і вирушав назад на Сан-Франциско.

Після двох віртуальних поїздок туди і назад я захотів дати своєму розуму інше заняття. Ми подолали чималенький шлях, я знав, що до вершини було зовсім близько, та, незважаючи на це, мене не покидала думка повернутися. І якби я був сам, то так би і вчинив.

Уже п'ять днів я жив без душі, без пристойної їжі та нормального сну. Я став думати про всі життєві блага, що сприймав їх як належне, і про те, що треба набагато більше цінувати те, що маєш. Уявляв, як це класно - відчувати на тілі тугі струмені теплого, дуже теплого душу. Думав, як воно - харчуватися у Mel's Diner[59 - Mel's Diner (дослівно - забігайлівка Мела) - місце дії американського телесеріалу «Еліс» (англ. Alice). Вигаданий придорожній ресторанчик на околиці Фенікса (штат Арізона), хоча мережа однойменних ресторанів насправді існує.]. Думав, як розкішно смакує сандвіч з індичкою, коли ти вмочуєш його в курячу локшину. І я дав собі слово, що це буде найперша страва, яку я замовлю, повернувшись додому.

Пам'ятаю, як думав про те, що історія мого сходження на вершину - це найважче з усього, з чим я стикався у житті. Такий собі всебічний тест на силу волі.

Коли, здавалося, минула ціла вічність, ми нарешті зійшли на вершину одночасно зі сходом сонця. Я не міг повірити, що ми нарешті це зробили. Ми стояли у найвищій точці Африки, дивилися на хмари, що пропливали вниз, а простісінько перед нами сходило сонце, і його промені вітали нас із новим днем. Здавалося, ці божественні переживання не створені для людей, та хай там як, а ми таки стояли на вершині!

І тієї миті я сказав собі подумки: «На світі можливо все!»

Сльози навернулися на очі.

Я не міг мовити й слова.

Я міцно обійняв Дженн.

Ми сфотографувалися на пам'ять, і я поставив галочку в переліку життєвих справ у пунктику «Кіліманджаро».

Кінець епохи

А вже через два тижні я був у Сан-Франциско, точніше – у Mel's Diner, де поглинав свій сандвіч з індичкою, вмочуючи його в курячу локшину. Ця їжа ще ніколи не здавалася мені такою смачною. Я розтягував задоволення, смакуючи кожен відкушений шматочок.

Почувався так, наче побував у пеклі й повернувся назад. Я заново ловив кайф від комфорту, без якого не уявлялося життя в сучасному західному суспільстві. Душ і просто туалет у приміщенні здавалися справжньою розкішшю.

Сидячи у Mel's Diner та поглинаючи свою індичку, я думав, що робити з Zarros. Грошей у нас залишалося десь на місяць, а потім світило банкрутство. Поки я був у Африці, справді надходила пропозиція щодо купівлі пентхауса, та в останній момент клієнтка передумала, бо вішунка шепнула, що з погляду фен-шуй їй те місце не дуже пасує.

Коли мій ріелтор розповів мені цю історію, я не міг стримати сміху. Неймовірно – доля всієї компанії залежала від поради якоїсь вішунки!

Я сказав ріелтору, що знову скидаю ціну на пентхаус.

* * *

А ще за два тижні, коли грошей у Zarros залишалося на якихось півмісяця, мені надійшла пропозиція продати пентхаус на 40% дешевше, ніж я його купував. Зазвичай прийнято бодай задля годиться по-торгуватися, та я не мав на це часу. Тому негайно прийняв пропозицію, намагаючись не думати про величезні збитки на ріелтерському фронті.

Підписуючи документи, я намагався не думати про всі ті прекрасні часи та вечірки, про те, скільки народу долучилося до славної минувшини «Клубу ВІО». Намагався не думати про новорічну білявку, яка стояла біля мене, дивилася разом зі мною на маячки пожежних машин за вікном та говорила про творення власного всесвіту.

Для мене цей продаж пентхауса знаменував закінчення епохи. Важко було розлучатися з нею без смутку. З цим місцем були зв'язані численні переживання та спогади цілої купи людей!

* * *

Ми ударили з покупцем по руках, і я відразу перевів гроші у Zappos, відчувши небувале полегшення. Ми купили собі ще півроку, а потім знову треба десь шукати гроші.

Мої батьки не надто переймалися тим, що всі свої кошти я вкладаю у Zappos. Тільки запитали, чи я справді хочу поставити на компанію все, що маю, і отримали ствердну відповідь.

Альфред сказав мені:

— Як твій друг і фінансовий радник радив би тобі цього не робити. У тривалій перспективі воно, може, того й вартує, але чи варто наражатися на небезпеку повного банкрутства?

Я подумав про Фреда, про те, як він приєднався до Zappos, таки повіривши у те, що це можливо. Він відкинув успішну кар'єру, хоча щойно купив новий дім і мав дітей, які потребували піклування. А він узяв і ризикнув життям заради мрії про Zappos.

Я сказав Альфреду, що готовий повторити Фредовий учинок. Ми вже здолали чималеньку відстань, і я хотів побачити, як далеко зможемо просунути нашу Zappos. Навіть якщо наша мрія накриється, ми знатимемо, що зробили все можливе для її здійснення.

Зараз ми мали півроку на те, щоб вирішити, як житимемо далі. Ми не були певні, що точно знаємо, як усе залагодити, та в одному я був певен на всі сто.

Я був переконаний, що ніколи вже не захочу залежати від якоїсь ворожки.

Кентуккі

Зараз, коли ми дістали фінансову передишку, слід було загасити ще одну пожежу — наші складські операції. Тижневе відрядження Кейта до Кентуккі розтягнулося на все літо.

Справи з eLogistics були такі собі, і ми не тішили себе надіями, що в недалекому майбутньому щось зміниться на краще. Замовлення відправлялись абияк, чимало товару, замість того, щоб потрапити до реєстру, а потім на стелаж, і далі стояло на вантажній платформі. А коли виконавчий директор eLogistics заявив, що менеджер, який пропонував нам послуги його компанії, переоцінив її можливості, ми зрозуміли, що залагоджувати цю проблему треба якось інакше.

Кейт став кружляти по Кентуккі, шукаючи порожній склад, і нарешті знайшов підходяще приміщення на віддалі від головної дороги, де за хвилину за п'ятнадцять їзди від Луїсвільського аеропорту. Він вийшов на власника складу, і той погодився здавати нам в оренду п'ятдесят тисяч квадратних футів складських площ із можливістю подальшого розширення.

Ми з Кейтом обговорили ситуацію і зійшлися на тому, що правління складами треба знову повертати до себе. Не можна було доручати турботу про наших клієнтів третій стороні на кшталт eLogistics, і ми підписали угоду про оренду нового складського приміщення.

Після укладання цієї угоди Кейт остаточно зрозумів, що Кентуккі – це всерйоз і надовго, і вилетів до Каліфорнії, щоб узяти з дому дещо з речей (він не був там, відколи за два місяці тому за нашим дзвінком заскочив у літак і прилетів сюди) та прихопити з нашого офісу принтер і факс. Іще він хотів забрати до Кентуккі свій пікап, і я зголосився поїхати з ним, щоб допомогти облаштувати наш новий склад.

Я не знав, скільки пробуду у Кентуккі, однак налагодження складських операцій було на той момент найвищим пріоритетом компанії. Ми мали докласти максимум зусиль, щоб на нових складах усе діяло чітко, без завад, дозволяючи нам новий товар перевіряти упродовж кількох годин після отримання та розсилати замовлення покупцям якнайоперативніше і якнайпунктуальніше.

У Кентуккі в нас був непочатий край роботи, тому ми з Кейтом вирішили якнайскоріше виїхати з Сан-Франциско назад. Машину ми вели по черзі, спиняючись лише для заправки. Ми ввійшли у накатану колію і тепер намагалися діяти максимально ефективно. Один із нас спав, а другий вів машину, аж поки спорожніє бак. Потім, поки машину заправляли, ми заходили в туалет, купували продукти, за дві баночки енергетиків і мінялися місцями. Кожна вахта за кермом тривала близько трьох годин.

Десять годин за двадцять дороги ми обидва зрозуміли, що дуже стомилися, та зупинитися не хотілося, тому почали експериментувати з різними енергетиками, вмикати кондиціонер, врубати музику на всю котушку, щоб той, хто буде за кермом, не зміг заснути.

Я заснув (коли була саме моя черга спати), аж раптом ненадовго прокинувся і побачив, що Кейтове обличчя та волосся геть мокрі. Я спочатку подумав, що це він так рясно спітнів.

– З тобою все добре? – поцікавився я. – Чому ти такий мокрий?

– Я в нормі, – відповів мені Кейт. – Плеснув собі в лице водички, щоб не заснути.

– Та щось не схоже, що просто плеснув.

– Ну, так, плеснути не допомогло, тому вирішив вилити собі на голову всю пляшку. І сон тепер не бере.

Якби я не був такий стомлений, то, мабуть, реготав би на весь голос, а так просто заплющив очі, бо знав, що скоро моя черга сідати за кермо.

* * *

Після півтори доби безупинного автопробігу ми з Кейтом нарешті дісталися до Кентуккі. Проспали ми дванадцять годин поспіль, а коли врешті прокинулися, обидва почувалися, немов із похмілля. Винні у цьому були енергетики, спожиті в дорозі. Ми підраховали, що за тридцять шість годин кожен із нас випив по вісімнадцять банок Red Bull. Та ми вже були готові до роботи – мали новий склад, і склад цей мав запрацювати.

Ми вирішили назвати наш новий склад разом із заточеною під нього системою аббревіатурою WHISKY[60 – WHISKY – від англ. Ware House Inventory System in Kentucky (Система зберігання запасів у Кентуккі)].

Сповістили керівництво eLogistics про відкриття свого складу і пояснили, що нас не влаштовує рівень їхнього сервісу. Але попередили, що вони мають шанси зберегти таких цінних клієнтів, як ми, за умови, що ми запроваджуємо конкуренцію між складом WHISKY та складом eLogistics. Мета – підняти рівень обслуговування покупців і умов зберігання товару. Й щотижня будемо підбивати підсумки: якщо WHISKY обійде eLogistics, ми забираємо в них десять тисяч пар взуття і перевозимо на склад переможця.

В eLogistics були не в захваті від наших планів, та сперечатися з нашою логікою їм було важко. Щотижня WHISKY обскакував eLogistics. Упродовж місяця ми забрали з їхніх складів увесь свій товар і всі замовлення почали відправляти самі. Знову наш бізнес був повністю в наших руках. (Пізніше ми переконалися, що наше рішення було єдино правильним: невдовзі eLogistics припинила своє існування.)

Для нас це був дуже хороший урок. Ми зрозуміли, що віддавати наші ключові функції на аутсорсинг не припустимо у жодному разі. Нам, як представникам електронної комерції, від самого початку слід було зробити зберігання та обробку товарних запасів одним із першочергових завдань. А вивід його в аутсорсинг у надії, що хтось потурбується про наших клієнтів не гірше за нас, був однією з найбільших наших помилок. І якби не наше швидке реагування, це рано чи пізно просто поховало б Zarros.

Я затримався у Кентуккі аж на п'ять місяців і мешкав весь цей час у невеличкому готельному номері. Кейт займався фізичними аспектами роботи складу (стелажі, конвеєри, електрифікація, персонал), а я взяв на себе технічні моменти (програмування, систематизація та облік, технологічні рішення). Ні в нього, ні в мене зовсім не було досвіду організації складської справи. Ми експериментували і все влаштовували так, як нам здавалося правильним. Потреби наші швидко скочили за рамки орендованих півсотні тисяч квадратних футів, і ми розпочали переговори з власником приміщення про збільшення метражу.

Під завісу 2002 року я мав би повертатися. Наш новий склад був відкритий і працював без перебоїв, тому настала пора повертатися до офісу в Сан-Франциско і братися там за інші аспекти роботи компанії. Кейт поки що залишався у Кентуккі, він мав пильнувати, щоби не виникало збоїв у

роботі. (Забігаючи наперед, скажу, що він прожив у готелі ще два роки і аж потім повернувся до нашої штаб-квартири.)

Наша стратегія поєднання відправок зі складу та прямих доставок і надалі стимулювала зростання продажів. 2002 року дохід Zappos становив \$32 млн – майже вчетверо більше, ніж ми втругували 2001-го.

Темпи росту вражали, та ми розуміли, що досі ходимо по туго напрутій линві. Успішні продажі додавали нам певного життєвого запасу, що віддаляв той момент, коли компанія опиниться на мілині. Ми могли почати перемовини з постачальниками і випросити в них додаткової відстрочки платежів. Нам треба було щось придумати за наступні кілька місяців, щоб залагодити проблему з фінансами, та вже було ясно, що ми – на правильному шляху.

Ми, керівництво компанії, поставили перед Zappos зухвалу довгострокову мету: вийти до 2010 року на розмір торгового обороту один мільярд доларів. Цифра нівроку, але з огляду на темпи нашого зростання ми були переконані, що нам це під силу.

Нам була потрібна лише впевненість, що найближчих кілька місяців нас не спіткає дефіцит готівки. Всі відчували: для компанії настав поворотний момент.

І хоч би що сталося з компанією через рік, воно або утвердить Zappos, або поховає її.

Зростання

«Ким ми хочемо стати, коли виростемо?»

Я давно вже ставив собі це питання. А якось, коли ми були в мексиканському ресторані, звернувся з ним до Фреда.

– Ми хочемо мати справу лише з взуттям чи, може, забажаємо чогось більшого? – поцікавився я. – До 2010 року ми можемо вийти на мільярдний обіг, торгуючи самим взуттям, а далі що?

– Ну, де взуття, там сумки і там одяг, – сказав Фред. – Чому б нам не стати онлайн-магазином номер один і вдягати людей від ніг до голови? І ми могли б пропонувати будь-який асортимент – для спорту, хатній, модний, і таке інше.

Я пригадав дні, коли захоплювався покером, а також своє найважливіше рішення: який стіл обрати для гри? Ми вже досить довго сиділи за столом із продажу взуття через інтернет. Прийшла пора обрати більший. Цікаво, думав я, а чи ми зможемо колись претендувати на щось більше, ніж взуття, сумки та одяг?

– Колись нам написав один клієнт, – сказав я. – Він замовив пару взуття, що було в нас на складі, і ми вбили його наповал тим, що покупку він мав

уже за два дні замість обіцяних семи. Він написав, що кайфує від нашого сервісу і що неодмінно порекомендує нас усім своїм рідним і друзям. І навіть додав, що колись нам потрібна буде компанія Zappos Лігінез.

– Прикольнo, – озвався Фред.

– Ти читав книжку Джима Коллінза «Від гарного до шикарного»? – поцікавився я.

– Ні, це щось путне? Себто... хороша книжка?

– Путня, неодмінно прочитай, – порадив я. – Автор пояснює, що відрізняє великі компанії від просто хороших у тривалій перспективі. Одна з відмінностей, яку він виявив, вивчаючи питання, – у великих компаній цілі масштабніші, а бачення ширше, ніж просто рубонуті грошенят чи стати номером один на ринку. Купа компаній опиняються в пастці тупого заробітчанства і, як наслідок, ніколи не стають великими.

– Ну, – мовив Фред, – зараз я б не відмовився мати таку проблему, як тупе заробляння грошей.

– Усе в нас буде. Нам головне – пережити цей рік. Сьогодні в нас була конструктивна телефонна розмова з Wells Fargo, можливо, зможемо взяти у них кредит.

– Які шанси, що це нам вдасться? – поцікавився Фред.

– Ще рано про це говорити. Але вони принаймні не відмовились одразу, як решта банків, що ми до них зверталися.

Ми з Фредом продовжили цю розмову. З одного боку, мали би впоратися з короткостроковими грошовими проблемами. З другого, хотілося більшої певності в тому, що ми думаємо саме про довготривалу перспективу і закладаємо фундамент майбутнього компанії. Ми знали, що не можемо обрати щось одне на протипагу другому. Ми мусили робити і те, й те.

До закінчення обіду ми зрозуміли, що найкраще широкому баченню за нашої ситуації відповідало б формування бранда Zappos як найкращого сервісу для покупців. І хтосьна, може, колись і справді з'явиться Zappos Airlines із якнайкращим сервісом і досвідом роботи з клієнтами.

Ми говорили про те, як можна було би застосувати бренд Zappos до багатьох різноманітних видів бізнесу, як це робили з тим же брендом Virgin. Відмінність була тільки в тому, що бренд Virgin – це ультрасучасно і круто, натомість у Zappos нам хотілося бачити взірцеві стандарти роботи з клієнтами. Обслуговування покупців завжди належало до пріоритетів нашої компанії, а зробити це наріжним каменем нашого бранда було сміливим кроком, а щодо інтернет-ком-панії – і поготів.

– Поки що просто візьмімо це до відома, а за тиждень-два подивимося, чи будемо ми думати так само, – сказав я.

– Резонно, – зауважив Фред. – І, знаєш, ми могли б таке ставлення до сервісу практикувати у відносинах із постачальниками. У нашій галузі

ніхто ще цього не робив. У нас і так непогані стосунки з постачальниками, а тепер уяви, як виграє від того наша репутація, коли ми почнемо ставитися до них як до бізнес-партнерів. Більшість постачальників не люблять мати справу з ритейлерами, бо ритейлери (а надто великі супермаркети) вичавлюють із них усе до останнього centa. І ми стали б першим серйозним ритейлером, що на це не грішить.

Я кивнув, обмірковуючи можливості.

Фред поглянув на мене.

— До речі, а які ще книжки ти міг би порадити?

— З бізнесу є чимало класної літератури. Я дам тобі кілька книжок, що сподобалися мені самому.

Наступного дня Фред написав мені на електронну пошту:

Дата: 17 лютого 2003 року

Від кого: Фред Мосслер

Кому: Тоні Шей

Тема: Книжки

З приводу нашої розмови про книжки. Було би дуже класно, коли б ми заохочували людей читати, створивши таблицю, де зліва йшла колонка з прізвищами всіх працівників, а в рядку згори — назви рекомендованих книжок. Прочитала людина книжку — і поставила галочку у відповідній графі. І, може, ти міг би обідати з тими, хто подумає всю рекомендовану літературу? А ще їм можна вручати квитки у кіно чи запровадити подарункові сертифікати за прочитання, скажімо, трьох книжок із переліку.

Може, є сенс укласти бібліотечку Zarros, де буде по два-три примірники кожної книжки, щоби працівники могли їх брати і читати?

Водночас ми не знали, чи ідея з бібліотекою в Zarros перетвориться на щось більше, ніж просто скромну книгозбірню, що нею користуватимуться кілька осіб. А за п'ять років у нашому вестибюлі будуть безкоштовно доступні всім співробітникам і відвідувачам близько ста різних книжок. Багато з них незабаром стануть обов'язковими для працівників компанії, сприяючи їхньому особистісному росту та освіті, й Zarros навіть створюватиме тренінги на основі особливо популярних книжок.

* * *

А через місяць ми так і не вийшли «в плюс». І досі не могли знайти джерел фінансування.

Треба було приймати рішення.

Наскільки серйозно ми ставилися до ідеї зробити марку Zappos еталоном роботи з клієнтами? Ми обговорювали це у колі співробітників компанії, і всі сприймали це з диким захватом, дізнаючись про наш далекоюсяжний план. Та чи не стане це пустопорожньою балачкою? Чи ми таки дотримаємося слова?

У тому, що стосувалося Zappos, ми ще нічого кардинально не змінювали. Так, ми багато говорили, але словами не заміниш грошей. І наші працівники це знали.

Тоді близько 75% від усіх наших продажів припадало на товар, що ми його зберігали на своєму складі. Якби не наше рішення влаштувати свій склад, товарообіг компанії 2002 року становив би не \$32 млн, а «лише» вісім мільйонів.

2003 року ми планували подвоїти продажі, лишивши 25% на прямих доставках. Ця четверта частина доходу була для нас порівняно легкими грошми. Ми не мусли зберігати в себе запасів товару, що звільняло нас від такої бізнесової складової, як ризик утратити товар чи нара-зитися на фінансові негаразди. Щоправда, це «компенсувалося» чималою кількістю проблем сервісного характеру.

Інформація про складські залишки, що ми отримували від постачальників, які працювали з покупцями напряду, була точна щонайбільше на 95%. Це означало, що за такою схемою п'ять відсотків замовлень залишалися невиконаними. Крім того, ці постачальники працювали не так оперативно і коректно, як наш склад WHISKY, тому було багато невдоволених і розчарованих покупців. Але ж це були легкі гроші.

У глибині душі ми знали, що рано чи пізно, якщо ми серйозно взялися будувати етalonну систему роботи з клієнтами, нам доведеться відмовитися від прямих доставок. Знали також: що більші ми станемо, то сильнішою буде залежність від грошей, що дає нам ця схема. І зручної нагоди вийти з неї ніколи не випаде. А що довше ми зволікатимемо, то більше наших працівників у нас зневіряться.

І от ми прийняли водночас і найлегше, і найважче рішення з усіх, що приймали дотепер. У березні 2003 року одним махом обрубали всі хвости, відмовившись від безпосередніх прямих доставок і прибравши з сайту всю продукцію, запропоновану за цією схемою.

Ми вдихнули повні груди повітря і почали сподіватися на краще. Десь краєчком свідомості ми ще трималися за шанс здобути кредит у Шеш Fargo, та заковика полягала в тому, що на той момент усі наші контакти з фінансовою установою зводилися до єдиної телефонної розмови. Навіть як усе мине гладенько, на оформлення позики піде кілька місяців. Це було справжнє випробування нашої віри у правильність рішення щодо компанії.

А там не забарилося і найперше випробування на нашому новому шляху. З падінням доходів грошей у нас стало ще менше, ніж досі.

Тепер нам слід було напружувати звивини, щоб нашкребти грошей на зарплатню на наступний тиждень.

Фіглі-міглі

— Отак, — звернувся я до Фреда. — Ми можемо або видати зарплатню, або розплатитися з постачальниками. Як думаєш, що скажуть наші постачальники, якщо ми заплатимо їм пізніше?

— Хорошого тут небагато, — прокоментував він, — та, як на мене, вибору в нас нема. Просто треба підтримувати з ними постійний зв'язок і спробувати домовитися про подовження термінів для розрахунків із якнайбільшим числом постачальників.

— Правильно, — погодився я. — Скину тобі на електронку відомість із рахунками на цей тиждень, треба, щоб ти відзначив ті, що ми їх мусимо закрити в першу чергу. Цього тижня нам вистачить грошей, щоб заплатити десь сімдесятьом відсоткам наших постачальників.

Наступні кілька місяців ми з Фредом з тижня в тиждень повторювали цю процедуру. Стосовно оплати — кому, коли, скільки? — я цілком покладався на Фреда. Часом він обирав тих постачальників, які дзвонили минулого тижня і цікавилися, коли ж буде оплата, а часом — тих, із ким не хотілося заїдатися. Такі рішення, як і казав нам Фред, не були панацеєю, та обирати, на жаль, не випадало.

У наших перемовинах із ШеХЪ Ра^о, що тривали паралельним курсом, намітилася позитивна динаміка. Ми попросили банк відкрити нам кредитну лінію на шість мільйонів доларів. Вони ще не кредитували інтернет-компанії, що працювали «в мінус», проте люди, з якими ми спілкувалися, мабуть, відчули, як ми вболіваємо за свою справу, і були вражені темпами зростання нашого бізнесу. Згодом ми дізналися, що всередині Шеїїв Ра^о точилися складні дебати на тему, чи варто їм відступити від правил і ризикнути видати нам позику.

Я думаю, що понад усе ця нестабільність була по мені та Фредо-ві, щотижня нагадуючи про себе фінансовими викрутасами, що ми до них вдавалися, щоб не псувати стосунків із нашими постачальниками. Ми відчували, що от-от переступимо ту межу, за якою компанія перейде на новий рівень, та якщо номер із позику від ШеХХ\$ Ра^о не вигорить, то рано чи пізно нас накриє проблемами кредиторської заборгованості, й на нашому бізнесі доведеться поставити хрест. Бухгалтерія та програмістський відділ робили все можливе й неможливе, щоби справити на ШеХХ\$ Ра^о враження сумлінних працівників і якнайшвидше надати банку всю потрібну інформацію.

Усе це можна було порівняти з бажанням щонайшвидше випірнути з глибини на поверхню, щоб ковтнути рятівного кисню. Ми вже були у такому становищі, що можна було бачити поверхню. Нас не покидали сумніви, чи встигнемо дістатися до кисню, чи таки захлинемося, не діставшись поверхні, зате ми

знали, що коли все вдасться, то успіх буде гарантовано. Ми балансували на тоненькій грані, що пролягала між смертю і довгим щасливим життям, що мріло вдалині. І жодних проміжних варіантів.

Ми дуже сподівалися, що ШеХЬ Ра^о зробить крок нам назустріч іще до того, як вийде наш час.

* * *

А потім, в один із червневих днів 2003 року (ми з Фредом саме закінчили дебати на тему, кому платити цього тижня), нам зателефонували з Шеш Ра^о. Керівництво банку дало добро на кредит, документи для підписання на позику – готові.

Zarros було врятовано.

Ми підписали документи і зітхнули полегшено всім колективом. Гадаю, ми всі почувалися так, як Індіана Джонс в одному з фільмів, коли він найостаннішої миті прослизнув під падаючими кам'яними дверима, примудрившись при цьому не загубити з голови капелюха.

Нам це вдалося! Ми таки втрималися на плаву. І досі не могли у це повірити. Та це було так.

Я вирішив написати послання всім нашим співробітникам, постачальникам і друзям Zarros, щоб поділитися цією хорошою новиною.

Дата: 19 червня 2003 року

Від кого: Тоні Шей

Кому: Друзям Гарров

Останніх два місяці ми працювали з Wells Ра^о над отриманням відновлювальної кредитної лінії[61 - Відновлювальна кредитна лінія – різновид кредиту, суть якого полягає у відкритті банком клієнту кредитного ліміту в межах чітко встановленої кредитною угодою суми і терміну. Позичальник має право користуватися кредитними коштами в межах загального ліміту на свій розсуд, але за умови повного погашення у визначений угодою термін. Відсотки за користування кредитом нараховуються банком винятково на суму фактичної заборгованості за кредитом і за фактичний час користування коштами.], щоб можна було збільшити наші складські запаси. Цього ранку ми нарешті уклали угоду, і я щасливий повідомити, що Гарров тепер має доступ до коштів на суму шість мільйонів доларів.

Уперше в історії компанії на наших складах зібралось більше двохсот тисяч пар взуття. На перший погляд, шість мільйонів – велика сума, але ці гроші дозволять нам збільшити запаси товару, достатні для підтримання стрімкого

росту компанії, лише в поєднанні зі збільшеними термінами розрахунків, що ми про них домовилися з нашими провідними брендами. В наших планах — до кінця наступного року вивести складські запаси до рівня понад шістсот тисяч пар взуття, щоб усім своїм клієнтам ми могли запропонувати воістину безмежний вибір.

Тим, хто ще не в курсі, скажу: цього місяця Гарров виповнюється чотири роки. Коротка історія наших продажів у попередні роки:

1999: майже нічого

2000: \$1,6 млн

2001: \$8,6 млн

2002: \$32 млн

2003 року ми поставили собі за мету вийти на показник \$6065 млн — тобто подвоїти минулорічні цифри. І це лише початок. Одержавши першу кредитну лінію від банку, ми завершуємо один розділ життєвого циклу компанії, що зветься «Як ми будували злітну смугу», і переходимо до наступного розділу — «Готуймося до злету».

Тепер ми справді готові перевести компанію на новий рівень, але за умови, що витратити гроші будемо так само обачно, як робили це досі. Історія рясніє прикладами компаній, які припиняли своє існування саме тому, що ставали безтурботними, самовпевненими, святкуючи свої минулі успіхи замість того, щоб обережно рухатися в майбутнє.

Якщо ми не станемо смітити грошима і будемо весь час удосконалювати обслуговування покупців, це дозволить нам досягти мільярдного товарообігу не в такій уже і віддаленій часовій перспективі. Я розумію, мільярд доларів — на початку це сприймається як фантастика, але ж так само сприймалися і нинішні показники лише три роки тому. Якщо поміркувати, в цій цифрі немає нічого фантастичного, як і в меті, що ми її перед собою ставимо: до 2010 року розмір всієї взуттєвої галузі США сягне за позначку \$50 млрд на рік. Торгівля взуттям через інтернет становитиме 10% від цього числа — це п'ять мільярдів доларів на рік. Якщо ми збережемо лідерські позиції у нашій царині, невпинно покращуючи роботу з клієнтами, то я не бачу причин, що завадили б нам до того часу володіти щонайменше двадцятьма відсотками від загального обсягу онлайн-торгівлі взуттям. Правду кажучи, нашого потенціалу вистачить і на більше.

Ми вже здійснили чимало революційних кроків, що припали до вподоби нашим покупцям. У нас найкращий вибір взуття, доступний з будь-якої точки як онлайн, так і офлайн. Ми пропонуємо безкоштовну доставку і безкоштовне повернення... як стандартну умову для всіх наших клієнтів. І хоч ми обіцяємо, що вони отримають своє взуття впродовж чотирьох-п'яти днів, ми зробили наш сервіс іще кращим, і це відчує переважна більшість наших покупців... Це було зроблено не тому, що так треба зробити, і не тому, що це збільшило б наші прибутки у короткостроковій перспективі, а тому, що це подобається нашим покупцям. Ми робимо це, бо віримо, що дрібнички, які відкладаються в пам'яті людей, в довгочасній перспективі принесуть нам величезні дивіденди.

Наша теперішня мета – стати компанією номер один в електронній комерції. Зробивши наріжним каменем для роботи Zappos інтереси клієнта, ми наблизимося до критеріїв Amazon іще більше, ніж сама Amazon. І хоч сьогодні доля розпорядилася так, що ми торгуємо взуттям, нам удалося збудувати (і продовжувати це будівництво) платформу для якісного обслуговування наших покупців. Одного чудового дня це дозволить нам вивести нашу діяльність за рамки торгівлі взуттям. Але наразі для нас дуже важливо зберегти лідерські позиції саме в цьому сегменті інтер-нет-торгівлі, як щодо вибору, так і щодо надання якісних послуг.

Я хотів би подякувати всім нашим працівникам, інвесторам, постачальникам та решті партнерів, які допомогли нам стати тими, ким ми сьогодні є...

За останніх чотири роки нам удалося багато чого досягти, однак й та дорога, що лежить перед нами, не менш чудова. На нас чекає ще чимало змін, що супроводжуватимуть наш розвиток, проте незмінним залишатиметься одне: наша націленість на невпинне покращення якості обслуговування покупців.

Тоні Шей

Президент Zappos.com

Того ж таки дня ми оплатили всі прострочені рахунки та відзначили цю радісну подію.

Та навіть після цього залишалось легке відчуття нереальності того, що сталося.

Уже не треба було гризтися тим, як не піти на дно. Зараз ми просто могли зосередитися на побудові чогось грандіозного, довготривалого.

Ми закінчили 2003 рік з товарообігом \$70 млн, перевершивши свій внутрішній прогноз, зроблений півроку тому. Щоб віддячити людям за їхню сумлінну працю, ми вирішили зібрати всіх працівників, залучених у Сан-Франциско та Кентуккі, і влаштувати їм святкові вихідні в Лас-Вегасі. Всім це дуже сподобалось. А один із наших співробітників навіть устиг потанцювати біля Брітні Спірс у день її весілля.

У Вегасі ми були як туристи, і вогні цього міста здавалися нам чарівними, як уві сні. Ми й подумати не могли, що менше, ніж через місяць ми вирішимо закрити свій головний офіс і всім гамузом перебраться зі Сан-Франциско в Лас-Вегас.

Наступна поворотна точка для компанії підстерігала нас за рогом, і ніхто не мав навіть зеленої гадки про те, що чекає нас попереду.

5 -> Платформа для росту: бренд, культура, комунікації

Віва Лас-Вегас!

У Сан-Франциско для нас була постійна проблема знайти людей, які мали б бажання працювати у відділі роботи з покупцями. Та навіть коли нам вдавалося знайти відповідних людей, дуже скоро з'ясовувалося, що переважна частина найнятих працівників сприймали цю роботу як тимчасову – такий собі підробіток у вільний від навчання чи на період пошуку постійної, «серйозної» роботи або свого справжнього покликання час.

Частково це пояснювалось дорожнечою життя, частково – культурою. Праця в колл-центрі[62 – Колл-центр (англ. call-center) – спеціалізована організація або виділений підрозділ в організації, що обробляє звернення та інформує голосовими каналами зв'язку в інтересах організації-замовника або головної організації.] – не зовсім те, що хотіли б робити люди, які живуть на берегах затоки Сан-Франциско.

Ближче до кінця 2003 року ми стали підбирати різні варіанти розширення нашого колл-центру. Спершу виношували думку віддати цю функцію на аутсорсинг в Індію чи на Філіппіни, але потім згадався серйозний урок, що ми отримали після роботи з eLogistics: Ніколи не віддавай на аутсорсинг свої ключові функції. Якщо ми хочемо, щоб наш бренд асоціювався з високим рівнем обслуговування клієнтів, то відповідний підрозділ компанії не може бути передано третій стороні.

І хоч би де ми вирішили створити колл-центр, мали керувати ним самі. Провівши невеличке дослідження, ми звузили перелік можливих місць його розташування до Фенікса[63 – Фенікс (англ. Phoenix) – столиця і найбільше місто штату Арізона з населенням майже 1,5 мільйона людей, шосте місто США за кількістю мешканців (після Нью-Йорка, Лос-Анджелеса, Чикаго, Г'юстона та Філадельфії).], Луїсвілля, Портленда[64 – Портленд (англ. Portland) – місто у штаті Орегон з населенням близько півмільйона мешканців (разом із передмістями – близько двох мільйонів), важливий промисловий і торгово-фінансовий центр Тихоокеанського Північного Заходу.], Де-Мойна[65 – Де-Мойн (англ. Des Moines) – столиця і найбільше місто штату Айова.], Сіу-Сіті[66 – Сіу-Сіті (англ. Sioux-City) – місто у штаті Айова, великий промисловий та залізничний вузол. Своєю назвою завдячує індіанському племені сіу.] та Лас-Вегаса.

Спочатку збиралися просто відкрити допоміжний колл-центр, та, все зваживши, зрозуміли, що наші слова в цьому разі розійдуться зі справами. Щоб розвивати Zarros як компанію з найкращим сервісом, треба було не лише один відділ, а весь персонал спрямувати на роботу з клієнтами. Тому центральний офіс мав би бути невіддільний від нашого колл-центру, що його ми не так давно перейменували на відділ клієнтів (чи просто ВЛК).

Якось за обідом кілька осіб із Zarros (зокрема і я) обговорювали різні варіанти переїзду. Врешті-решт зійшлися на тому, що для компанії найкраще перебраться в Лас-Вегас. Не найдешевший варіант, але нам здавалося, що наші працівники будуть у захваті від цього рішення.

Через два дні ми провели збори членів компанії та оголосили про перенесення центрального офісу у Лас-Вегас. Спочатку, пояснили ми, туди перебереться група лояльності клієнтів, а решта мають переїхати впродовж півроку.

Після цього оголошення всі присутні у конференц-залі оніміли від шоку. Тиждень на роздуми, сказали ми, а потім кожен має все для себе вирішити. На той час штат працівників у Сан-Франциско налічував близько дев'яноста чоловік, і я розраховував на те, що бодай половина знімуться з місця й переїдуть разом із компанією.

За тиждень я був приємно вражений, дізнавшись, що сімдесят людей були не проти гайнути до Вегаса і побачити, що з того вийде. Вони були готові до змін, а певний дух авантюризму лише додавав принадності майбутньому переїзду. До того часу чимало співробітників інкубатора Venture Frogs стали повноправними працівниками Zarros і теж були готові переїхати разом із Zarros.

Вегасівська історія Від Галена

За п'ять днів до того, як я прийшов на роботу до Сан-Франциського офісу Zarros, я одружився. То була незрівнянна пора, і я був готовий до пригод, які мали з'явитися у житті. Так я тоді вважав.

Коли взявся до роботи, наш кадровик сказав мені, що Тоні пропонує кожному безкоштовне членство у фітнес-клубі, розташованому двома поверхами вище офісу Zarros. І в мене склався такий розклад роботи: о шостій-сьомій ранку я показувався в офісі, перевіряв там електронну пошту, а близької восьмої ми з Фредом ішли у тренажерний зал.

Якось ми тренувалися на орбітреках^{[67} – Орбітрек (або еліптичний тренажер) – спортивний тренажер. Рухи на ньому нагадують ходьбу на лижах. Дає навантаження на ноги, руки, спину, тренує серце. При цьому не дає ударного навантаження на суглоби, що важливо для людей із проблемами суглобів та хребта.], і Фред раптом почав засипати мене запитаннями про Лас-Вегас. Що то за місто? Які там ціни на житло? Фред розпитував і розпитував, але він знав, що в мене там живуть батьки, тож я не надав цій розмові великого значення.

А за два-три дні шеф Zarros оголошує, що вся компанія перебирається до Вегаса. Минуло десять днів, відколи я з'явився тут, п'ятнадцять днів подружнього життя – і я мушу казати дружині, що нам, напевне, доведеться переїхати.

Я був готовий до пригод, але й подумати не міг, що так одразу все й закрутиться.

Люди уявляють собі Вегас однобоко, та завдяки тому, що в мене там живуть батьки, я знав: у цьому місті є не самі лише казино, Лас-Вегас-Стрип^{[68} – Лас-Вегас-Стрип (англ. Las Vegas Strip, або the Strip) – семикілометровий відрізок бульвару Лас-Вегас в окрузі Кларк (штат Невада), де розташовано

найбільші готелі й казино агломерації Лас-Вегаса, до того ж Стрип лежить за межами самого міста і адміністративно належить до передмість.] і стриптиз-клуби. Трохи поміркувавши, я зрозумів, що як ми туди переїдемо, то світ не завалиться, і дружина, дякувати Богу, думала так само.

Вегасівська історія від Акі

Мені завжди подобався Сан-Франциско, я дуже люблю район Затоки. Тому важко сприйняла новину про переїзд компанії в Лас-Вегас. Думаю, що не лише мене лякала перспектива покинути тут друзів, родину, і в наших головах крутилося нав'язливе: «Ми що, таки справді переїжджаємо?»

Але компанія – це не чотири-п'ять осіб, і навіть не десять-двадцять. Нас було дев'яносто, і за час спільної діяльності (та спільних розваг) між багатьма з нас встигли зав'язатися міцні стосунки і навіть дружба.

Я зрозуміла, що у Zarros є щось унікальне, коли роззирнулася та побачила, що всі мої друзі, так чи інак, стали й моїми колегами. І тоді я зважилася на переїзд. Мало хто з наших мав у Вегасі родичів чи знайомих, проте наша родинна згуртованість, що виникла ще в Сан-Франциско, була гарантією того, що й після переїзду, на новому місці, у нас одразу з'являться і друзі, і родина.

Тепер, пригадуючи ті часи, я починаю розуміти, що по-справжньому важко було нам усім. Та за роки, що минули, ми вкоренилися на новому місці – і ось ми тут, досі всі разом.

Вегасівська історія від Маури

Я працювала у Горроз уже близько півроку, коли анонсували переїзд.

Моя перша реакція: «Дідька вам лисого! Не поїду ні в який Лас-Вегас!»

Але після першого шоку ми почали спілкуватися на тему переїзду, і з'ясувалося, що багато хто в компанії був би не проти змінити місце. У мене почали виникати суперечливі думки, а згодом я сказала собі: «Чому б і ні?»

Я знала, що люблю компанію та роботу в ній, то чому би не спробувати? А як щось не зростеться, я завжди зможу повернутися.

Щойно я побачила нашу нову будівлю у Лас-Вегасі, в мене виникла думка про те, що вона ніколи не заповниться. Споруда була настільки більша за наш сан-франциський офіс, що хоч би скільки народу в ній перебувало, вона весь час здавалася порожньою. Новий офіс іще не було закінчено, телефони – ще не підключено, і нам доводилося спілкуватися винятково електронною поштою.

Тепер, коли минуло майже п'ять років, ми займаємо дві будівлі, кожна з яких іще більша за ту, найпершу. То були чудові часи, і, вважаю, той факт, що я досі ще тут, чудово це підтверджує!

Хоч заднім числом це й здається очевидним, але, мабуть, найбільшою перевагою переїзду до Вегаса було те, що тут ніхто не мав друзів за межами Zarros, тому після роботи ми були змушені (скажімо так) підтримувати стосунки одне з одним. Це була розкішна пора! Всі ми починали новий розділ нашого спільного життя і водночас формували нову соціальну мережу. Ми разом працювали і разом веселилися практично весь свій час, крім годин, коли спали.

У Сан-Франциско ми завжди говорили, яка важлива для компанії культура — переважно тому, що не хотіли повторити помилку, якої я припустився у БіпкЕксНа^е, коли вся тамтешня культура зійшла нанівець.

Тепер, коли ми жили у Лас-Вегасі, де можна було розраховувати лише на себе самих, підтримання корпоративної культури стало для нас пріоритетом першої ваги, навіть важливішим за роботу з клієнтами. Ми вважали, що коли в нас усе буде гаразд із культурою, то й створення бранда, в центрі якого стоятиме найвищий рівень обслуговування покупців, відбудеться само собою, без надзусиль.

А щоб культура наша була сильною, ми мали точно знати, що наймаємо лише таких людей, з якими нам буде приємно і поза роботою. І вже потім, значно пізніше, чимало першокласних ідей з'явилося на світ саме під час приємних посиденьок у місцевому барі.

Якось увечері ми компанією (осіб із десять) сиділи і спілкувалися про те, як нам і далі брати на роботу лише тих людей, які відповідали би культурі Zarros. Серед нас було й кілька новачків, тому я кожного з них попросив поділитися своїми думками про нашу корпоративну етику. Всі решта теж висловили своє бачення.

Коли всі висловилися, в мене виникло відчуття, що новачки чудово вловили сутність нашої культури.

— Шкода, що ми не записали останніх двадцяти хвилин розмови, щоб можна показувати їх усім новачкам, — пошкодував я.

— Так, — кивнув хтось із нашого гурту. — Це було б дуже круто.

— Але ми могли б занотувати все і видавати це як інструкцію для всіх претендентів на посади, — включився у розмову хтось інший.

— А знаєте що? — сказав я. — Треба нам попросити всіх наших співробітників, щоб написали зо два абзаци про те, що означає культура Zarros особисто для них, а потім збити все це в книжку.

Отак і народилася ідея Книжки Культури Zarros, і книжка ця відтоді стала невід'ємною частиною компанії. Ми щороку її перевидаємо і даруємо людям, які звертаються до нас у пошуках роботи, нашим постачальникам і навіть нашим покупцям.

* * *

У серпні 2004 року я розіслав усім нашим працівникам такого електронного листа:

Від кого: Тоні Шей

Кому: Всім працівникам Гарров

Тема: Книжка Культури Гарров

Ми збираємо матеріали для невеличкої брошури про корпоративну культуру Гарров, що стане частиною ознайомчих матеріалів для всіх майбутніх претендентів на посади в компанії. Наша культура – це своєрідний сплав уявлень всіх наших працівників про те, якою б мала бути корпоративна культура компанії, тому нам хотілось би включити до неї думки кожного з вас.

Будь ласка, напишіть мені на електронну пошту сто –сто п'ятдесят слів про те, що означає культура Гарров саме для вас. (Що таке культура Гарров? Що відрізняє її від культур інших компаній? Що думаєте про нашу культуру ви?)

Ми включимо в цю книжку думку кожного з вас. Якщо хочете, щоб ми не вказували вашого імені, повідомте про це, будь ласка.

Ми маємо намір розповсюджувати цю книжку серед усіх працівників без винятку – як новачків, так і тих, хто працює вже не перший день.

Крім того, прохання не казати нікому того, що ви нам напишете, а також того, що напишуть інші. Ми хочемо знати, що означає культура Гарров конкретно для вас, а думки в людей різні.

Ми хотіли, щоб усе відбувалося якнайпрозоріше, тому вирішили, що жоден текст не цензуруватиметься і не редагуватиметься, а виправлятимемо лише механічні огріхи. Кожне видання Книжки Культури Гарров міститиме як позитивні, так і негативні відгуки, тому люди, які її читатимуть, можуть отримати реальну картину про те, чим є наша культура. А порівнюючи видання різних років, ми можемо відстежити й еволюцію культури Гарров.

Хоча переважна більшість записів у нашій першій Книжці Культури було зі знаком «плюс», ми з'ясували й те, що не всі працівники були в захваті від стрімкого зростання компанії. Двійко «ветеранів» компанії нарікали на запроваджені нами додаткові процеси і процедури, через які вони не можуть працювати так, як ми працювали раніше. Одні моменти, такі як складання звітів про видатки, були необхідним побічним продуктом нашого зростання.

А інші, такі як критика комунікації всередині компанії, служили тривожним дзвіночком і змушували нас розвивати активність у потрібному напрямі.

Запитайте що-небудь

Поява книжки про корпоративну етику вимагала зворотної реакції, і ми запустили щомісячний інформаційний бюлетень для працівників, що мав назву «Спитайте про щось».

Як свідчить назва, ми заохочували співробітників звертатися до нас із будь-якими запитаннями. Запитання (без зазначення імен їхніх авторів) і відповіді на них щомісяця компілювалися в єдиний текст і розсилалися електронною поштою всім працівникам компанії. Ми й досі отримуємо від наших людей шикарні запитання. Нижче – вибірка таких запитань:

- Коли буде святкова вечірка?
- Хто входить у раду директорів Zappos.com?
- Чи не змінити нам музику, що її чують клієнти у слухавці під час з'єднання з оператором?
- Я чув, що кілька брендів вилучено з продажу? Не підкажете, які саме бренди це були?
- Як ви уявляєте компанію через три роки? Її розмір, число працівників, розташування?
- Чому чоловіче і жіноче взуття має різні розміри?
- Скільки співробітників Zappos.com святкують день народження і річницю шлюбу в один день? На який день припадає найбільша кількість збігів?
- Який найдорожчий товар із числа всіх товарів, що ми їх продавали на нашому сайті?
- Скільки грошей витрачає Zappos на доставку (на склад і зі складу) щомісяця?
- Чи харчуються вегетаріанці крекерами для тварин?

* * *

Наступних кілька років пішли в нас на удосконалення роботи з покупцями, на зміцнення культури Zappos і стимулювання особистіс-ного та професійного розвитку персоналу.

Наші продажі й далі росли, переважно за рахунок постійних покупців і сарафанного радіо. Sequoia нарешті вклалася в Zappos, Альфред перебрався до Вегаса і влився в компанію, ставши її фіндирек-тором, ми сформували свою раду директорів, а Wells Fargo разом із двома іншими банками згодом збільшив нам кредитну лінію до ста мільйонів.

Перейти від балансування на межі банкрутства до стрімкого росту, до того ж за такий стислий термін, – була в цьому якась дивовижа. Ми тоді ще не знали, та наша заповзяття праця і ставка на покращення роботи з покупцями та на культуру компанії стали для нас трампліном, що дозволив досягти мети: наш товарообіг сягнув позначки мільярд доларів 2008 року, а не 2010-го, як ми раніше планували!

Озираючись у минуле, я вже можу сказати: вагомою причиною, чому нам удалося досягти мети раніше визначеного терміну, стало ухвалене нами рішення інвестувати наш час, наші гроші й ресурси у три ключові сфери: роботу з клієнтами (що сформувало наш бренд і змусило людей говорити про нас), нашу культуру (що призвело до формування в нас базових цінностей), навчання і розвиток працівників (що зрештою спричинилося до появи відділу підготовки кадрів).

Навіть сьогодні ми схилиємося до думки, що наш Бренд, наша Культура, наша Підготовка (поміж собою ми називаємо їх скорочено БКП) – наші єдині конкурентні переваги у тривалій перспективі.

Все решта рано чи пізно може бути (і неодмінно буде) скопійовано.

Створення Книжки Культури (розповідає Дженн)

Якби вам довелося за допомогою двох-трьох абзаців описати культуру вашої компанії, що б ви сказали? І якби ви попросили зробити те ж саме свого колегу, то на скільки, по-вашому, схожими (чи відмінними) були б відповіді?

Коли Тоні вперше заговорив зі мною про створення Книжки Культури, мене це неабияк зацікавило. Це була така незвичайна ідея – незвичайна зокрема тим, що кожен, хто взявся би її втілювати, зробив би це по-своєму, зовсім не так, як інші. Те, що замислював Тоні, суперечило логіці та мало в собі дух авантюризму. У ніжному п'ятирічному віці Zappos саме взялася творити бренд і свою культуру. Ще не було остаточно сформульовано Десять Базових Цінностей, а в Книжці Культури Zappos уже вбачали потужне знаряддя, що примусило б компанію зосередитися на базових цінностях. Адже все, що в ній буде написано, над-ходитьиме із джерел тих цінностей – від людей, які працюють у Zappos.

Початкова задумка була дуже проста. Ми мали попросити працівників дати розгорнуту (на кілька абзаців) відповідь на таке запитання: що означає для вас культура Zappos? Усі їхні відповіді, без правок (за винятком хіба що мимодруків), мали ввійти до майбутньої книжки.

Без правок? Та це ж божевілля!

Після кількох секунд (і, вірогідно, після кількох чарок)... Точно, так і зробимо!

Для Zappos це був виправданий ризик. Якщо компанія і справді мала намір поборотися за власну культуру та базові цінності, то це був найкращий спосіб перевірити, чи ми все робимо як слід.

Те, що народилося п'ять років тому як спонтанний задум, сьогодні було чимось значно більшим. Усе починалося як середовище, де працівники могли без жодних перешкод висловлювати власну думку, спосіб відчути власним нервом джерела корпоративної культури та базових цінностей Zappos. Згодом ми почали просити постачальників, партнерів, покупців, щоб і вони висловлювали власне бачення.

Сьогодні це вже книжка-довідник для кожного, кого хоч побіжно зацікавила Zappos: від шукачів роботи до власників маленьких фірм чи майбутніх бізнесменів. Вона стала літописом брэнда, передусім через те, що, на думку компанії, корпоративна культура невіддільна від ведення бізнесу.

Упродовж багатьох років я завжди бачила, як компанія Zappos скеровує гроші туди, де вони найпотрібніші (навіть коли це було неймовірно страшно), і Книжка Культури – яскравий приклад цього. Я не пригадую компанії, де би слово так відповідало ділу, як у Zappos, компанії, що так свідомо йшла би на ризик задля ще не обкатаних ідей, компанії, що робила би це ще до того, як заробить свій перший мільярд.

Нині, коли всі у всіх на виду, коли Twitter здатен спричинити успіх компанії і її падіння, чи може бути щось принагідніше, ніж виставлена на загальний огляд ДНК компанії?

Тому в людей виникає запитання: чи є резон писати книжку, присвячену культурі їхньої організації? Якщо ви теж про це подумали, то ось вам кілька тем для роздумів.

1. Книжка Культури – це не книжка... це і є культура.

Якби хтось попросив вас назвати всі ваші корпоративні цінності або кредо вашої компанії, чи змогли б ви це зробити? Люди дивуються, як це так, співробітники Zappos знають напам'ять усі Десять Базових Цінностей. Як на мене, це зовсім не складно... не складно, коли цінності вашого бізнесу працюють не лише в роботі, а й у Житті.

У розділі, присвяченому Базовим Цінностям, що звідси витікають (див. стор. 185), ви прочитаєте кілька історій про те, як співробітники Zappos послуговуються тими ж цінностями поза роботою. Погляньте, як дивовижно можуть збігатися цінності, коли не відділяти роботу від життя.

Перш ніж робити книжку про свою культуру, запитайте себе:

Чи почуватиметеся ви комфортно, друкуючи все, що можуть сказати про вашу культуру ваші працівники, партнери та клієнти?

Якщо ні, то як це можна змінити?

Будь-якій Книжці Культури гріш ціна в базарний день, якщо в ній не відображено культури та цінностей, що вже існують.

2. Це витрата у короткостроковій перспективі, та інвестиція – в довгостроковій.

Щойно у вас виникла культура, інвестуйте в неї. Для деяких компаній мислення на тривалу перспективу може виявитися невиправданою розкішшю. Тринькати гроші на друк і поширення паперової книжки в наш високотехнологічний вік може здатися нерозважливим марнотратством. Так і є, не просто визначити рівень рентабельності окремого примірника друкованої книжки культури компанії. Проте, коли ви намагаєтеся збудувати стійкий бренд і домогтися вірності клієнтів, то не варто все міряти грішми. Віддача, що ви її отримуєте від людей, які працюють, вкладаючи душу в компанію та культуру, а також породжуваний нею людський погалос про вас, спершу не матимуть матеріального вираження. Проте згодом первинні інвестиції повертаються сторицею, як це й сталося із Гарроз.

3. Подбайте, щоб книжка була у всіх.

Ми розпочали з того, що роздали по примірнику всім працівникам та партнерам, які долучилися до її створення. Сьогодні наша Книжка Культури доступна для широкого загалу (докладнішу інформацію ви знайдете в додатку). Що весь час виносило мені мозок, то це те, що люди просили дати почитати Книжку Культури якоїсь іншої компанії. Коли вам востанне випадало чути, щоб хтось просив почитати річний звіт компанії чи посадову інструкцію для співробітників (якщо це, звісно, не інвестор і не менеджер-кадровик)? Здається неймовірним, що людина може навіть не знати, чим торгують у Гарроз, але їй цікаво, що стоїть за ідеєю Книжки Культури компанії. Коли ж ця людина захоче купити пару нових джинсів чи взуття, її думка запрацює в потрібному напрямі, а вже звідти рукою подати до світлого образу Гарроз. (До слова сказати, витрати на книжку не такі вже й великі, як ви, можливо, подумали.)

4. Дайте слово фанатам компанії.

Торік ми вперше звернулися до клієнтів Гарроз із проханням долучитися до процесу. Реакція була дивовижна. Нам писали з усього світу, багато хто шкодував, що він живе не у Кентуккі й не в Неваді і не може попроситися до нас на роботу. Тому вони з радістю погоджувалися як не потрапити до компанії, то бодай до книжки, що має стосунок до клієнтів Гарроз.

А дещо раніше ми попросили долучитися до укладання постачальників і партнерів. Для компанії, що ревно ставиться до будь-яких відгуків про себе, це стало цінним засобом комунікації. Такий обмін думками – це не просто збагачення додатковою інформацією, а й хороший спосіб показати всім – клієнтам, партнерам, – як їх високо цінують у Гарроз.

5. Те, що ми чуємо, варте слова, те, що бачимо, варте тисячі слів... бренд же вартує мільйон.

Як передати неосяжну реалію (якою по суті є бренд) через іншу осяжну реалію, що має назву Книжка Культури?

Відповісти у двох словах? Якщо ваша культура зберігає вірність своїм цінностям і/або головним своїм цілям, слова і образи промовляють за себе самі. Чому? Тому що вони справжні.

Кожен голос у книжці – це унікальний погляд, але разом вони – це сукупний образ Гарроз. Чому це отой працівник каже майже те саме, що й цей співробітник? То все тому, що кожен у Гарроз дотримується у житті Десятьох Базових Цінностей. Розділяючи спільну систему переконань, співробітники Гарроз стають надзвичайно згуртованим брендом. (До слова, мене завжди смішили люди, які казали: «Гарроз має бути культом!». У певному розумінні він уже і так ним став. Утім, якщо цей культ будується довкола того, щоб ошасливлувати людей, я буду тільки «за» о будь-якій годині дня і ночі.)

Потім іде частина з зображеннями. Світлина за світлиною, ми бачимо, що з ранку до ночі робить сім'я Zarros: конкурси на кращий маршмелов[69 – Маршмелов – кондитерський виріб із цукру або кукурудзяного сиропу, води, желатину, глюкози, ароматизаторів, барвників (деякі рецепти включають і яйця), збитих до консистенції густої піни. Ці солодощі ведуть свій родовід від ліків з рослини алтеї (англ. marshmallow plant), якими лікували хвороби горла.], розваги, корпоративні святкування, щорічний злет постачальників – ми ненав'язливо подаємо читачам істинне значення бренда. І це не реклама – це увічнені миті нашого Життя.

6. Скільки компаній, стільки культур.

Цілком вірогідно, що книжка про вашу компанію зовсім не буде схожа на Книжку Культури компанії Zarros. І не тому, що в когось ця культура краща, а в когось гірша, а тому, що цінності та цілі вашої компанії унікальні, як папілярні лінії на пальцях. Зробіть так, щоби ця книжка говорила щирим голосом культури вашої компанії, і вона заспіває, розкуто і вільно, мов людина, яка приймає душ.

7. Розвивайтеся

Тим, хто досі сумнівається у тому, що його компанії варто завести книжку культури, пропоную доволі простий спосіб отримати поштовх до дії: зверніться через електронну пошту (звичайним листом чи анкетю) до своїх працівників, партнерів, клієнтів (як індивідуально, так і у формі колективних звернень) і поцікавтесь, який зміст вони вкладають у поняття «культура нашої компанії». І ви побачите, що їхні відповіді будуть як ніколи ширі.

Коли ми це робили, то не мали й найменшої гадки, до яких результатів прийдемо, а головна мораль цієї байки полягала в тому, що ми взялися-таки за книжку і стали розвивати цю ідею далі. Дуже скоро первинний задум трансформувався у дещо цікавіше. Ми радо сприймали негативні відгуки, бо розуміли, що вони дозволять нам побачити, відповідає чи заперечує цьогорічна культура тому, що було торік. І якщо раптом вона віддалиться від цінностей компанії, її завдань і цілей, будьте певні, що це обов'язково впаде в очі.

Уявляю, як я, років так через сорок, сиджу собі в кріслі-гойдалці, блукаю сайтом Zarros.com, роблю паси руками, немов той провидець із «Особливої

думки»[70 – «Особлива думка» (англ. Minority Report) – американський фантастичний трилер Стівена Спілберга за мотивами однойменної повісті Філіпа К. Діка, де фігурують провидці – люди з особливим даром бачити ще не скоєні злочини, з якими і асоціює себе Дженн.], і намагаюсь вибрати «прикид», в якому заявлюся на весілля до племінниці. І хтозна, може, я ще замовлятиму квиток на рейс компанії Zappos Airlines. Хтозна, в якій формі існуватиме тоді Книжка Культури, але в одному я не сумніваюсь точно... Я буду з усмішкою згадувати перші кроки Zappos.

Робота з клієнтами – наш місточок до брэнда

Багато років найголовнішим рушієм зростання компанії були постійні покупці та їхні відгуки про нас. Наша філософія була така: більшу частину грошей, які хтось інший витратив би на рекламу, інвестувати у роботу з покупцями та накопичення у клієнтів відповідного досвіду спілкування із Zappos. І їм же був передоручений маркетинг: людський поголос – теж непогана реклама.

То в чому ж полягає першокласне обслуговування клієнтів?

Воно починається з того, що клієнт бачить насамперед, коли заходить на наш сайт. У США ми пропонуємо безкоштовну доставку і в один бік, і в інший, щоб максимально спростити процес купівлі й звільнити клієнта від супутніх ризиків. Чимало замовників купують по п'ять пар взуття, у затишній домашній обстановці приміряють їх із п'ятьма різними «прикидами», і те, що не підійшло або й просто не сподобалося, відсилають назад – безкоштовно. Додаткові витрати на повернення сильно б'ють по бюджету компанії, проте ми розглядаємо їх як видатки на маркетинг.

Також наша торгова політика дозволяє клієнту впродовж трьохсот шістдесяти п'яти днів повернути придбане у нас взуття, якщо він не може чи просто передумав ним користуватися.

Зазвичай на більшості сайтів, щоб дійти до контактної інформації, треба клікнути щонайменше на п'ять посилань, і навіть коли ви її здобуваєте, то виявляється, до ваших послуг лише електронна пошта. Ми ж пішли інакшим шляхом. Беремо наш телефонний номер (1-800-927-7671) [71 – 1-800 – цифри, на які починаються номери гарячих телефонних безкоштовних ліній, коли виклики на спеціальний телефонний номер оплачуються стороною, що приймає виклик.], ставимо його вгорі всіх сторінок на нашому сайті, адже ми справді залюбки спілкуємося з нашими клієнтами. І наш колл-центр працює у режимі 24/7.

Щодо мене, то я, подеколи буваючи на конференціях з маркетингу та брэндингу, не можу втриматися від усмішки, коли часом доводиться чути розповіді представників компаній про те, як вони з дня у день засипають клієнтів тисячами й тисячами рекламних листів. Компанії та рекламні агенції часто довго і затято сперечаються, як виділяти з каламутного інформаційного потоку повідомлення, що стосуються саме їх.

У наші дні багато метушні навколо «соціальних медіа»[72 - Соціальні медіа – вид мас-медіа, ряд онлайн-технологій, що за їхньої допомоги споживачі контенту через свої дописи стають його співавторами і можуть взаємодіяти, співпрацювати, спілкуватися, ділитися інформацією чи брати участь у будь-якій соціальній активності з рештою користувачів того чи того сервісу. Є різні підходи до класифікації соціальних медіа, і згідно з одним із них існує шість типів соціальних медіа: 1) спільні проекти; 2) блоги та мікроблоги; 3) контент-спільноти; 4) соціальні мережі; 5) віртуальні ігрові світи; 6) віртуальні соціальні світи.] та «інтеграційного маркетингу»[73 - Інтеграційний маркетинг – маркетингова стратегія, спрямована на об'єднання різних методів, таких як масовий маркетинг, індивідуальний маркетинг і прямий маркетинг. Його мета – доповнювати і посилювати ринковий вплив кожного методу, а також використовувати ринкові дані, породжені цими зусиллями, розробляючи продукти, ціноутворення, розповсюдження та доставку, працюючи з клієнтами тощо.]. Навіть якщо це прозвучить непривабливо або нетехнологічно, ми й надалі вважатимемо, що телефон лишається одним із найкращих брендотворчих засобів. П'ять-десять хвилин неподільного володіння увагою покупця, і якщо ви правильно будете процес комунікації, до чого ми приходимо в сухому залишку? Розмова надовго врізається в пам'ять клієнта, і, мало того, клієнт розповідає про неї своїм друзям і знайомим.

Дуже багато компаній вважають, що треба мінімізувати витрати на колл-центри. Ми ж переконані, що для більшості цих компаній колл-центри – це поклади ще не розвіданих можливостей, і не лише тому, що це вдала нагода зробити сарафанне радіо різновидом маркетингу, а й завдяки потенційній можливості збільшити позитивну цінність покупця[74 - Позитивна цінність покупця або клієнта (англ. Lifetime Value of the Customer, Customer Lifetime Value) – маркетинговий термін, що означає розмір прибутку від обслуговування клієнта впродовж його життя. Визначається за формулою: [середня вартість замовлення] x [кількість покупок] x [період лояльності покупця]].].

Зазвичай маркетингові відділи, обчислюючи дохід на інвестиції, приймають життєву цінність покупця як щось стале, незмінне. Для нас же це річ динамічна, вона весь час перебуває в русі й може зростати, якщо ми збільшуємо кількість позитивних, емоційно забарвлених вражень від нашого бренду, що виникають у покупця в процесі спілкування з нами.

Ще одна досить поширена пастка для маркетологів – це нестримне бажання зчинити якнайбільше галасу та метушні, хоча було би набагато більше користі, якби вони як слід привертали до себе клієнтуру та її довіру. Скажу вам, що моя мама створює нульовий рівень шуму, проте коли вона щось каже, я її слухаю.

І саме з огляду на це лівова частка наших зусиль щодо роботи з клієнтами та створення в них позитивних вражень від нашого бренду припадає на час після того, як ми продали їм товар і отримали номери їхніх кредиток. Наприклад, для більшості наших постійних клієнтів ми маємо у запасі сюрприз – вони отримують свої замовлення вже наступного дня, – хоч ми й обіцяли їм стандартні умови наземної відправки, якщо вони обирали доставку безкоштовну.

З огляду на це все, наш склад працює цілодобово сім днів на тиждень, що важко назвати оптимальним режимом експлуатації складських приміщень. Найефективнішим способом організації роботи складу було б звичайне накопичення замовлень, і за таких умов, коли складський працівник робив би обхід приміщення, збираючи замовлений товар, на одиницю пройденої ним відстані припадала би більша кількість замовлень, що означало б більшу ефективність його праці за однакових зусиль. Та ми не маємо на меті досягти максимальної ефективності при формуванні замовлень. Ми докладаємо максимальних зусиль, щоб справити на клієнтів враження. Коли ваш бізнес – інтернет-торгівля, на формування цього враження зокрема впливає і те, з якою швидкістю товар доходить до клієнта. І що більша ця швидкість, то краще.

Склад з режимом роботи 24/7, сюрприз у вигляді доставки наступного дня, близькість авіакомплексу иРБ, до якого було б чверть години їзди – все це разом було запорукою того, що безліч клієнтів, зробивши замовлення не пізніше опівночі, будуть приємно здивовані, отримавши свої замовлення за якихось вісім годин. Це приємне «ВАУ» ще довго грітиме їхні спотади, й вони розповідатимуть про цю подію своїм друзям і родичам.

Кожнісінький божий день ми отримуємо тисячі й тисячі телефонних дзвінків та електронних листів, і кожен такий контакт – це маленька цеглинка у будівлі Zarros, брэнда, що його наріжним каменем стали бездоганна робота з клієнтами та формування у них позитивного враження від компанії. Розглядаючи кожен контакт із клієнтами крізь призму становлення брэнда, а не мінімізації видатків, ми й до роботи нашого колл-центру підходимо зовсім не так, як це роблять у більшості компаній.

Більшість колл-центрів оцінюють якість роботи свого персоналу за допомогою показника, знаного в цій галузі як «середній час обслуговування заявки», і головна увага приділяється числу дзвінків, що їх щодня приймає оператор. Як наслідок, оператори починають працювати на те, щоб клієнт, зателефонувавши, якнайшвидше закінчив розмову, а, на наш погляд, це аж ніяк не ознака першокласного сервісу. Крім того, більшість колл-центрів забезпечують операторів орієнтовними сценаріями розмов і вимагають від них максимальних продажів заради збільшення прибутку.

Ми в Zarros не заміряємо тривалості дзвінків (найдовша телефонна розмова – майже шість годин!), не зловживаємо спокусливими пропозиціями. Ми просто дбаємо за те, щоб оператор зробив усе можливе й неможливе для клієнта. В нас немає шпаргалок для розмов із покупцями: ми довіряємо своїм працівникам і дозволяємо їм у розмові з тим чи тим покупцем вдаватися до власних аргументів. Ми хочемо, щоб наші оператори під час телефонних розмов розкривалися як особистості, щоб це дозволяло встановлювати особистісний емоційний контакт (ОЕК, як кажуть у компанії) з клієнтом.

А ось іще один приклад того, як ми використовуємо телефон для побудови правильного брэнда. Телефонує клієнт, який шукає взуття певного типу, конкретного розміру, але таке нині відсутнє на нашому складі. Кожен оператор заздалегідь уже знає, що за цієї ситуації він мусить швидко прочесати щонайменше три сайти конкуруючих з нами фірм, і якщо там знайдеться потрібне взуття, то спрямувати покупця до конкурентів. Очевидно, що ми зазнаємо втрат, бо акт купівлі-продажу не відбувся.

Однак ми не ставимо собі за мету взяти максимум із кожної операції. Натомість ми намагаємося збудувати тривалі стосунки з кожним клієнтом, і один телефонний дзвінок – це одна така спроба.

Чимало людей можуть подумати: дивно, що інтернет-компанія стільки уваги приділяє телефонним контактам, коли за посередництва телефону відбувається якихось п'ять відсотків продажів. І справді, більша частина телефонних дзвінків, що ми їх отримуємо, не призводять до продажів. Зате ми з'ясували, що в середньому кожен клієнт телефонує до нас бодай раз у житті, тому ми хочемо напевно знати, що ніхто не знехтував нагодою зайвий раз нагадати йому про існування компанії Zappos.

Більшість телефонних дзвінків не ведуть до негайних замовлень. Подеколи клієнт телефонує лише тому, що вперше стикається з необхідністю повернути товар, а щоб зрушити цей процес, йому бракує маленької підказки. А ще він може подзвонити, бо цих вихідних його запрошено на весілля, тому хотів би запитати невеличкої поради щодо модних течій. А бувало, дзвонили й тому, що їм трохи самотньо і нема кому вилити душу.

Пригадую, колись я був у місті Санта-Моніка (штат Каліфорнія), на конференції з продажів, улаштованій босами Skechers[75 - Skechers – американська взуттєва компанія, заснована 1992 року Робертом Грінбергом та його сином Майклом.]. Після довгого вечора в барі наша маленька компанія зібралася у чийсь готельному номері, і ми замовили собі чогось поїсти. Знайома зі Skechers спробувала замовити собі піцу з пепероні, що її побачила в меню рум-сервісу[76 - Рум-сервіс (англ. room service) – обслуговування номерів у готелі, подача їжі та напоїв.], і була неабияк розчарована, дізнавшись, що в цьому готелі після одинадцятої вечора їжі в номери не доставляють. А після 23:00 минуло вже кілька годин.

Усім було весело після бару, і кілька дотепників попросили її подзвонити до Zappos і замовити піцу. Дама виявилася не з полохливих, швидко набрала телефонний номер, ввімкнула гучний зв'язок і взялася пояснювати терплячому (дуже терплячому) операторові Zappos, що вона зупинилася в Санта-Моніці у готелі та просто гине від бажання з'їсти піцу з пепероні, а рум-сервіс уночі не працює, і вона хоче знати, чи не могли би їй чимось допомогти у Zappos.

Операторку Zappos спершу дещо збентежило це прохання, проте вона швидко себе опанувала і попросила нас не класти слухавку. Хвилини за дві вона знову озвалася і дала перелік із п'яти найближчих забігайлівок у Санта-Моніці, що досі працювали і навіть доставляли

О цій порі піцу.

Правду кажучи, я трохи вагався, чи варто включати у книжку цю розповідь: не надто хочеться, щоб люди, прочитавши її, почали телефонувати в Zappos, щоб замовити піцу. Просто мені ця кумедна історія цінна тим, що вона показує: круто, коли у твоєму колл-центрі для операторів немає жодних заготовок, люди можуть самі вирішувати, що добре для нашого бренда, а що ні – і байдуже, наскільки незвичними чи химерними будуть ті декорації, в яких це відбуватиметься.

А що ж моя знайома зі Бкескегз? Після тієї телефонної розмови вона наша постійна клієнтка.

Перша десятка способів підняти рівень обслуговування клієнтів у вашій компанії

1. Зробіть обслуговування клієнтів пріоритетом для всієї компанії, а не одного її відділу. Тон у роботі з клієнтурою слід задавати згори.
2. Нехай ваші працівники не втомлюються повторювати «ВАУ» та інші подібні слова.
3. Допмагайте і довіряйте тим, хто працює з клієнтами. Широ вірте, що люди намагаються створити першокласний сервіс, бо це... бо так насправді і є. Звертання до їхнього боса має бути вкрай рідкісним явищем.
4. Затямте раз і назавжди: коли ви «виставляєте за двері» не в міру жадібного покупця, чи покупця, який ображає ваших працівників – ви все робите правильно.
5. Не засікайте час розмов, не обтяжуйте операторів продажами і не примушуйте їх користуватися сценаріями телефонних бесід.
6. Тримайте свій номер 800-ї серії на видноті. Це буде знак не лише для ваших покупців, а й для ваших співробітників.
7. Розцінюйте кожен дзвінок як інвестицію в створення бранда по роботі з клієнтами, а не як видатки, що вам їх конче слід зменшити.
8. Старайтеся робити так, щоб першокласним сервісом пишалася вся компанія. Розповідайте всім і кожному історії про «ВАУ» -про те, як вдалося здивувати клієнта.
9. Шукайте і беріть на роботу людей, які широко вболіватимуть за якісне обслуговування клієнтів.
10. Усім надавайте першокласні послуги: клієнтам, працівникам, постачальникам.

Культура

Сьогодні ми всім охочим пропонуємо екскурсію нашим головним офісом, що у Лас-Вегасі. Тривалість – близько години, і ми завжди відкриті для людей, бо віднедавна знаємо: це хороший спосіб дати їм можливість відчутти істинне наповнення культури Zappos. Одна річ, коли ти читаєш про неї, та майже всі, хто побував у нас, відзначають, що лише тоді, коли вони на

власні очі побачили наш офіс, відчули наш корпоративний дух, лише тоді вони нарешті зрозуміли, в чому важливість нашої культури.

Так було не завжди. Спершу те, чого ми точно не збиралися робити, то це екскурсій для всіх охочих. Ось вам ще один приклад того, що стало логічним продовженням наших старань, а також те, як працівники компанії включилися в цю гру і почали виводити це на новий рівень.

Сьогодні ми працюємо із більш як тисячею постачальників. Спочатку, коли в нашому офісі з'являлися представники нового бренда, доброволець із відділу продажів улаштовував їм екскурсію компанією, пояснював, як ми працюємо.

Поголос про компанію поширювався, і з часом до нас доходили чутки, що вже й друзі нових постачальників теж хотіли би потрапити до нас на екскурсію, а ще через деякий час хтось із числа тих друзів (і навіть клієнтів) наших нових партнерів просили нас про екскурсію по Zarros.

Спочатку одна така екскурсія тривала менше десяти хвилин, та що більше відвідувачів ми приймали у нашому офісі, то більше всіляких ідей виникало у наших працівників із різних відділів, і всі вони були спрямовані на те, щоб викликати «ВАУ» у наших гостей.

Кожна екскурсія не схожа на решту, бо ніколи не знаєш, кого застанеш в офісі і що придумали за вихідні працівники для наших гостей. Якби ви сьогодні завітали до нас на оглядини, то побачили б у вестибюлі автомат для попкорну та кавомашину – і те, і те стилізоване під роботів. Проходячи через офіси різних відділів, можна наткнутися на низку ковбелів[77 – Ковбел (англ. cowbell, дослівно «коров'ячий дзвоник, калатальце») – ручний ударний музичний інструмент, що його використовують у різних музичних стилях (сальса, поп-музика тощо). Свою назву отримав за схожість із дзвоником на шиї худоби, щоб за звуком знати, де вона зараз перебуває.] («більше ковбела!»)[78 – «Більше ковбела!» (англ. More cowbell!) – поширений ідіоматичний вислів, який означає, що комусь постійно чогось не вистачає. Вислів став популярний після виходу 2000 року однойменного скетчу за участю актора Кристофера Вокена, де той зображував музичного продюсера, який вимагав від підопічних музикантів посилити присутність ковбела в музичній композиції, що вони її записували в студії.]), побачити імпровізовану доріжку для боулінгу, змайстровану програмістами, працівників у піратських костюмах, решту співробітників, які розважаються, співаючи караоке, кімнату для відпочинку, живий куточок із тваринами чи а-ля фуршет із хотдогами. Можна наскочити на парадну ходу, якщо котрийсь із наших відділів раптом вирішить, що це чудовий день для святкування Октоберфесту[79 – Октоберфест (нім. Oktoberfest) – жовтневі народні гуляння та свято пива, що відбуваються щороку в Мюнхені, столиці німецької землі Баварія.]. А можна привітатися з нашим лайф-коучем[80 – Лайф-коуч (англ. life coach) – інструктор з особистісного зростання, людина, робота якої полягає в покращенні якості життя її клієнта: консультацій щодо різних фахових та особистих питань, як-от кар'єра, здоровий спосіб життя, підтримання міжособистісних стосунків тощо.] (таким собі корпоративним Тоні Роббінсом[81 – Ентоні (Тоні) Роббінс (англ. Anthony (Tony) Robbins) – американський письменник, підприємець, який вивчає тему саморозвитку, оратор-мотиватор, актор, інструктор і психолог. Автор бестселерів з лайф-коучингу. Широко знаний у

США та інших країнах завдяки своїм аудіо-програмам про особистісний розвиток та мотиваційним семінарам.]), надіти корону і сфотографуватися на згадку, узявши одне фото собі, а друге залишивши в офісі на стіні по сусідству з фотографіями Серени Вільямс[82 – Серена Джамека Вільямс (англ. Serena Jameka Williams) – американська тенісистка, багаторазова переможниця турнірів серії Великого шолома, чемпіонка Олімпійських ігор 2000 в Сіднеї, 2008 року в Пекіні та 2012 року в Лондоні.]чи Гледіс Найт[83 – Гледіс Марія Найт (англ. Gladys Maria Knight) – американська соул-співачка, особлива популярна у 1960–70-х рр., володарка семи премій Grammy.], зроблених під час їхніх відвідин нашого офісу. А може статися такий збіг, що ви опинитеся в нас саме тоді, коли ми відзначатимемо щорічний День лисих і синіх – тоді співробітники добровільно погоджуються, щоб їх підстригли «під нуль» їхні ж колеги.

Походження Дня лисих-синіх

Наш щорічний День лисих і синіх почався з бешкетного парі, коли ми зависали у якомусь барі. Наступного дня з'явився електронний лист такого змісту:

Дата: 7 червня 2005 р.

Від кого: Рені Н.

Кому: Лас-Вегас, співробітники Гарров

Тема: Лисина – це ПРЕКРАСНО

Привіт усім!

СМІЛИВЦЯМ, які працюють у Гарров, було кинуте виклик або, я сказав би, запрошення (автор якого воліє зберегти анонімність) – підстригти голови «ПІД НУЛЬ» чи бодай «під оди-ничку». Тоні теж бере участь у цьому дійстві. Шукаємо не менше тридцятьох осіб (більше – можна) для участі в цій «безпричинній» події. Зараз уже маємо п'ятнадцятьох ВІДВАЖНИХ ДОБРОВОЛЬЦІВ.

Ми потребуємо кількох жінок-волонтерок, які допоможуть стригти цих звитяжців, а також щонайменше п'ятьох добровольців, які погодяться взяти з дому машинки для стрижки волосся з насадкою «одиночкою». Тих, хто не братиме участі в постри-жинах, ми просили б на знак солідарності вдягнути футболки і/або бейсболки з емблемами Гарров.

Захід відбудеться завтра, 8 червня, о 12:30 у дворику біля їдальні. Прошу якнайшвидше сповістити мене про свою згоду долучитися як волонтер, якщо ви бажаєте, щоб вас підстригли.

Дякую!

Для наших працівників не таємниця, що у компанії пріоритет номер один – культура Zappos. І хоч усе, про що я щойно розповів, органічно постало з роботи самої компанії (про більшість тих речей я й не підоз-

рював, поки вони не ставили мене перед фактом свого існування), є певні моменти, що ми їх розвивали, свідомо плануючи.

Скажімо, ми зробили так, щоб кожен працівник і працівниця заходили в офіс і виходили з нього лише через центральний вхід із рецепцією, хоча там і були зручніші, ближчі до автостоянки, двері. Наші попередники активно користувалися цими ходами, однак ми постановили, що це будуть аварійні виходи, й користуватимемося ми ними лише у надзвичайних ситуаціях. Це рішення ухвалили відразу, щойно ми перебралися на нове місце, і воно було продиктоване нашим наміром створити не просто команду, а справжню спільноту, заради чого ми свідомо йшли на збільшення контактів між співробітниками, стимулюючи спонтанне неофіційне спілкування.

У більшості компаній для входу в систему потрібно ввести логін і пароль. У Zappos для цього слід здолати на одну сходинку більше: на монітор виводиться вибрана навмання фотографія котрогось із працівників і пропонується кілька варіантів його імені, з яких користувач має обрати правильне. Коли це зроблено, система показує профіль і біографію того працівника, даючи таким чином можливість більше дізнатися одне про одного. І, хоч ніхто нікого не карає за неправильні відповіді, ми ведемо статистику «влучань» і «промахів» для кожного працівника. Між собою ми називаємо це грою «Вгадай обличчя».

Також ми намагаємося заміряти силу нашої культури, проводячи регулярні опитування працівників та пропонуючи їм висловити свою згоду чи незгоду з такими твердженнями як:

- я вважаю, що компанія ставить перед собою вищі цілі, ніж просто отримання профіту;
- моє перебування в Zappos має серйозну мету, й ця мета – дещо більше, ніж просто робота;
- я відчуваю, що моя кар'єра в Zappos – у моїх руках, і сам я, працюючи в цій компанії, расту як у сенсі особистісного, так і фахового розвитку;
- до колег по роботі я ставлюсь як до родичів і друзів;
- я дуже щасливий працювати в Zappos.

Ми завжди в пошуку шляхів покращення корпоративної культури незалежно від того, наскільки нестандартним чи нелогічним може видатися наш підхід. Скажімо, якесь дослідження показує, що «нічим не обмежений дозвіл лягтися на робочому місці може бути корисний як для працівників, так і для їхніх роботодавців». І у статті розвивається думка дослідників, що «працівники весь час послуговуються ненормативною лексикою, хоча не конче в негативному контексті, щоб когось образити». Лайку використовують як соціальний феномен, що дозволяє висловити солідарність мовця з групою й

наголосити на його зв'язку з нею, або як феномен психологічний, що дозволяє послабити стрес». І ми взяли та розіслали цю статтю нашим менеджерам.

Згодом, дедалі більше зосереджуючись на культурі Zappos, ми усвідомили той факт, що культура компанії та її бренд – це дві сторони однієї медалі. А бренд – це просто підсумковий показник корпоративної культури. Після цього прозріння я написав у себе в блозі такий пост.

Ваша культура – це Ваш бренд

Нині створення бренда дуже сильно відрізняється від аналогічного процесу п'ятдесят років тому. Як це відбувалося раніше? В кабінеті збиралося декілька осіб, вирішували, яким буде позиціонування бренда, а потім втелювали купу грошей у рекламу, яка розжовувала людям, що таке їхній бренд. І якщо у вас була можливість витратити достатньо грошей, то була і можливість побудувати бренд.

Відтоді світ дуже сильно змінився. З виникненням інтернету, що з'єднує все і всіх, компанії стають чимраз прозоріші, незалежно від того, подобається їм таке чи ні. Незадоволений клієнт чи розгніваний

працівник можуть у себе в блозі поділитися неприємним досвідом спілкування з компанією, і ця історія може почати ширитися світом зі швидкістю лісової пожежі, роздмухувана електронними цидулками чи соцмедіа штибу Twitter.

Однак є й хороша новина – можливість прямо протилежного процесу. Так само і про класні враження від компанії можуть оперативно прочитати мільйони людей.

Фундаментальна ж проблема полягає в тому, що ви не в змозі передбачити – що, коли і за яких обставин матиме найбільший вплив на сприйняття бренда вашої компанії.

Скажімо, якщо вам довелося зустріти у барі працівника компанії X, нехай навіть колишнього, те, як складеться ваше спілкування з ним, вплине на ваше враження від самої компанії X, а отже, і від бренда компанії X. Це може бути позитивний вплив, а може бути й негативний. Тому вплинути на марку вашої компанії здатен кожен працівник, а не лиш ті, хто напяму спілкуються з вашими клієнтами.

У Zappos.com ми вже давно для себе вирішили, що не прив'язуватимемо бренд лише до взуття, одягу чи інтернет-торгівлі як такої. Ми вирішили будувати бренд, що викликатиме в людей асоціації з найкращим сервісом, що отримують його клієнти, з найкращими враженнями від його роботи. На наше глибоке переконання, за якість надання клієнтських послуг має вболівати не окремий відділ, а вся компанія.

Реклама може допомогти вашому бренду лише до певної міри. Якщо ви запитаете в людей, із чим асоціюється у них «бренд» авіасполучень (всієї галузі авіаційних перевезень, а не окремо взятої компанії), то більшість із них скоріш за все почнуть розповідати вам про кепський сервіс і не найкращі враження від нього. Якщо ви запитаете в людей, якої вони думки про нинішній американський автопром, досить висока вірогідність того, що відповіді не співпадатимуть із віртуальною реальністю, що її намагається нав'язати автомобільна реклама.

Що ж робити компанії, яка не має грошей збудувати такий бренд, як вам хочеться?

Що є найкращим способом створити бренд на тривалу перспективу?

Відповідь тут одна: культура.

У нас, у Zappos, філософія проста: якщо з культурою все складається добре, то переважно все решта – першокласне обслуговування покупців, створення бренда на тривалу перспективу, небайдуже ставлення до нього працівників і клієнтів – усе це з'явиться в природний спосіб само собою.

Ми переконані, що насправді культура вашої компанії та її бренд – це дві сторони однієї медалі. Спершу бренд може відставати від культури, та з часом він завжди її наздоганяє.

Ваша культура – це і є ваш бренд.

То як створити і підтримувати потрібну вам корпоративну культуру?

Вона починається з процесу найму співробітників. У Zappos це відбувається за допомогою співбесіди у два етапи. На першому менеджер із персоналу та його команда спілкуються за стандартною схемою, з'ясовуючи професійний досвід кандидата, перевіряючи його технічні навички, вміння вписатися в колектив і все таке. А потім наш кадровий відділ проводить іншу серію співбесід, єдина мета яких – з'ясувати, наскільки прийнятна для претендента культура компанії. І щоб стати нашим працівником, він мусить успішно пройти обидва етапи.

Ми мусили відмовити великій кількості талановитих, обдарованих людей, хоча й не сумнівалися, що, залучивши їх до праці в Zappos, ми швидко збільшили б і розмір виручки, і чистий дохід. Але ми бачили, що ці люди не вписуються в нашу культуру, і жертвували швидким зиском в ім'я збереження наших традицій (отже, і бренда) у тривалішій перспективі.

Після зарахування на роботу починається наступний етап розбудови культури – підготовчий. Усі, кого ми приймаємо в центральному офісі, проходять той самісінський вишкіл, що й наші оператори у групі лояльності клієнтів (колл-центрі), незалежно від відділу та посади. Хоч хто ви є – бухгалтер, юрист, програміст, – на всіх без винятку чекає одна й та ж програма підготовки.

Протягом місяця навчальної програми новачки знайомляться з історією компанії, з важливими моментами обслуговування клієнтів, перспективними планами, філософією нашої культури – а потім два тижні сидять на

телефоні, приймаючи клієнтські дзвінки. І знову-таки це повертає нас до давнього переконання, що робота з клієнтами – це не справа одного відділу, її має виконувати вся компанія.

Наприкінці першого підготовчого тижня ми робимо всій групі пропозицію. Пропонуємо \$2000 кожному (не враховуючи оплати праці) за те, що він від нас піде, і діє така пропозиція до закінчення випробного місяця. Ми хочемо напевне знати, що люди приходять до нас не лише по гроші. Ми потребуємо працівників, які розділять нашу віру в далекосяжні перспективи Zarros і захочуть стати носіями нашої культури. З усіх людей, які отримали цю пропозицію, скористалося нею менше одного відсотка.

Одна з центральних переваг, що їх дає нам зосередженість на культурі, це те, що до нас приїздять журналісти. На відміну від решти компаній, ми не обмежуємо переліку їхніх контактів. Навпаки, ми самі пропонуємо їм ходити офісами і спілкуватися з усіма, з ким заманеться. Такий у нас підхід до максимальної прозорості, і це – частина нашої культури.

Формально ми визначаємо культуру Zarros як перелік десяти базових цінностей:

1. Дарувати «BAU» через корпоративний сервіс.
2. Вітати зміни, заохочувати їх.
3. У нас має бути весело, не зашкодить і трохи шизи.
4. Бути зухвалим, креативним і не боятися нових ідей.
5. Повсякчас рости і навчатися.
6. Будувати відкриті і чесні стосунки, спілкуючись із колегами.
7. Будувати здорову команду і родинний дух.
8. Досягати більшого через менше.
9. Бути небайдужим і рішучим.
10. Не зазнаватися.

Чимало компаній визначили для себе свої базові цінності, та, правду кажучи, хто їх дотримується? Зазвичай їхній перелік нагадує звичайнісінький прес-реліз. Вас можуть з ними ознайомити першого ж дня роботи у компанії, та надалі ви сприймаєте їх не більше, ніж плакат або банер на стіні вестибюля, геть-чисто позбавлений змісту.

Ми переконані, що цінності (тим більше базові) формулювати треба так, щоб можна було їх дотримуватися, і, повірте, це дуже важливо. Коли ми говоримо про дотримання засадничих принципів, то це означає, що ми волимо наймати і звільняти персонал з огляду саме на них. Якщо ви готові до цього, то ви вже взяли курс на створення корпоративної культури, що цілком відповідатиме тому бренду, за створення якого ви беретеся. Ви зможете зробити послами вашого бренду всіх своїх співробітників, а не

лише маркетологів чи піарни-ків. І послами брeнда вони можуть бути як усередині компанії, так і поза нею.

А загалом, просто старайтеся не забувати: якщо культура, що ви її будете, правильна, то й все решта – включаючи й створення першокласного брeнда – здебільшого вдаватиметься саме собою.

* * *

Сьогодні, коли базові цінності служать нам керівництвом до дії в усіх наших справах, важко вірится в те, що перших шість чи сім років існування компанії в нас навіть близько такого не було. Це я винен у тому, що ми не сформулювали список ще на початку свого існування: мені завжди здавалося, що в цьому є якийсь «корпоративний» перебір. І я опирався цьому, скільки міг.

Тепер я неймовірно радий, що врешті-решт працівники переконали мене дати лад із тими базовими цінностями – по суті, дати формальне визначення нашої культури, – щоб ми могли й надалі розвиватися і зростати.

Шкодную лише про одне – що ми не зробили цього раніше.

Базові цінності

Ще у Сан-Франциско я, Нік і Фред старалися не пропустити жодної співбесіди з кандидатами на роботу, щоб точно знати, чи відповідає претендент культурі Zappos. Перенісши компанію до Лас-Вегаса, ми почали стрімко рости і, як наслідок, дуже швидко набирати персонал. За таких обставин особисто приймати рішення стосовно кожного кандидата ми вже не могли, а з появою великої кількості новачків у нас виникла проблема: коли ми говорили про відповідність співробітників культурі Zappos, не всі розуміли, про що нам ідеться.

Хтось із нашого юридичного відділу запропонував укласти перелік базових цінностей, і щоб менеджери, беручи на роботу людей, діяли згідно з цим переліком, тому я почав складати список всього того, що ми хотіли би бачити в людях. Уявив собі всіх колег, яких хотів би клонувати як людей, котрі прекрасно вписуються у культуру Zappos, і спробував розібратися, що ж за цінності вони уособлюють. А потім уявив собі працівників (і теперішніх, і колишніх), які цій культурі не відповідали, й почав докопуватись, яких саме цінностей їм бракує.

Почавши укладати цей список, я зрозумів, що мушу знати думку інших співробітників про те, що має бути в базовому переліку. Як це було тоді, коли ми готували Книжку Культури і опитували всіх працівників про те, чим є для них культура Zappos.

Первинний набір налічував тридцять сім базових цінностей:

1. Культура – це все.
2. ВАУ-сервіс.
3. Довіряти і вірити.
4. Прагнути до ідеалу.
5. Розвивати компанію.
6. Вірити, що все надовго і всерйоз.
7. Зростати як особистість.
8. Досягати неможливого.
9. Бути командою.
10. Прагнути до родинності стосунків.
11. Мати емоційний зв'язок.
12. Розвивати свої морально-вольові якості.
13. Збільшувати можливості.
14. Бути своїм.
15. Виявляти ініціативу.
16. Робити все, що знадобиться для справи.
17. Не боятися помилок.
18. Мислити нестандартно.
19. Верхи мають прислухатися до низів.
20. Розвивати партнерство.
21. Вміти слухати.
22. Спілкування не буває забагато.
23. Прагнути до операційної досконалості.
24. Уміння змінюватися.
25. Постійно, покроково вдосконалюватися.
26. Досягати меншим більшого.

27. Інновації.
28. Сарафанне радіо.
29. Удача.
30. Небайдужість і позитив.
31. Особистісні якості.
32. Відкритість і чесність.
33. Веселість.
34. Натхненність.
35. Трохи шизи.
36. Вміння посміятися з себе.
37. Спокій, упевненість, повага.

Перелік вийшов довжелезний, і ми почали думати, які з цінностей найважливіші та найкраще показують те, чого ми прагнемо. Принагідно міркували, чи можна об'єднати кілька цінностей в одну.

Упродовж року я кілька разів розсилав електронною поштою цей перелік усім працівникам компанії та отримав у відповідь чимало листів із поясненнями, які базові цінності слід вважати найважливішими і чому.

На мій подив, процес затягнувся, проте ніхто нікуди не спішив, бо нам таки хотілося, щоб до остаточного переліку ввійшли ті цінності, яких ми будемо по-справжньому дотримуватись у житті.

Найскладнішою частиною була частина зобов'язань. Як я казав уже в своєму блозі (дивіться пост «Ваша культура – це ваш бренд»), багато корпорацій послуговуються «базовими цінностями» чи «засад-ничими принципами», та проблема у тому, що зазвичай у них забагато пафосу, а самі вони нагадують прес-релізи, штаповані відділами маркетингу. Працівник часто-густо дізнається про них першого ж дня роботи, та зрештою це для нього перетворюється на плакат на стіні вестибюля із затертими до втрати свого значення словами.

Ми хотіли стовідсоткової гарантії, що така доля не спіткає наші базові цінності. Потрібен був список, що ми могли б його дотримуватися і беручи людей на роботу, і звільняючи їх. В іншому разі це були би не «цінності».

І ось нарешті ми уклали остаточний перелік із десятиох базових пунктів, що ним послуговуємося і донині.

1. Дарувати «ВАУ» через корпоративний сервіс.
2. Вітати зміни, заохочувати їх.

3. У нас має бути весело, не зашкодить і трохи шизи.
4. Бути зухвалими, креативними і не боятися нових ідей.
5. Повсякчас рости і навчатися.
6. Будувати відкриті і чесні стосунки, спілкуючись із колегами.
7. Будувати здорову команду і родинний дух.
8. Досягати більшого меншим.
9. Бути небайдужими і рішучими.
10. Не зазнаватися.

Спочатку деякі працівники пропонували включити до списку таку людську чесноту, як сумлінність, та я цілком свідомо відхилив це. В мене було відчуття, що у нашому випадку сумлінність витікатиме з того, що ми посправжньому в усьому станемо дотримуватися своїх базових цінностей, жити відповідно до них, а не просто кивати на них, коли це буде зручно.

Незабаром у відділі з добору кадрів розробили опитувальник для співбесід, що включав усі до одної базові цінності, й ми ще на стадії відбору персоналу могли перевіряти відповідність претендента до наших принципів.

Очевидно, на рішення чи брати на роботу кандидата з усіх базових цінностей більше за все впливає наша заповідь «Не зазнавайся». На співбесідах побувало чимало досвідчених, тямущих, обдарованих людей, і, спілкуючись із ними, розумієш, що їхня присутність різко збільшить виручку і чистий дохід. Але серед таких претендентів дуже багато справжніх егоїстів, і на роботу ми їх не беремо. У більшості компаній менеджер-кадровик був би радий узяти в компанію такого фахівця, бо це дозволило б створити чималеньку додаткову вартість, і, мабуть, саме це пояснює, що більшість величезних корпорацій не можуть похвалитися справжньою культурою.

Філософія в нас у Zarros проста: ми радше втратимо у короткочасній перспективі (отримавши, скажімо, меншу виручку чи переживши зменшення чистих доходів), якщо є підстави вважати, що у тривалій перспективі така жертва себе виправдає. Захист корпоративної культури та відданість базовим цінностям дає довгострокові переваги.

Коли в нас сформувався остаточний перелік із десяти базових цінностей, я їх розіслав електронкою всім працівникам компанії з докладним тлумаченням кожної засади. Ми й досі посилаємося на той лист. Тому, коли приходять новачок, йому дають на підпис підтверд-жувальний документ, що він ознайомлений із базовими цінностями та усвідомлює: у компанії сподіваються, що він житиме в повній гармонії з ними.

ДЕКЛАРАЦІЯ БАЗОВИХ ЦІННОСТЕЙ ZARPOS

Місія Zappos: жити щасливо і дарувати «BAU» іншим

По мірі зростання компанії чимраз нагальнішою ставала потреба чітко означити базові цінності Zappos, що складають підґрунтя нашої культури, бренда та бізнес-стратегій. З такою великою кількістю нових працівників, які вливалися в компанію, що розросталася, ми прагли бути впевнені, що вся наша команда – єдине ціле і діє відповідно до нашого бачення Zappos.

З часом ми налагодимо оцінювання ефективності працівників так, що продуктивність кожного значним чином визначатиме показник, наскільки добре він або вона уособлює базові цінності Zappos і діє відповідно до них.

У кожній цінності чимало складових, із них ми виділили найважливіші тези та оформили їх як десять базових ідей.

1. Дарувати «BAU» через корпоративний сервіс.
2. Вітати зміни, заохочувати їх.
3. У нас має бути весело, не зашкодить і трохи шизи.
4. Бути зухвалим, креативним і не боятися нових ідей.
5. Повсякчасно рости і навчатися.
6. Будувати відкриті і чесні стосунки, спілкуючись із колегами.
7. Будувати здорову команду і родинний дух.
8. Досягати більшого меншим.
9. Бути небайдужим і рішучим.
10. Не зазнаватися.

В ідеалі ми прагнемо, щоб десять топових цінностей відбивалися в усіх справах компанії, зокрема, в нашій взаємодії з працівниками, клієнтами, постачальниками та бізнес-партнерами.

Попереду на нас чекає чимало роботи, і чимало води збіжить, перш ніж десять базових цінностей по-справжньому проявляться в наших думках, наших учинках, нашій манері спілкуватися.

Ми ростемо, тому можуть змінюватися специфіка робочого процесу та стратегії компанії, проте ми хочемо, щоб наші цінності лишалися незмінними. Наші базові принципи завжди повинні бути відправною точкою для всіх наших рішень. Оскільки це ми вперше публікуємо перелік наших базових цінностей, то цілком припускаємо, що впродовж наступного року можливі певні зміни та доповнення, проте наша мета – остаточно сформувати набір базових цінностей, що стануть за основу для керівництва компанії та її розвитку.

Я закликаю кожного переглянути все, що діється в компанії, і запитати себе, що ще можна змінити для кращого відображення наших базових цінностей. Скажімо, посадові інструкції в нашій компанії можна було б покращити так, аби було відразу видно, що це інструкція для персоналу Zappos, а не безликий документ, який безклопітно знайдеш у будь-якій компанії.

Наші внутрішні бланки, бланки заяв про зарахування на роботу, шаблони електронної пошти, частково наш вебсайт і багато, багато чого ще можна видозмінити так, щоб сильніше відчувалася Zappos і краще відбивалися наші засади.

Тому перед кожним із нас постає завдання: щотижня запроваджувати щонайменше одну новацію, що дозволить Zappos яскравіше демонструвати свої базові цінності.

Ці покращення не конче мають бути радикальними – наприклад, можна просто додати одне-два речення у текст на бланку, щоб зробити його веселішим, «оживити» його.

І якщо кожен працівник пропонуватиме бодай одну таку ідею на тиждень, за рік це перетвориться на п'ятдесят із гаком тисяч невеличких змін, які всі разом спричинять суттєвий прогрес порівняно з нинішнім станом.

Нижче ви знайдете короткі тлумачення кожної з десяти базових цінностей.

Дарувати «ВАУ» через корпоративний сервіс

Усе, що робиться у Zappos, робиться з ВАУ-ефектом.

Слово «ВАУ» – таке коротке і просте, проте може виражати цілу гаму почуттів. Тому щоб люди були приємно вражені, вам слід виділитись із загалу, себто робити щось не так, як усі, бути в чомусь новатором. Ви повинні робити щось так, що виходило б за рамки очікуваного від вас, перевершуючи чиїсь сподівання. І всі ваші дії повинні викликати емоційний та позитивний відгук у того, кому їх адресовано. Ми не проста компанія, наш сервіс не простий, і ми не хочемо, щоб наші люди були пересічними громадянами. Ми чекаємо, що кожен працівник компанії викликатиме шквал позитивних ВАУ-емоцій.

Чи це колеги, чи це клієнти й бізнес-партнери – позитивні ВАУ-емоції, що ви їх викликаєте, розходиться, наче кола по воді. Отже, про вас і про вашу працю неодмінно дізнаються інші. У Zappos ми дотримуємося філософії, що таким ВАУ-обслуговуванням треба викликати у клієнта світлі почуття, а не спокушати його лише матеріальним зиском (наприклад, ми не пропонуємо клієнтам диких знижок або промо-акцій).

Ми намагаємося викликати ВАУ-захват у наших клієнтів, колег по роботі, постачальників, партнерів, а в майбутньому – і в наших інвесторів.

Запитайте себе: які моменти в своїй роботі чи поведінці я можу покращити, щоб здивувати якнайбільше людей?

Чи ти здивував бодай когось одного сьогодні?

Дарувати ВАУ через сервіс (розповідь Марти К.)

1984 року я кілька тижнів подорожувала Європою. Коли я опинилася у Лондоні – останньому пункті призначення перед поверненням до Штатів, – у мене закінчилися гроші. Лишився тільки долар-талісман і жменька іноземних монет, що брязкали на дні сумки.

Мені дуже хотілося пити, і я схопила банку содової з буфетної стійки, мигцем прочитавши напис на табличці: «Приймаємо гроші інших країн». Поки дійшла моя черга до каси, я вижлуктила майже всю банку, аж тут помітила ще один напис: «Монети інших країн не приймаються. Лише купюри». Спроба вмовити касира забрати всі монети, що я мала, була марною, а віддавати долар-талісман мені страшенно не хотілося.

Аж раптом до каси підійшов чоловік, який стояв за мною в черзі, й заплатив за мене. Я почала дякувати, намагалася втелючити йому весь свій дріб'язок, але він не взяв. Натомість попросив, щоби час від часу я робила щось добре для інших людей. І цей випадок із незнайомцем у лондонському аеропорту запам'ятався мені на все життя.

Наступний кадр – рік 2008-й, ранок вівторка. У Walgreens[84 – Walgreens – друга за розміром мережа аптек у США.] я щойно звірила довгий список покупок і підійшла до віконця. За мною в черзі стояло двоє людей, товару в них було небагато, тож я, природно, пропустила їх уперед. Коли вже була моя черга і касирка прогнала через сканер третину всіх моїх покупок, підійшов літній чоловік. Він тримав у руках зо дві банки з арахісом, якусь мазь і бальзам для губ ChapStick.

Я обернулася до нього і попросила, щоб він дав свої покупки мені. Він спантеличено запитав: навіщо? Я збиралася відповісти, що треба дарувати людям добро, та натомість сказала: «Треба дарувати людям ВАУ». Я працюю у Zappos, і ця «підміна» сталася мимовільно. Втім, я не стала виправляти помилку і повторила цю фразу ще раз. Касир пробив товар старого джентльмена, склав покупки у пакет і передав йому. Той поглянув на мене і запитав: «Скажіть, а що таке дарувати людям ВАУ?» Він вислухав мою історію про незнайомця в Лондоні, подякував від душі та й пішов. Тепер уже була черга касира здивовано на мене витріщатися. Йому теж стало цікаво, що це таке – дарувати людям ВАУ, і я пояснила, що працюю у Zappos, а там одна з базових цінностей – працювати з покупцями так, щоб вони промовляли ВАУ від щастя.

Покидала цю аптеку з неймовірним відчуттям. Я не просто розділила свій захват – я розділила його з двома людьми і широко сподівалася, що коли-небудь щось подібне зроблять і вони.

А за кілька днів, повертаючись додому після нічної зміни в Zappos, мені о сьомій ранку знову довелося завернути у Walgreens. Щойно ступила на

поріг, аж чую: «Марто, доброго дня!» Це був той самий касир, що й минулого разу.

Я здивувалася та й кажу: «Що я чую – ви пам'ятаєте моє ім'я!» Касир пояснив: «Переписав його з виписки по кредитці, бо не хотілося забувати особу, яка вчила мене, що слід дарувати людям позитивні емоції. Я вже й іншим про це розказав!»

Тепер уже він дарував мені ВАУ-емоції, і це було прикольно.

Вітати зміни, заохочувати їх

Процес зростання компанії означає, що зміни у ній відбуваються безперервно. Деяких людей, а надто тих, які приходять із більших компаній, постійні пертурбації спершу можуть вибивати з колії. Тому, якщо ви не готові діяти в умовах повсякчасних змін, ви, либонь, не надто підходите для нашої компанії.

Ми всі повинні вчитися не тільки не лякатися перемін, а й завзято вітати їх, стимулювати, просувати. Ми маємо повсякчасно планувати якісь зміни, бути готовими до того, що постійно щось обертається.

Хоча зміни можуть (і будуть) відбуватися по всіх напрямках, однак важливо, щоб вони ініціювалися «знизу», людьми на передньому фронті, які перебувають ближче і до клієнтів, і до їхніх проблем.

Ніколи не задовольняйтеся становищем статус-кво, не розслабляйтеся, перебуваючи у ньому, бо так історично склалося, що від халеп потерпають саме компанії, не здатні швидко пристосовуватися до змін та реагувати на них.

Ми весь час розвиваємося. Якщо хочемо й далі бути попереду всіх конкурентів, то маємо безперервно змінюватися, а суперники нехай собі губляться у здогадах. Хтось інший скопіює нашу форму, нашу систему доставки замовлень і навіть дизайн нашого сайту, але нехай він спробує скопіювати наших людей, нашу культуру чи наш сервіс! Ніхто не зможе розвиватися так швидко доти, доки заохочення постійних змін лишатиметься частиною нашої культури.

Запитайте себе: які я планую пертурбації і чи готуюся до них? Чи з оптимізмом сприймаю нові виклики? Чи заохочую зміни, чи ініціюю їх? Що я роблю для того, щоб більше змін ініціювалося знизу? Чи уповноважую я до змін своїх безпосередніх підлеглих?

Сила одного відсотка

пост у блозі Альфреда Л., фінансового

та виконавчого директора компанії, січень 2009

То був найкращий із часів, то був найгірший із часів.

< Чарльз Діккенс, «Повість про двоє міст» >

У грудні 2008 року, підбиваючи підсумки року, що минав, ведуча CNBC [85 – CNBC (англ. Consumer News and Business Channel) – американський кабельний, супутниковий та онлайнний телеканал ділових новин.] Марія Бартіромо [86 – Марія Сара Бартіромо – американська тележурналістка, колумністка, авторка книжок, яка спеціалізується на економічній тематиці.] процитувала Чарльза Діккенса, зауваживши, що, хоч письменникові йшлося про Французьку революцію, те саме він міг би легко сказати і про 2008 рік.

Без сумнівів, 2008 рік видався дуже складним, почавшись із падіння економіки та занепаду роздрібної торгівлі, до того ж плавне зниження у першому півріччі змінилося крутим піке в півріччі другому. За даними з різних джерел, того року за сезон відпусток інтернет-торгівля зменшилася на 3-5 %, і це був перший такий випадок у царині мережевої торгівлі. Читання тодішніх реляцій, що не страждали від надлишку оптимізму, показує, як неймовірно пощастило нам у Zappos, бо ми таки прорвалися крізь оті важкі часи і домоглися просто неймовірних результатів!

Ні, не все було ідеально, та все одно 2008 рік був для нас просто чудовим! Доведеться трохи зачекати офіційних результатів, поки наші фінансисти підіб'ють баланс і видадуть на початку березня перевірений фінансовий звіт, але й так очевидно, що протягом минулого року ми зростали навіть у сезон відпусток, коли інтернет-торгівля переживала спад, а наш торговий оборот перевищив мільярд доларів. За рахунок кредо «досягати меншим більшого» ми не втратили прибутковості й зберегли грошовий потік, залюбки обслуговуючи наших клієнтів!

Ми можемо скільки завгодно згадувати 2008 рік, але зараз, коли на календарі рік 2009 і ми повернулися з довгожданого відпочинку, час знову показати все, на що ми здатні. Ми почнемо досягати цілей і здійснювати «офіційні» плани відразу, щойно їх схвалить рада директорів, однаке і без цього «офіційного» схвалення ми чудово знаємо, що слід робити.

Єдине, що я всім би радив, це час від часу повертатися до документа, де викладено базові цінності Zappos, і щотижня запроваджувати бодай одну зміну, яка йтиме на користь компанії. А ще краще – робити це день у день. Можливо, це пролунає як крамола, але не забувайте: покращення не конче мусять бути радикальні. Просто думайте, який матимете результат, коли щодня бодай на відсоток щось покращуватимете, і робіть так кожен божий день. Цей підхід дасть приголомшливі результати й до кінця року дозволить нам стати кращими у 37 разів, а не на 365 % (читай, у 3,65 рази).

Щодня прокидайтесь і запитуйте в себе не лише – що ви можете покращити у Zappos на 1 %, а й те, що ви можете покращити на цей відсоток у собі як у людині та фахівцеві. Врешті-решт, як ростиме компанія Zappos, якщо не ростиме її персонал?

Уявіть собі: щодня ви покращуєте щось на 1 %, а за рік накопичується покращення у тридцять сім разів. Уявіть собі, що те ж саме робитиме у Zarros кожен працівник. І уявіть собі, наскільки кращі будете через рік ви, і Zarros, і весь світ.

Так, це буде непросто, і жодних сумнівів, що 2009 рік принесе свої клопоти, та ми з ними неодмінно впораємося. Нехай щастить вам у новому 2009 році!

P. S. Для любителів математики. Якщо ви починаєте рік, маючи на руках сто доларів, і щодня ця сума у вас зростає на 1 %, то наприкінці року ви матимете $\$3778,34 = \$100 \cdot (1 + 1\%)^{365}$. А це у 37,78 разів більше за початкову суму. От що таке по одному відсотку на день!

P.P. S. Так, я люблю математику. Так, я був не настільки крутий, щоб мене прийняли до футбольної команди, тому я став учасником команди з математики. Дякую вам за надану мені підтримку.

У нас має бути весело, не зашкодить і трохи шизи

Одна річ, що відрізняє Zarros від купи інших компаній, – в нас веселе життя з легкою ноткою пришепелюватості. Ми не рвемося стати однією з тих великих корпорацій, безликих і нудних, як усі великі корпорації. Ми хотіли би зберегти нашу здатність сміятися з себе. У нашій щоденній праці радість і гумор – завжди бажані гості.

Це означає, що чимало з того, що ми робимо, може видатися дещо незручним або й дивакуватим. А втім, ми добре бачимо межу між легкою шизою і форменим божевіллям. Щоб життя було для всіх веселе й цікаве, досить і крихти чудернацькості. Ще ми хочемо, щоб компанія була унікальною, неповторною.

Культура компанії – ось запорука успіху, і в рамках нашої культури ми щиро схвалюємо та вітаємо розмаїття характерів та індивідуальність кожної людини. Ми хочемо, щоб людська особистість виявлялася у роботі. Людині сторонній така позиція може здатися непослідовною чи й дивакуватою. Та наша послідовність виявляється у вірі в те, що ми найкраще працюватимемо лише тоді, коли зможемо бути самими собою. Ми хочемо, щоб ексцентричність кожного з нас виражалася у нашому міжособистісному спілкуванні та роботі.

Один із побічних ефектів заохочення ексцентричності – це здатність людей нестандартно мислити, відсутність страху новизни. А коли поєднувати певну ексцентрику з вірою в те, що кожен так само дістає задоволення від роботи, всі від цього лише виграють: зростає зацікавленість працівників у власній праці, а компанія загалом стає оригінальнішою, сучаснішою.

Запитайте себе: а що можна зробити, щоб стати трохи ексцентричними і чітко вирізнитися на загальному тлі? Що можна зробити такого, що буде одночасно і смішним, і трохи ексцентричним? Скільки радості дарує вам

ваша робота, і що можна зробити, аби вона приносила ще більше втіхи? Що ви робите, щоб робота ваших колег була не менш радісна?

Радість і трохи ексцентрики: онлайн-чат. Пост у блозі Тодда, клієнта Zappos

Вирішив випробувати онлайн-чат Zappos із дуже простої причини: я сам щось на зразок «експерта по круїзерах[87 – Круїзер – велосипед для міських прогулянок. Відзначається унікальним дизайном і конструкцією, малою кількістю передач (від 1 до 8).]» при магазині, що торгує тарадайками, і мені було дуже цікаво, як відреагує Zappos на мої запити. Адже компанія Zappos славиться своїм сервісом... і тим, що дозволяє сервісним агентам «бути самими собою». Тому я вирішив протестувати цей сервіс і звернувся з кількома каверзними запитаннями до пацанів, які спілкувалися зі мною в чаті. Я написав, що мене звати Тіммі, обрав першу-ліпшу товарну позицію та, не надто замислюючись, настрочив їм якийсь запитання. Нижче ви можете бачити реальний журнал чату. Zappos рулить! Клянусь, я до такого не додумався б!

Отже, спілкуємося в онлайн-чаті з Джонатаном.

Джонатан: Мої вітання, Тіммі! Чим можу допомогти?

Тіммі: Ви не в курсі, яка ширина у годинника G-Shock Atomic Solar – AWG101 SKU #7403774?

Тіммі: В смислі, наскільки велике має бути зап'ястя, щоб він підійшов?

Тіммі: Тіммі має велике зап'ястя

Тіммі: Тіммі треба годинник великий

Джонатан: Зараз я гляну, що можна підібрати для Тіммі.

Тіммі: Крутяк! І чи могли б ви говорити про Тіммі у третій особі?

Тіммі обожнює тішити Тіммі еґо, так про нього говорячи

Джонатан: Джонатан у цій розмові був би радий відмовитися від займенників.

Тіммі: Джонатан із Тіммі чудово скентуються між собою

Джонатан: Тіммі може заміряти в Тіммі зап'ястя?

Тіммі: У Тіммі велике зап'ястя, хоч не таке велике, як у Біггі-Смоллза[88 – Біггі-Смоллз (англ. Biggy Smalls) – сценічний псевдонім Кристофера Джорджа Лейтора Уоллеса (1972-1997), американського репера, званого також під псевдонімами Френк Вайт (Frank White) і Ноторіос В.І.Ґ. (The Notorious B.I.G.) Був лідером хіп-хопу на Східному узбережжі США.].

Тіммі не має потрібного вимірювального інструмента

Тіммі: Якщо це допоможе Джонатану, то Тіммі має зріст 6 футів 4 дюйми і важить 220 фунтів

Джонатан: Яка удача! Приблизно такі ж габарити має Джонатанів брат, так що це допоможе.

Джонатан: Джонатан собі думає, що цей годинник добре підійде

Тіммі. Окружність годинника 9 дюймів, тож він, скоріш за все, налізе на зап'ястя Тіммі.

Тіммі: О, круто

Тіммі: А ваші годинники та всяку-всячину можна повернути на шару так само, як ваші Zaratos?

Тіммі: Ну, на той випадок, якщо Тіммі захочеться інший годинник або щось таке

Джонатан: І ще якщо він буде неробочий, за умови, що цілісність годинника не порушено і не загублено його оригінальної упаковки, Тіммі має 365 днів, щоб повернути замовлення. Ми навіть оплатимо зворотну доставку! Як завжди, наша доставка до Тіммі буде безкоштовна.

Тіммі: Тіммі дякує Джонатану за люб'язну допомогу

Джонатан: Джонатан завжди радий Тіммі.

Джонатан: Це задоволення для Джонатана!

Джонатан: Чи може Джонатан допомогти Тіммі ще чимось?

Тіммі: Ні, більше Тіммі нічого не треба

Тіммі: Тіммі щасливий

Джонатан: Добре. Тіммі вже має свій акаунт на сайті Zappos?

Джонатан: Джонатан оновить інформацію на акаунті Тіммі.

Тіммі: Так, Тіммі вже у вас купував

Тіммі: Але Тіммі – це моє альтер еґо, а не справжнє ім'я

Джонатан: Так, а яка у Тіммі електронна пошта? Я додам дані Тіммі.

Тіммі: У минулому Тіммі робив замовлення з поштової скриньки txxxxxx@gmail.com

Джонатан: Все добре, ТОДДЕ!

Джонатан: :-)

Джонатан: Я хочу оновити ваш акаунт до VIP-статусу. Це означатиме, що у майбутньому ви будете отримувати всі свої замовлення впродовж одного робочого дня цілком безкоштовно!

Джонатан: Для цього вам слід буде просто робити замовлення на сторінці <http://vip.zappos.com>.

Тіммі: Тіммі таке до душі!

Джонатан: Добре. Добре...

Джонатан: Якщо Джонатан іще щось може зробити для Тіммі, то

Джонатан хотів би це знати.

Тіммі: Клас, у Тіммі все класно! Тіммі пора йти в магазин!

Джонатан: На все добре!

Будьте зухвалі, креативні, не бійтеся нових ідей

Ми в Zappos переконані, що для людей і для компанії в цілому бути сміливими та зухвалими (але не безрозсудними!) – це напрочуд важливо. Нам хочеться, щоб ніхто не боявся ризикувати і не боявся робити помилки, бо якщо люди не припускаються помилок, це означає лиш одне: вони бояться ризикованих кроків, коли ставки достатньо високі. Ми хочемо, щоб у перспективі кожен виробив у собі вміння та рішучість приймати бізнесові рішення. Ми хочемо, щоб люди виробляли у собі та вдосконалювали навички приймати рішення. Ми навіть закликаємо людей помилятися, якщо вони здобувають із тих помилок якісь уроки.

Ми завжди уникаємо самовдоволення і не приймаємо статус-кво на тій лише підставі, що завжди все робилося так, а не інак. Ми завжди маємо шукати пригод і охоче експериментувати з новими можливостями. Ми вільні підходити творчо до розв'язання різних проблем, і це врешті-решт стає запорукою нашого успіху. Опиняючись у різних ситуаціях і приймаючи виклики, ми завжди готові діяти нешаблонно.

Часом наша спрага пригод і креативності призводить до нетипових рішень (адже ніщо не заважає нам підноситися над шаблонним мисленням), однак саме це і дозволяє нам підійматися вище та вище і залишати позаду всіх конкурентів.

Запитайте себе: як часто я ризикую? Чи боюся я помилятися? Чи виганяю я себе за межі зони комфорту? Чи притаманний дух пригод і креативності моїй праці? Чи можу я додати в роботу Zappos якусь творчу «фішку»? І чи готовий я на щось нетривіальне в підході до конкретної ситуації чи виклику?

Будьте зухвалі, креативні, не бійтеся нових ідей (розповідає менеджер із підбору персоналу Кріста Ф.)

До Zarros я прийшла у грудні 2004 року, маючи за плечима вісім років роботи з персоналом: доти працювала у двох величезних кадрових агенціях дуже-дуже корпоративного типу. Правила тим корпоративним царством Їхня Величність Самовдоволення і Статус-Кво, а Пригоду і Радість було вислано з нього ще за царя Гороха, якщо вони взагалі коли-небудь там жили. Я тихим ходом прямувала до того стану, коли про людину кажуть «перегоріла на роботі», але вчасно спинилася і постановила: «Все, Крісто, більше жодної співбесіди!» Якщо ви бачили заголовок моєї розповіді, то напевне ж подумали: «Е-е, та вона якась... дивна», але я заспокою вас: ця історія має щасливий кінець.

Я дізналася, що у Zarros.com є відкрита вакансія менеджера з персоналу, і подала заяву. Всюди лише й мови було, що про цю компанію – нову, кльову, веселу, круту компанію, яка щойно перебралася до Лас-Вегаса з Сан-Франциско. Авжеж, це все було цікаво і захопливо, та я, напевне, десь обмовилася, що хотіла цілком «зав'язати» з рекрутингом.

Зорі на небі стали так, що я отримала роботу в Zarros! Коли працювала там уже тиждень і кілька днів, до мене обережно підійшов мій менеджер і ошасливив новиною: з огляду на мою трудову біографію першим серйозним проектом у компанії для мене буде – маестро, туш! – так-так, допомогти з організацією найму співробітників і запустити цей процес. А тепер видихаємо...

Вам, думаю, не важко здогадатися, що спершу я була аж ніяк не у захваті, та дуже скоро зрозуміла одну річ: добір кадрів осточортів мені не тому, що я терпіти не могла це робити, а через брак в моїй роботі творчого моменту і здорового авантюризму, і саме ця обставина була «моїм ніжним убивцею».

Для Zarros мати творчу жилку, бути схильним до пригод і не боятися нестандартних рішень (це, власне, стосується кожної з базових цінностей) – це аж ніяк не побажання; це – спосіб життя. І якщо ви вважаєте, що не зможете використати цих чи інших базових цінностей 1991 Платформа для росту у традиційних громіздких, концептуально зашорених нудних відділах вашої фірми (а добір персоналу, напевне ж, тут на одному з чільних місць), ще раз сядьте і добре все обміркуйте.

Добираючи персонал, ми намагалися розібратися не лише з тим, як визначати, чи відповідатиме кандидат на посаду нашим базовим цінностям, а й намагалися демонструвати і пояснювати – словом, впроваджувати ці засади в роботу. Кажіть, що треба мати творчу жилку, бути готовими ризикнути, залишатися відкритими для нових ідей!

Наприклад, один із найскладніших викликів на нашому шляху полягав у тому, що ми у стислі терміни мали набрати велику групу лояльності клієнтів. Нас тоді було троє, і ми просто фізично не могли достатньо швидко проводити співбесіди. І тут нашого Тоні осяяла божевільна ідея (а Тоні взагалі таке обохнює), і він каже: а чому б нам замість традиційного ярмарку вакансій

та й не запросити геть усіх пошукачів, улаштувати таке собі блиц-побачення?

Моя перша реакція була: ні, чорт забирай, це ніколи в житті не спрацює, а ще у мене піде цілий місяць, щоб усе це спланувати і довести до тями! Але відкритість є відкритість, та й, правду кажучи, кращого плану ми не мали, тому вирішили ризикнути. Почали з найпростішого: дали оголошення в газети, прийшли кандидати, прослухали презентацію Zappos та інформацію про роботу, а вже тоді до справи долучилися шестеро працівників компанії. Вони спілкувалися з кандидатами, відводячи по п'ять хвилин на брата. Наш розрахунок був простий: відсіяти всіх, хто точно не підходить Zappos, а вже з рештою провести повноцінне інтерв'ю.

Погрішностей, звісно, вистачало, проте справу таки почато. Потім настала черга іншого, хоч і бентежного, виклику – тонке налаштування процесу, збільшення його ефективності та надання йому фірмових, суто «заппосівських» рис. Протягом року на презентаціях Zappos почала лунати танцювальна музика, з'явилися напої та закуски. Презентації стали інтерактивними й не позбавленими сюрпризів: одна частина була ознайомча, а інша нагадувала комічні скетчі. Люди розповідали про себе всім присутнім, ділилися смішними випадками з власного життя (до речі, не найгірший спосіб роздивитися у групі потенційних лідерів), були також моменти в дусі «шоу Опри», коли ми роздавали призи (сувеніри від Zappos) «тим, кому пощастило». У тій частині, під час якої відбувалася співбесіда/побачення, ми використовували старомодний кухонний таймер, і коли п'ять відведених на спілкування хвилин добігали кінця і кандидат мав переходити до наступного інтерв'юера, ми сигналізували «Вззззззззз!» і як один горлали «Далі!».

Кадрова команда, що день у день росла, енергійно та захоплено взялася покращувати ярмарок вакансій, робити його веселішим, дієвішим, більше насиченим культурою Zappos. Це просто вражало. Дух Zappos швидко охоплював усе, що ми робили, і поширювався навіть на переговорні кімнати з тематичними інтер'єрами, де претенденти на працю могли скоріше подолати хвилювання, правдивіше відповідали на поставлені запитання та мали більше простору для розкриття своїх характеристик і творчих здібностей.

Корпоративний дух проник навіть в інструкцію для новачків. На результати місячного тренінгу – власне, на причини, через які людину може бути звільнено протягом перших тижнів роботи у компанії – доводиться певний час чекати. Та про неприємні речі починають говорити першого ж дня. Так, це важлива інформація, і нічого не вдієш, її доведеться доносити, але ж як це зробити по-нашому, лише так, як можливо у Zappos, і більше ніде? Дякувати Богу, що в мене в команді було двоє фанатів Saturday Night Live[89 – Saturday Night Live («В суботу ввечері наживо») – вечірня музично-гумористична передача на американському каналі NBC, одна з найпопулярніших і довговічних в історії телебачення США. Прем'єра відбулася 11 жовтня 1975 року.]! Ми «позичили» образи кількох відомих й улюблених героїв – учасників цього шоу, та передавали різні повідомлення у напрочуд безшабашній, кумедній манері, розігруючи жартівливі сценки.

Можна було б навести чимало інших прикладів, але досить сказати, що п'ять років потому, коли я бачу свою команду і те, чого ми досягли у Zappos, мене переповнює почуття неймовірної гордості! Це справжній кайф!

Проблема, коли хтось перегорє, гине від нудьги, не отримує достатньої уваги чи на стіни дереться від остогидлої роботи, полягає не так у самій роботі, як у правилах гри, що їх приймають люди у процесі праці.

Нехай ваші колеги ризикують і пробують усе нове. Щось спрацює, а щось – ні, і це зовсім не страшно. Дайте людям сповна віддаватися власній роботі. Хтозна, а раптом вам трапиться феноменальний програміст, який до того ж іще й рок-музикант – допоможіть розкрити у вас цю грань його творчої вдачі.

Коли люди скаржаться, що їм аж зле стає, коли в понеділок уранці треба йти на роботу, я думаю, що все це від віри у те, що часточка їхнього «я» залишається вдома. Чому б не поглянути, що станеться, коли ви звернетесь до своїх працівників, закликаючи принести в офіс усі їхні таланти, й винагороджувати їх не за те, що вони роблять усе, «як усі», а за нові ідеї, дух авантюризму і творчу жилку, за нестандартне мислення і намагання бігти перед паротягом?

То як, побачили, що у житті завжди є місце гепі-енду, так? А я й далі опікуюся добором кадрів, щодня проводжу з людьми співбесіди – і я обожаю свою роботу!

Зразки запитань під час співбесіди у Zarros

Претендент на посаду схильний мислити й діяти нешаблонно.

- Наведіть приклад, коли на попередньому місці роботи Вам випало мислити й діяти нестандартно.
- Назвіть найкращу помилку, що Ви її припускалися на роботі. Чому вона найкраща?
- Розкажіть, чи був випадок, коли Ви визнали проблему, що потребувала розв'язання, але виходила за рамки Вашої компетенції, та залагодили її, не чекаючи поки Вас попросять?

Претендент на посаду мислить більш творчо, ніж середньостатистична особистість.

- Що б Ви сказали про свої творчі здібності? Вони вищі чи нижчі за здібності середньостатистичної людини? Можете підтвердити це прикладом із життя?
- Якби Ви працювали в Zarros перший день і у Вас виникло завдання зробити веселішим процес співбесіди/добору кадрів, що б Ви зробили за ці вісім годин?

Претендент на посаду схильний до ризикованих рішень під час розв'язання проблеми.

- Згадайте приклад ухвалення Вами ризикованих рішень на попередній роботі. Який був підсумок?

- Коли востаннє Вам задля досягнення поставленої мети доводилося порушувати правила чи приймати рішення, що суперечили політиці компанії?

Повсякчасно рости і навчатися

Ми у Zarros вважаємо, що для працівників велике значення має зростання – як особисте, так і професійне. Дуже важливо весь час ставити перед собою амбіційні завдання й прагнути до вершин, щоб не загрузнути в рутині, яка не даватиме відчуття особистого вдосконалення.

Ми переконані, що в кожному працівникові дримають такі можливості, про які він і не здогадується. Наша мета – допомогти йому розкрити свій потенціал. Але для цього мають працювати всі: щоб це здійснилося, не лише нам, а й вам потрібно ставити перед собою честолюбні цілі та прямувати до їхнього здійснення.

Якщо ви пробули у Zarros більше кількох місяців, то не могли не відчути: компанія весь час змінюється. Ми зростаємо, бо ставимо перед собою нові цілі, і знову ставимо перед собою нові цілі, бо ростемо. Це нескінченний процес, і він дуже позитивний: саме в ньому полягає єдиний шлях компанії до виживання. Але це також і тернистий шлях, і стреси, ризики та повна дезорієнтація, які час від часу виникають «дорогою».

Іноді може здаватися, що нові проблеми виникають одразу, щойно ми розв'язали старі (а подеколи й швидше!), та це всього лиш означає, що ми рухаємося – стаємо кращими, сильнішими. Кожен, хто схоче з нами позмагатися, мусить засвоїти все те саме, що засвоїли ми, тому проблеми – це лише віхи на шляху, який треба здолати. Кожна чергова віха свідчить про те, що ми стали кращі.

І байдуже, якою мірою ми кращаємо, нам завжди доведеться важко працювати, в нас завжди буде непочатий край роботи, і ми ніколи не досягнемо всіх цілей, адже повсякчас виникатимуть нові.

Вас це, можливо, трохи розчарує, проте не варто квапитися з висновками: ми докладатимемо всіх зусиль, щоб «досягти поставленої мети», а побачивши, що все змінилося, знову почнемо спочатку. Зростання – річ циклічна, і, хочемо ми того чи не хочемо, його ніколи не спинити.

Це непросто... проте, якби ми уникали складних завдань, то не мали б і бізнесу. Єдине пояснення, чому нас досі не з'їли конкуренти, має звучати так: ми робимо те, що під силу далеко не кожному, і робимо це краще за будь-кого іншого. Якщо колись це стане справою занадто легкою, відразу починаймо виглядати приливну хвилю конкуренції, яка змиє нас геть.

Іноколи може здатися, начебто ми не знаємо, що творимо. Чистісінька правда: не знаємо. Це трохи лякає, та можемо полегшено зітхнути: решта теж не знають, як робиться те, що робимо ми. Бо якби знали, то найпопулярніший інтернет-магазин взуття був би в них, а не в нас. Авжеж, частково люди вже повторювали те, що ми робили раніше, та за роки,

проведені у Zarros, ми добре затирили: диявол ховається у деталях. І от саме тут ми відкриваємо Америку.

Тож експертів стосовно того, як працюємо ми, просто немає. Крім, звісно, нас самих: ми стаємо експертами, виконуючи свою справу. І найцінніший внесок кожного, кого ми беремо на борт – уміння навчатися, адаптуватися, вигадувати щось нове, допомагаючи розвиватися компанії та зростаючи при цьому самому.

Запитайте себе: чи я расту як особистість? Чи расту як професіонал? Чи став я нині кращий, аніж був учора? Що я роблю для особистісного зростання своїх колег і підлеглих? Що я роблю для їхнього фахового поступу? Як я визначаю собі цілі та долаю труднощі, прямуючи до них? Чи дізнаюсь я щодня щось нове? Чи уявляю собі, куди прямую? Що я роблю для розвитку компанії як такої? Чи я роблю все можливе, щоб вона прогресувала, а якщо так, то чи я разом із цим допомагаю іншим усвідомити, що поступ потрібен? Чи я розумію перспективи компанії?

Повсякчасно рости і навчатися (розповідь Маури С.)

Шість років тому, прийшовши працювати в Zarros, я не збиралася робити тут кар'єру. Так сталося, що я жила у Сан-Франциско і намагалася знайти постійну роботу десь у музеї. Пошуки були безрезультатні, тож я написала заяву на працевлаштування в колл-центрі, щоб заробити бодай на оренду житла.

Те, що Zarros – це круто, я зрозуміла відразу завдяки двом речам: чудові люди, з якими я провела весь день, та їхнє фантастичне ставлення до роботи з клієнтами. Та, думаю, я ще не усвідомила всієї незвичайності компанії, аж поки у квітні 2004 року ми переїхали до Лас-Вегаса.

2006 року нам розіслали Базові Цінності Zarros. Ми знали, що в нас унікальна культура, а тепер ще й мали на що посилалися, в що конкретно робити свій внесок, таке, про що можна було казати: «Так! Ми в це віримо!»

Базові Цінності існували не лише для офісу – це був наш спосіб життя. Я полюбила їх усі, злилася з ними, але чомусь найбільше мене вразив п'ятий пункт – Повсякчасно рости і навчатися.

На той час я вже працювала в компанії два з половиною роки. За цей куций відтинок часу мене встигли висунути на кілька керівних посад, і це за відсутності відповідного досвіду й амбіцій щодо навчання! Хоча тепер, озирнувшись у минуле, я вдячна за це просування.

Я знала, що Zarros на мене покладається, а за певних моментів ця довіра виникала, мабуть, іще раніше, ніж би я сама почала б собі довіряти. Саме тому я стрімко прогресувала – і як особистість, і як працівник.

Після оголошення базових цінностей я справді стала «повсякчасно рости і навчатися». І по-справжньому зрозуміла, як мені поталанило працювати в

такому прихильному середовищі, де можна було висувати пропозиції і наперед знати відповідь: чудово, молодець, чому б і ні!

Я стала впевненіша, почала краще розуміти свою роль у компанії як лідера. Зуміла пересилити себе і, виступаючи на конференціях, говорила від імені Zappos, натомість ще п'ять років тому сама лише думка про таке викликала в мене жах. А тепер це мені до вподоби.

Я розвивалась і навчалася не лише в стінах Zappos, а й у своєму особистому житті. Змогла поставити собі мету і купити будинок. У дитинстві я була завзятою читачкою, та в коледжі потяг до книжок звівся нанівець. Тепер просто не встигаю стежити за всім, що хотілося б прочитати.

А ще я змусила себе повернутися до здорового способу життя. За моїми плечима п'ять напівмарафонів, а зараз я готуюсь до участі в першому в житті марафоні, що має відбутись у грудні (між іншим, з ініціативи Zappos!). В Азії я захоплювалася дайвінгом, у Центральній Америці сходила на вулкан. Ми стали табором на його крутосхилах і спостерігали за виверженням сусіднього вулкана. Ось воно, щастя!

Приємно і незвично, озираючись на шість останніх років, побачити, яка була я в двадцять п'ять, і зрозуміти, як я виросла, змінилася. Лівовою часткою цього зростання завдячую Zappos і щодня, йдучи на роботу, з нетерпінням чекаю можливості навчитися чогось нового.

Будувати відкриті й чесні стосунки, спілкуючись із колегами

В цілому ми вважаємо, що відкритість і чесність ведуть до найкращих стосунків – до віри і довір'я. Ми цінуємо міцні стосунки на всіх планах: із менеджерами, підлеглими, клієнтами (внутрішніми і зовнішніми[90 – Зовнішні клієнти (англ. external customers) – це власне споживачі продукту чи послуги, що його надає компанія. Клієнти ж внутрішні (англ. internal customers) – працівники компанії, які мають свої потреби, бажання і цілі та є клієнтами для свого керівництва, колег, представників суміжних фірм.]), постачальниками, бізнес-партнерами, членами робочих груп і колегами по роботі.

Міцні, здорові, відкриті та чесні взаємини значним чином відрізняють Zappos від більшості інших компаній. Добрі стосунки дозволяють нам досягти значно більшого, ніж це було б можливо за інших обставин.

Ключовим елементом сильних стосунків є встановлення емоційних зв'язків. Важливо завжди діяти сумлінно, бути милосердними, доброзичливими, вірними і мати певність, що ви робите правильні речі.

У стосунках з іншими людьми дуже важливо завжди бути відкритим і співчутливим, дружнім і відданим, не допускати грубощів та обману, виявляти повагу. Найважче – це здобути довіру, та коли вона є, ви зможете досягнути набагато більшого.

У будь-яких стосунках важливо бути хорошим слухачем, а також – яскравим оратором. Відкрите, чесне спілкування – найкращий фундамент для будь-яких взаємин, але пам'ятайте, що врешті-решт найбільше важить не те, що ви кажете, і не те, що ви робите, а те, як почуваться при цьому інші люди. А щоб людина у процесі спілкування почувалася добре, вона має бути впевнена, що її співрозмовник небайдужий до неї – і як до особистості, і як до фахівця.

Ми у Zarros завжди переконані: що більше думок, що різноманітніші погляди і що багатший досвід фахівців – то краще. Що ширші та різноплановіші ваші стосунки, то позитивніший буде ваш вплив на компанію і цінніші будете для неї ви. А для розбудови стосунків життєво важлива ефективна, відкрита й щира комунікація.

По мірі того як компанія росте, зростає і значення комунікації, оскільки кожен має розуміти місце та роль його команди в загальній картині великої справи, що ми її творимо разом.

Незалежно від рівня своєї організації, комунікація – будь-де – завжди одне з найслабших місць. Тож ми хочемо, щоб усі повсякчас викладалися на повну, захоплюючи всебічну, всеосяжну, ефективну комунікацію.

Запитайте себе: чи подобається людям працювати зі мною? Як я можу покращити стосунки з ними? Які нові відносини можна створити в компанії, не обмежуючи коло спілкування колегами по роботі, яких ми бачимо щодня? Чим я захоплюю людей, з якими підтримую взаємини? Як можу зробити стосунки відкритішими та чеснішими? Як можу я покращити процес комунікації з іншими людьми?

Будуймо здорову команду і родинний дух

У Zarros ми постійно наголошуємо на значенні корпоративної культури, адже ми не лише команда, а й родина. Ми хочемо створити дружне, тепле і цікаве середовище. Наш принцип – захоплювати розмаїття ідей, думок і поглядів.

Найкращі серед лідерів – ті, хто веде за собою, надихаючи власним прикладом, а також водночас є членами команди та її ватажками. Загалом ми вважаємо, що найкращі ідеї та рішення – це ті, що їх пропонують знизу люди з «лінії фронту», які перебувають найближче до проблем і до клієнтів. А роль менеджера – ліквідувати перешкоди і створювати умови для успішної праці підлеглих. Себто найкращі керівники – це слуги-лідери [91 – Термін «лідер-слуга» (англ. servant leader) уперше запропонував відставний топ-менеджер корпорації AT&T Роберт Грінліф в есеї «Слуга як лідер» (The Servant as Leader, 1970). Автор есе переконує, що справжні лідери – це слуги, які прагнуть допомагати людям, любити їх і прислужувати їм. За останні роки концепція лідерства-служіння Грінліфа поширилася, на цю тему написано чимало книжок. Експерти у царині лідерства говорять про лідера-слугу як про новий тип лідера XXI століття.

На їхню думку, стара ієрархічна модель керування стає пережитком, реліктом нової організаційної доби.]. Вони служать тим, кого ведуть.

У разі виникнення проблеми найкращі члени команди беруть відповідальність на себе, щоб команда і компанія могли успішно працювати. Найкращі члени команди позитивно впливають одне на одного і на кожного, з ким перетинаються. Крім того, вони намагаються не допустити жодних виявів цинізму і неприязних стосунків. Це й зрозуміло, бо найкращі – це ті, хто прагнуть гармонії з усіма, з ким їм доводиться взаємодіяти.

На наше переконання, найкращими є ті команди, де люди не просто співпрацюють одне з одним, а ще й взаємодіють за рамками суто службових стосунків. Чимало блискучих ідей, що народилися в компанії, були прямим наслідком неформального спілкування працівників у вільний від роботи час.

Скажімо, задум написати книжку про нашу культуру виник під час невимушеної балачки за межами офісу.

Та ми більше, ніж просто команда: ми сім'я. Ми наглядаємо одне за одним, дбаємо одне про одного, готові гори зрушити задля колег, бо віримо і довіряємо одне одному. Ми разом працюємо, але ж і розважаємося теж разом. Наші стосунки сягають далеко за межі типових «виробничих», що їх можна спостерігати в більшості інших компаній.

Запитайте себе: що я роблю для того, щоб посилити

в команді «чуття ліктя»? Як заохочую людей частіше виявляти ініціативу? Як заохочую їх не боятися відповідальності? Що я можу зробити, щоб члени моєї команди почувалися і командою, і родиною? Як можна вибудувати тісніші стосунки з членами моєї команди і на роботі, і поза нею? Я прищеплю відчуття команди і родини лише в межах нашого відділу чи поширюю це на всю компанію? Чи здатен я бути уособленням здорового командного духу?

Будуйте здорову команду і родинний дух (розповідь Робін П.)

Мій чоловік загинув у грудні 2007 року за трагічних обставин. Страшно було уявити, що чекало на нас – наших дітей, мене, всю нашу родину.

Коли отримала ту звістку, мене мов заціпило, але треба було комусь зателефонувати. І я подзвонила, але, хоч як це дивно, не родичам. А своєму роботодавцю – Zarros.com. Цей не бозна-який вчинок розкрив мені очі на тісний зв'язок, що існував між мною, моїми колегами по роботі та культурою Zarros. По суті наша компанія була для мене другим домом.

Я подзвонила до своєї начальниці, вона зрозуміла, яка в мене істерика, поспівчувала, заспокоїла, як могла, і дала пораду, що мене втішила. Вона запевнила, що я не мушу нічим перейматись, а маю подумати про дітей і про себе, а як щось буде потрібно, щоб я обов'язково телефонувала їй, навіть серед ночі. Коли вона продиктувала мені всі свої телефони, я зрозуміла, що слова її цілком щирі.

І хоч би що означала для мене Zappos раніше, те, що компанія зробила після смерті чоловіка, вразило мене раз і назавжди. Мене запевнили, що я не повинна поспішати виходити на роботу, і самі зголосилися посприяти з похороном. Мої родичі зроду-віку не стикалися з такими жєстами з боку роботодавця. Я ж тоді просто всміхнулася і сказала:

– Чудово! Отака наша Zappos!

Коли я знову вийшла на роботу, то почувалася ні в сих ні в тих, адже не знала, що казатимуть мені колеги. Та нервувалася недовго. Весь час був хтось, хто міг вислухати, поспівчувати, посидіти поруч, коли я пускала сльозу, або ж і обійняти. І колеги, і менеджери дали достатньо часу, щоб загоїлися мої рани; вони підтримали мої сили, щоб я й надалі залишалась повноцінним, цілком працездатним членом команди.

Так, найбільшим подарунком від моєї другої сім'ї – від компанії Zappos – стала дружня підтримка. Zappos була моїм притулком та оздоровницею, що дала все необхідне, аби я продовжувала жити далі.

Досягай меншим більшого

Zappos завжди вирізнялася тим, що люди в ній прагнули за допомогою скромних засобів досягати приголомшливих цілей. І хоч, коли йдеться про бізнес, стосунки між нами такі, як і всюди, ми всі – суцільна серйозність і цілеспрямованість. Ми переконані, що для досягнення мети потрібні напружена праця та понаднормові зусилля.

Ми віримо в операційну досконалість і розуміємо, що завжди є можливість покращити все, що ми робимо. Це означає, що наша праця ніколи не закінчиться. Щоб випереджати конкурентів (реальних або потенційних), ми мусимо весь час запроваджувати інновації та крок за кроком удосконалювати свою роботу, повсякчас збільшуючи її ефективність і безперервно домагаючись кращих показників. А помилки для нас – не більше, ніж нагода засвоїти якийсь новий урок.

Нам ні на мить не можна розслаблятися, адже будь-яке покращення – річ невідкладна. «Добре» – це не для нас, ми знаємо, що добре – ворог класного, а в нас мета – не просто стати класною компанією, а компанією з найкращим сервісом у світі. Ми впроваджуємо свої власні стандарти, а потім перевершуємо і їх, весь час підіймаючи планку і для суперників, і для себе.

Запитайте в себе: що я можу зробити, щоби працювати ще краще? Як можна збільшити ефективність нашого відділу? Як можна збільшити ефективність компанії загалом? Чим можу особисто я допомогти в цьому компанії?

Досягати меншим більшого (розповідає Ванесса Л.)

Я прийшла в Zappos 2007 року під час непростого періоду свого життя. Звернулася у бюро, що допомагало шукати тимчасову роботу, і мені сказали, що є компанія, яка ідеально мені підійде. І щойно я ввійшла у ці двері, моє життя змінилося.

Пригадую, базові цінності компанії здалися мені простими, легкими для дотримання і надзвичайно переконливими. З усіх десятих пунктів я найсильніше намагаюся вплітати у своє життя один – досягати меншим більшого – і роблю це за кожної, навіть щонайменшої, нагоди.

Своє перше – відколи я почала працювати в Zappos – Різдво я зустріла, не маючи ні сім'ї, ні машини, ні телефону, ні грошей, ані місця, куди можна податися на свята. Та я вирішила, що хай там як, а я його таки відсвяткую, навіть якщо залишуся сама як палець. Щодня, сказала я собі, аж до самісінького Святвечора, я заходитиму в магазин і купуватиму собі якусь дрібничку, щоб потім було з чого влаштувати для себе різдвяний міні-бенкет.

Та зрештою на розпродажі я купила дві бульби батату по тридцять дев'ять центів за штуку. На цьому мої передріздвяні шопінг-тури закінчилися. Настав Святвечір, я приготувала свій батат. У мене не було ні спецій, ні навіть каструлі, щоб його зварити. Знайшла трохи харчової фольги, що нею і скористалася.

Оглянувши кухонну шафку, побачила там упаковку какао зі шматочками маршмелов. Просіявши порошок через сито, відібрала шматочки маршмелов, сполоснула під краном і додала їх у батат для смаку.

Я з'їла все, хоч це й було несмачно. Але дивно те... що я почувалася щасливою, як ніколи досі. Довіку пам'ятатиму, як я раділа того вечора. А могла б оплакувати лиху долю, жаліти себе за це самотнє Різдво, яке раніше завжди відзначала в родинному колі, за столом, що вгинався від наїдків.

Я відчувала, як принцип «досягати меншим більшого» допомагає подолати чорну смугу, примушує вдаватися до нестандартних рішень і в особистому житті, і на роботі. Не буває універсального способу досягти мети – таких способів завжди безліч. І ось для того, щоб його знайти, придумати, задіяти, потрібен креативний і відкритий розум. Тут, у Zappos, я стала більш творчою, завзятішою, винахідливішою, ніж деінде.

Тут перешкоди на шляху – це всього лише перешкоди на шляху, а не безнадійні глухі кути. А труднощі в нас викликають не розпач, а душевний підйом.

Згадуючи те Різдво кількарічної давнини, коли я готувала батат, досягаючи меншим більшого, тепер я напевно знаю: будь-яка життєва проблема є просто довгоочікуваним викликом, що дозволяє вчитись і зростати. За час, що тут працюю, я знову стала власницею таких матеріальних благ як телефон, автомобіль, будинок, постійний запас продовольчих товарів (і батату зокрема!).

Знаю, моє щастя визначає дещо інше, проте мушу визнати одну річ... Мені досі подобається батат із сушеним маршмелов у пакетах!

Будь завзятим і рішучим

Завзяття – це пальне, що дозволяє просуватися вперед і нам, і компанії. У нас завжди цінують завзятість, рішучість, наполегливість, оперативність.

Ми працюємо «з вогником», бо віримо у те, що робимо, і добре знаємо, куди прямуємо. В нас не вживають таких слів як «ні» чи «це ніколи не подіє», а якби вживали, то Zappos так ніколи й не виникла б.

Що завзятість, що рішучість – і те, й те заразливе. Ми переконані: треба позитивно, з оптимізмом (і водночас реалістично) дивитися на все, що ми робимо, адже чудово розуміємо – наше ставлення передаватиметься іншим.

Є щось бентежне в тому, що ти бачиш: зусилля кожного, з ким працюєш, суттєво впливають на загальну ситуацію, і день у день ти зауважуєш цей вплив.

Запитайте в себе: чи захоплює мене компанія? Чи в захваті я від своєї роботи? Чи люблю я те, чим переймаюся, і тих, з ким працюю? Чи щасливий я тут? Чи відчуваю піднесення, перебуваючи у Zappos? Чи вірю я в те, що роблю, чи знаю, куди ми йдемо? І чи тут моє місце?

Будь завзятим і рішучим (розповідає д-р Вік)

Зо два роки тому я познайомився з операторкою, яка працювала у нашій групі лояльності клієнтів. Вона була молода, точніше, їй був двадцять один рік, і дівчині набридло спускати гроші в трубу, платячи за орендовану квартиру. І вона частіше стала думати про купівлю власного будинку.

Вона та її чоловік мали стільки рахунків і боргів по кредитках, що відкладати гроші на купівлю дому майже не вдавалося. Максимум, що вдавалося заощадити, – двадцять п'ять доларів на місяць. Гроші не бознаякі, тож ми вирішили, що насамперед слід зробити ці заощадження регулярними. Щоб не форсувати подій і, як наслідок, не втратити смаку до накопичення, для початку спинилися на сумі, що не потребувала жодних надзусиль.

Через місяць вона сказала мені, що заощадити двадцять п'ять доларів дуже просто, і тепер вона хоче збільшити суму. А оскільки дотримуватися нового режиму економії було досить легко, подружжя вирішило взятися й до погашення решти боргів, таких як, скажімо, студентські кредити. І хоч зміни не відбулися миттєво, курс було обрано правильно, і результат не забарився.

Час від часу дівчина розповідала мені про свої справи, а через кілька років, одного чудового дня повідомила, що всі їхні рахунки вже сплачено,

а ще вони щойно купили собі новий дім. А ще за деякий час вони навіть купили собі відпочинковий катер.

Успіх прийшов не відразу, але їхня завзятість і рішучість у втіленні своїх планів щонайменше викликали повагу. А здобутий досвід допоміг зробити цінне спостереження: життя і все їхнє майбутнє цілковито залежать від них самих, просто потрібно виробити певний план і весь час неухильно його дотримуватися.

Не зазнавайся

Хоч у минулому ми зростали дуже швидко, ніхто не заперечує того факту, що у житті завжди є труднощі, які треба долати. І ми переконані, що, незалежно від обставин, всіх людей потрібно шанувати.

Пишаючись своїми персональними та командними успіхами, ми не гнемо кирпичу, а завжди ставимося до інших так, як нам хотілось би, щоб вони ставилися до нас. Ми поводимося спокійно і впевнено, бо знаємо: в довготривалій перспективі наш характер промовлятиме сам за себе.

Запитайте в себе: чи я не зазнаюся, коли йдеться про мої здобутки? Чи я не зазнаюся, коли йдеться про досягнення компанії? Чи ставлюся я до малих і до великих постачальників з тією ж пошаною, як вони ставляться до мене?

* * *

Завжди приємніше поговорити з тим, хто не вживає довгих складних конструкцій, а любить короткі й легенькі на кшталт: «Чи не пора нам пообідати?» (Вінні-Пух[92 – Від себе мусимо відзначити, що попри розтиражованість та високу цитованість цього вислову, в першоджерелі ці слова дещо інакші: – Кролику! – сказав Пух сам до себе. – От із ким любо погомоніти. Він завжди каже про все зрозуміло. Він не любить довгих, важких слів, не те що Сова. Він любить прості, легкі слова, наприклад: «пообідаймо» або «пригощайся, Пуху!» (англ.: «Rabbit,» said Pooh to himself. «I like talking to Rabbit.He talks about sensible things. He doesn't use long, difficult words, like Owl. He uses short, easy words, like 'What about lunch?' and 'Help yourself, Pooh.')

Джерело: «Хатка на Пуховій галяві», розділ 4 (пер. Леоніда Солонька).]

* * *

Коли ми обирали десять базових цінностей Zappos, одним із наших завдань було створити перелік, що асоціювався б лише з нами і ні з ким більше. Не може бути двох ідентичних культур, дарма, що безліч корпорацій мають

списки схожих базових цінностей. Схожих аж так, що в переважній більшості випадків неможливо відрізнити одну компанію від іншої.

Хороший спосіб перевірити на унікальність базові цінності вашої компанії – це прогнати їх через пошук у Google. «Загугліть» будь-яку з наших цінностей, і ви побачите, що в результатах пошуку завжди вигулькне Zappos, і в більшості випадків – на позиції №1.

Та врешті-решт ідеться аж ніяк не про результати пошуку. Тут важливіше те, що кожна з тих базових цінностей органічно вплітається у повсякденну мову та спосіб мислення працівників. Базові цінності, що їх поділяє персонал, реально інтегруються у діяльність компанії, вони здатні об'єднувати всю організацію і відіграють роль дороговказів для працівників, коли доводиться приймати рішення.

Я аж ніяк не стверджую, що всі повинні переймати цінності компанії Zappos. У більшості випадків це було б величезною помилкою. Наші базові засадничі принципи – тому й наші, що прийнятні для нас.

У книжках «Від хорошого до великого» (Good to Great) і «Племінне лідерство» (Tribal Leadership) автори розглядають характеристики, що відрізняють великі компанії від хороших. За один із найважливіших компонентів вони вважають сильну корпоративну культуру. По суті, базові цінності і є формалізованим визначенням культури компанії.

З'ясувалося, що насправді не так уже й важливо, які базові цінності сповідує ваша компанія. Головне, що вони у вас є і ви керуетесь ними у житті. Головне, що вони задаватимуть вектор вашого поступу, стануть «типовим» способом мислення для всієї організації.

Ваші особисті базові цінності показують, ким є ви, а базові цінності компанії у підсумку визначають саме її характер і бренд.

Долю людини визначає її характер.

Долю організації – її корпоративна культура.

Стосунки з постачальниками (розповідь Фреда)

Я вважаю стосунки з постачальниками одним із найголовніших компонентів успіху Zappos. Без них ми не стали би тими, ким сьогодні є. Щоб показати цю історію у розвитку, незле було б звернутися до джерел, а у нашому випадку розпочалося все з переосмислення засад.

Моя кар'єра в роздрібній торгівлі почалася в місті Белв'ю, штат Вашингтон, у відділі чоловічого взуття універмагу Nordstrom. За вісім років я піднявся в ієрархії до посади агента з закупівель в одному з найбільших магазинів компанії у Сан-Франциско. Працюючи там, я спілкувався з безліччю закупників взуття різних стилів і видів, співпрацював із багатьма постачальниками. Я бачив стосунки огидні й ворожі. Та бачив також приязні та цілком конструктивні. Але, всупереч поширеному переконанню, перемогли завжди класні хлопці.

Того доленосного дня 1999 року я ще був у Nordstrom, коли мені зателефонував Нік. Під час обіду в Mel's Diner я, Нік, Альфред і Тоні обговорили можливість створення прямої (за схемою прямих доставок) співпраці з виробниками взуття для організації взуттєвого інтернет-магазину. Тоді це ще була нова концепція, не позбавлена ризику. Nordstrom належала до стабільних компаній, я мав хорошу роботу, але оскільки в душі я гравець, то вирішив поставити на кін усе і спробувати створити щось із нуля. Я йшов назустріч невідомому.

Від самого початку я знав: щоб досягти успіху, нам слід мати міцні та здорові партнерські стосунки з нашими постачальниками. У Nordstrom я вдосталь надивився на те, як закупники практично щодня викручують руки постачальникам. Їхнє становище дозволяло вигравати тут і зараз, але незабаром на їхньому місці з'являлися інші. Бачив я й таких закупників, які щільно співпрацювали зі своїми постачальниками, не соромилися виявляти їм свою повагу та всіляко їм сприяли задля довготривалої перспективи. Бізнес у таких закупників завжди йшов краще. Ще на початку своєї кар'єри я сказав собі, що будуватиму такі стосунки і такі можливості, що витримають перевірку часом, і мені пощастило: я міг опиратися на численні зв'язки, що мені вдалося розбудувати до того моменту.

Чомусь у цій галузі постачальників звикли сприймати за ворогів. Не треба виявляти їм ніякої поваги, не треба телефонувати, коли їм не вдавалося зв'язатися з вами, тримати їх якнайдовше у приймальні, дарма, що зустріч заплановано на конкретну годину, і нехай вони платять за вас у ресторані! Горлайте на них, вішайте на них усіх собак, лайте їх на чому світ стоїть... не гребуйте нічим, щоб витиснути з них усе до останнього шеляга. Я особисто знаю випадок, коли закупник, після того як один постачальник продав товар незалежному конкурентові, так розлютився, що в буквальному сенсі зняв із себе штани й зажадав, аби цей постачальник поцілував його в зад!

Просто дивує, як люди можуть не розуміти, що бізнес робиться не так. Зрештою, кожен учасник процесу прагне одного і того ж: дбати про своїх клієнтів, розвивати свій бізнес і мати з того певний зиск. І якщо говорити про довготривалу перспективу, то навряд чи когось влаштує, щоб із двох сторін перемогла лише одна. Якщо постачальник залишиться без прибутку, то не матиме грошей на подальші дослідження та розробки, а це своєю чергою означатиме, що продукт, який він зможе вивести на ринок, буде менш привабливий для покупця, а отже це вдарить по роздрібній торгівлі, бо споживач не захоче витратитися на товар. Люди прагнуть скорочувати видатки і перетворюють перемовини на суцільний акт агресії, але ж прибуток – величина скінченна, та ще ділиться на двох. Захопившись поділом, чимало ритейлерів, кажучи фігурально, пускаються берега, і більшість їх уже ніколи не повертаються назад.

Нам хотілося, щоб Zappos вирізнялася тим, що створюватиме партнерські стосунки, за яких обидві сторони чесно ділитимуть між собою як ризики, так і бонуси. З'ясувалося раптом, що набагато легше налагоджувати мости з тими партнерами, які дотримуються таких самих поглядів, що й ти, і не цураються відповідальності, знаючи, що від досягнення загальної мети виграє кожен. Мало того, що такий підхід дозволяє обом сторонам рухатися

в одному напрямку, він іще й створює таке середовище і культуру, коли людина радіє кожному новому дню і в захваті від своєї роботи. Цей підхід збільшує можливості нашого бізнесу, нашу здатність його контролювати і викликає в нас гордість і почуття власності. Він стимулює людей домагатися більшого, бо вони знають, що їхній внесок – не порожній звук.

У Zappos ми багато в чому втілюємо цю філософію партнерства, але розпочинається все з Золотого Правил: стався до людей так, як хочеш, щоб вони ставилися до тебе. Коли представник постачальника прилітає до нас у Лас-Вегас, на нього в аеропорту чекає наш мікро-автобус. Коли він прибуває до офісу, там його зустрічає закупник, з яким він працює, ми забираємо в нього сумки зі зразками продукції, щоб їх віднесли до зали засідань. Якщо він приїхав уперше, ми влаштовуємо йому екскурсію компанією. Пропонуємо йому напої і наїдки, словом, робимо все, щоб він почувався комфортно. Все це далеке від стандартів нашої індустрії, та, якби на його місці опинився хтось із нас, я дуже сумніваюся, що він був би проти такого ставлення до себе.

Таку ж філософію реалізуємо і під час спілкування з постачальниками. Коли хтось телефонує, ми намагаємося передзвонити йому того ж дня. Коли надсилають електронне повідомлення, ми намагаємося відповісти протягом кількох годин. Ми розуміємо, що спілкування – це дуже важливо, і коли наші партнери намагаються встановити контакт, ми неодмінно йдемо їм назустріч. Такої ж оперативності очікують від нас клієнти, тому й для наших постачальників це теж повинно бути нормою.

Ще на початку існування Zappos ми зрозуміли одну річ: при масштабах нашого бізнесу ми не зможемо обійтися без сторонньої допомоги. В нас не було фізичної можливості тримати штат із такої кількості закупників, що дозволило би покрити все необхідне розмаїттям фасонів і розмірів. Ніколи не забуду того дня, коли я, розвернувшись із кріслом до Тоні, запитав: що він скаже на те, якщо ми зробимо доступною для постачальників інформацію про роботу закупників? Зазвичай у роздрібній торгівлі таку інформацію тримають у великій таємниці, використовуючи її як засіб тиску на тих-таки постачальників, щоб вичавити з них побільше поступок. Роздрібник радше помре, ніж утаємничить постачальника у свої справи, бо тоді він позбудеться важеля впливу. Та якби нам вдалося створити по-справжньому прозорий бізнес, то постачальники стали б для нас помічниками та ще й мали б на цьому якийсь заробіток.

Коли я висловив Тоні свою пропозицію, він різко розвернувся і спитав:

– Ти думав про щось таке? – він саме починав розробляти одну річ, що ми її зараз називаємо «екстранет». Цей екстранет у точності відтворював усе, про що ми говорили. Завдяки йому весь наш бізнес був перед постачальниками як на долоні. Вони можуть бачити рівень наших запасів, обсяги продажів, нашу рентабельність. Вони можуть складати зустрічні заявки та відсилати їх нашим закупникам на погодження. Вони можуть виходити на зв'язок з маркетологами і вносити зміни в асортимент своїх брендів на нашому сайті. По суті, ми дали їм ключ від магазину.

Нащо ми це робимо? Середній закупник у Zappos має у своєму розпорядженні портфель, що нараховує півсотні брендів, але завдяки цій прозорості вести бізнес йому допомагають іще півсотні пар очей. Зайве казати, що

постачальники чудово знають свою справу. Жоден закупівельник не знає бренд краще, ніж той, хто його виробляє та розповсюджує. Чому ж тоді не скористатись їхніми знаннями для успішнішого ведення справ? Урешті-решт, бачачи, що інструменти, які ми їм даємо, та вільний доступ до корпоративних даних лише збільшують їхні можливості, вони допомагатимуть нам, приділяючи компанії більше часу, ніж у середньому на клієнта. А успіх нашої команди є спільною заслугою наших закупників і партнерів-постачальників.

Ведення переговорів у Zappos теж дещо інакше. Ми не тиснемо на постачальників, а співпрацюємо з ними. Якщо нам потрібно подовжити термін оплати, ми надаємо різні плани продажів, прив'язуючи їх до тих чи тих умов здійснення оплати. Ми спільно вирішуємо, який варіант найдоречніший із позицій бізнесу, яку міру ризику ми готові прийняти на себе, яких темпів збільшення продажів нам хотілось би досягти. З дуже схожих позицій ми підходимо й до маркетингу. Так само об'єднавши зусилля, визначаємо спільні цілі, до яких прямують наші бренди, і намічаємо шляхи досягнення. Ми далекі від думки, що перемовини повинні перетворюватися на турнір з армреслінгу. І коли кожна сторона відкрито демонструє свою позицію та цілі, тоді ми неодмінно досягнемо згоди.

Знаємо, що ми ніколи не стали б успішною компанією, якби нас не підтримували постачальники, і в нас виникла традиція щороку робити скромний жест подяки. Ми орендуємо якесь затишне місце, як?от басейн у готелі Hard Rock або нічний клуб Rain Nightclub у готелі-курорті Palms Casino Resort, що в Лас-Вегасі, й запрошуємо всіх наших постачальників (більше тисячі осіб) на щорічний «Вечір подяки постачальникам». Ще додайте сюди співробітників Zappos – і кількість присутніх легенько перескакує за три тисячі. Ми присвячуємо наш бенкет форуму Міжнародної асоціації виробників взуття, і нам приємно, коли люди кажуть, що бенкет – окраса всього форуму. Ми пригощаємо гостей закусками, напоями, влаштовуємо цікаві розваги (кози в балетних пачках, танцюристи, ліліпути, пожирачі вогню... та назвіть що завгодно – і ви, скоріш за все, знайдете це у нас!). Ми сподіваємося, люди розуміють, як багато вони важать для нашої компанії. Коли ми провели такий вечір уперше, це так вразило всю постачальницьку братію, що навіть кілька місяців потому люди про це говорили! Тепер щорічний вечір – це така гучна подія, що навіть постачальники, з якими ми не співпрацюємо, та інші роздрібні торговці на кшталт нас, правдами і неправдами намагаються прослизнути на свято, щоб разом із нами як слід відтягнутися.

Проте це не єдиний день року, коли ми демонструємо свою подяку. Коли якийсь бренд досягає певного рівня продажів, ми презентуємо його представникам футболки з написом «ПРОДАЖІ МОГО БРЕНДА НА ZAPPOS.COM ДОСЯГЛИ МІЛЬЙОНА ДОЛАРІВ». Коли ми обідаємо з постачальником, то завжди намагаємось оплатити його рахунок. Для роздрібних торговців це нечувано, та у Zappos ми міркуємо так: якщо клієнти заслуговують на те, щоб їх приємно дивували, то чим гірші постачальники? Чимало наших постачальників приймають виклик і намагаються й собі узяти і розплатитися за весь обід. Якось не так давно у нас була зустріч із Робом Шмерцом та Стівом Медденом, які, ще будучи під враженням від першого побачення, коли видатки на обід покрили ми, заздалегідь зв'язалися з рестораном і попередили, щоб чек, коли ми пообідаємо, передали їм, при цьому

застерігши рестораторів, що ми підемо на будь-які хитрощі, аби заволодіти ним! Таке рідко буває, але вони втерли нам носа!

Крім того, останньої п'ятниці кожного місяця Zarros влаштовує змагання з гольфу, на які ми запрошуємо всіх наших постачальників. Дехто стверджує, що на гольфах для гольфу серйозні справи робляться частіше, ніж у кабінетах. Даю приклад: ми почали продавати окуляри після переговорів із Полом, представником фірми Oakley, після партії в гольф. Сьогодні наш підрозділ, що торгує окулярами, один із найбільших в інтернеті, та цього могло б не статися, якби ми не ставилися серйозно до розбудови стосунків із нашими постачальниками.

Наші контакти не обмежуються самою лише сферою роздрібних продажів. Давні зв'язки з UPS спричинилися до партнерства у галузі пошуку нових та унікальних способів приваблювати покупців чимось досі небаченим. Від самого початку існування Zarros ця логістична компанія була одним із визначальних чинників нашого зростання, і попри те, що на початку наших стосунків ми були для них краплею в морі, у UPS завжди ставилися до нас шанобливо. Алекс, який давно вже представляє наші інтереси, невтомно трудиться на благо Zarros і постійно шукає нові шляхи для покращення нашого сервісу. І він, і UPS знаходять час на те, щоб поринути в нашу культуру, а отже, він не просто співпрацює з нами – він наш друг.

Постачальників занадто багато, щоб називати їх усіх, але нам також дуже пощастило, що нашим партнером стала Wells Fargo. Поки решта вагалася, вони відкрили нам кредитну лінію в критичний момент нашого становлення. Вони завжди допомагали в розбудові нашого бізнесу й не шкодували свого часу на особисте спілкування з нами. Їх надзвичайно зацікавило те, що ми робимо, і вони знайшли час і бажання зрозуміти наш бізнес.

Неможливо переоцінити зиск від цілеспрямованого наведення мостів із нашими постачальниками. Вони допомагають планувати бізнес і стежать за тим, щоб весь потрібний товар був у нас напoxваті. Коли складські запаси починають танути, вони оперативно підкидають те, що користується найбільшим попитом. Деколи надають нам унікальні моделі, що ви їх можете потім знайти лише в Zarros. Вони тісно співпрацюють із нашою маркетинговою службою, плануючи різноманітні промоакції, стежачи за правильністю наших дій. Своєю чергою, ми долучаємося до ухвалення рішень щодо подальшого розвитку їхніх товарних лінійок. Так, одне з найбільших нововведень у нашому екстранеті виникло з подачі Тома, представника бренду Clarks. Том зауважив, що працювати з екстранетом було б набагато простіше, маючи в ньому фотографій моделей, і для нас це було як осяяння. Нині ця «фіча» екстранету – щонайкорисніша як для наших постачальників, так і для наших закупників!

Завдяки таким відносинам бажання мати з нами справу виказували й ті постачальники, з якими нам ще не випадало працювати. У нас на сайті є чимало брендів, що покупці не знайдуть їх у жодному іншому інтернет-магазині, і все це завдяки довірі, яку вдалося здобути в цій царині впродовж останніх десяти років. Виробники товарів знають і не заперечують, що ми пропонуємо найвищі стандарти підтримки їхніх брендів як таких, і саме завдяки цьому чудово почуваються, співпрацюючи з нами.

Але найважливіше те, що я сприймаю наших постачальників як друзів. Наші компанії чудово знаходять спільну мову, ми часто контактуємо поза роботою, широко піклуємось один про одного. Ми поважаємо та цінуємо наші стосунки і зичимо одне одному тільки добра. Багато моїх партнерів знайомі зі мною майже весь час, відколи я працюю.

Покинути Nordstrom, щоби допомогти зіп'ятися на ноги Zappos, залучаючи різні бренди, – було справою ризикованою. За тодішньої нашої ситуації ніхто не міг поручитися за нікому не відому компанію. Але постачальники йшли нам назустріч, не боялися ризикувати саме завдяки тим стосункам, що ми їх збудували за багато років. Без їхньої дружби та віри в нас ніякої Zappos сьогодні могло б і не бути. Добрі взаємини були (і далі є) одним із найцінніших компонентів у нашому бізнесі.

Пора звільнень

2008 рік видався божевільним. Ми сягнули найвищих вершин і пережили найбільше падіння як у Zappos, так і за її межами.

Для нас рік розпочався з того, що ми вирішили відзначити фінансові показники минулого року. Ми вийшли на більший дохід, ніж у році 2007, тож надумали зробити сюрприз усім своїм працівникам, виплативши кожному премію у розмірі 10 % від його річної зарплати. Так ми подякували людям за допомогу, що дозволила нам перевиконати наші плани.

Того ж року компанія UPS запросила мене і Альфреда в Пекін на Олімпійські ігри, і це було щось неймовірне!

А потім стався крах фондового ринку і ринку нерухомості. Що ближче було до кінця 2008 року, то більше просідала світова економіка і сильніше вповільнювалося наше зростання. Ні, ми й далі розвивалися, але не так, як гадалося, тому в якийсь момент побачили, що видатки компанії достоту непомірні порівняно з доходами. Адже ми сподівалися на високі темпи зростання, аж раптом з'ясували, що в нас роздутий штат працівників. Я був вражений, з якою швидкістю все відбулося.

Через якихось вісім місяців, відколи кожному було видано позапланову премію, ми змушені піти на звільнення восьми відсотків персоналу. Це рішення було одним із найважчих за всю історію компанії.

Ми не гралися у «стратегічну реструктуризацію», як часто-густо це робили в інших корпораціях, а, пам'ятаючи про наші базові цінності, залишалися відкритими й чесними не тільки з нашими працівниками, але і з пресою.

Я розіслав усім працівникам компанії таке електронне повідомлення (продубльоване нами у блогах у відкритому доступі):

Дата: 6 листопада 2008 року

Від кого: Тоні Шей

Кому: Усім працівникам Zappos

Тема: Останні новини

До уваги всіх працівників!

Сьогодні в кожної людини в Zappos непростий, передусім морально, день. Ми ухвалили важке рішення: скоротити близько 8 % наших співробітників. Скорочення не оmine жодного відділу Zappos. Крім того, ми розглядаємо можливість закриття низки стокових магазинів у Неваді та Кентуккі.

Це ? одне з найважчих рішень, ухвалених за останніх дев'ять з половиною років, але ми віримо, що у довгостроковій перспективі воно піде на користь компанії. Читайте далі ? і ви зрозумієте чому...

Нам поталанило мати такого інвестора, як Sequoia Capital, що прорахував імовірні варіанти розвитку подій у цей складний в економічному сенсі період, через який нам належить пройти. Сьомого жовтня фонд зустрівся з усіма компаніями, що входять до його портфелю (серед яких є й Zappos), і нам більш ніж прозоро натякнули: якнайактивніше скорочуйте витрати і якнайшвидше добивайтеся прибутковості й виходьте «в плюс».

Крім того, Джейсон Калаканіс розіслав повідомлення, де чітко, пункт за пунктом, пояснив, як не зірватися в круте піке, і я наполегливо раджу прочитати цей лист.

На щастя для Zappos, в нас набагато краща ситуація, ніж у багатьох інших компаній. На відміну від решти компаній, ми ще показуємо зростання, маємо профіт і позитивний грошовий потік.

А ще нам пощастило з тим, що маємо поновлювану кредитну лінію від банків Wells Fargo, US Bank і Keybank. Це збільшує нашу фінансову гнучкість. Однак, беручи до уваги нинішню економічну невизначеність, ми вважаємо за доцільне зменшити свою залежність від кредитного капіталу.

Ми вважаємо, що компанії краще обрати випереджальну позицію на протипагу позиції реагування. Сьогодні ми діємо на випередження і скорочуємо частину витрат, щоб не кидати напризволяще персонал (а не чекаємо, склавши руки, коли доведеться робити те саме, але вже під тиском обставин).

Оскільки ми ростемо далі й уже отримуємо дохід, у нас немає потреби вдаватися до тих кардинальних заходів, що їх не уникнути більшій частині компаній нашого рівня. Торік обсяг продажів Zappos сягнув позначки \$840 млн, а цього року ми плануємо довести цей показник до мільярда. Втім, верстаючи наприкінці 2007 року плани на 2008 рік, ми сподівалися отримати ще більшу цифру.

З огляду на все це ми скорочуємо штат компанії на вісім відсотків, але, оскільки ми це робимо, не дочікуючись скрути, можемо подбати за своїх

працівників і дати їм більше, ніж стандартні «відступні» у розмірі двотижневої зарплатні (чи взагалі нічого не давати), як це роблять у більшості компаній.

Ми пропонуємо виплачувати зарплатню всім звільненим працівникам до закінчення року (тобто близько двох місяців), а також пропонуємо додаткові виплати тим, хто був із нами три і більше років.

До того ж, оскільки наша стандартна медична страховка стовідсотково покриває витрати на медичну допомогу, стоматолога та офтальмолога для працівників компанії і на п'ятдесят відсотків ? для чоловіка, дружини або утриманців, ми вирішили, що протягом півроку будемо відшкодовувати звільненим працівникам видатки, передбачені законом COBRA[93 – COBRA (скор. від англ. Consolidated Omnibus Budget Reconciliation Act – консолідований всеохопний закон «Про врегулювання бюджету») – федеральний закон від 1986 року, що стосується врегулювання бюджету штатів та органів місцевого самоврядування, згідно з яким схеми групового медичного забезпечення, фінансовані здебільшого роботодавцем і не менш як двадцятьма відсотками робітників, повинні передбачати пролонгацію медичного обслуговування на певний період для звільнених працівників та їхніх утриманців.]

Виказуючи в такий спосіб турботу про звільнених, ми розуміємо, що витрати 2008 року не зменшаться, а, навпаки, зростуть, але щось підказує нам, що ми чинимо правильно стосовно колег. У майбутньому це дозволить нам набагато гнучкіше фінансово реагувати на можливі зміни в економіці 2009 року.

Зростання інтернет-комерції сповільнилося порівняно з минулим роком, але був тут і втішний момент: попри всі пертурбації в економіці, цей сегмент таки розвивався!

У взуттєвому секторі ми залишаємося лідером електронного ринку. Коли приходять непрості часи, найсильніші гравці незалежно від галузі мають нагоду збільшити свою присутність на ринку, навіть попри загальне сповільнення економіки. Історично Zappos завжди показувала більше зростання, ніж ринок інтернет-торгівлі загалом, і ми сподіваємося, що 2009 року ця тенденція збережеться.

Що ж до решти 2008 року, а також року 2009, то ми прогнозуємо: зростання, що ми його продемонстрували в попередні роки, триватиме. Також ми прогнозуємо, що збережемо свою прибутковість і позитивний грошовий потік, якщо будемо керувати своїм бізнесом і фінансами, діючи на випередження, а не реагуючи на обставини, що вже склалися.

Я знаю, що сьогодні проллють чимало сліз не лише ті, хто потрапив під скорочення, а й ті, хто лишить у Zappos. З огляду на родинну культуру компанії, наші звільнення збудують більше емоцій, ніж це було б у багатьох інших компаніях.

Деякі працівники цікавляться, чи можна писати у Twitter про події в компанії. Наша політика щодо соцмедіа залишається такою, як була завжди: говорити по суті, не забувати про здоровий глузд.

Усі ми переживаємо складні часи, і я не сумніваюся, що цей мій лист викличе у вас численні запитання. Якщо ви маєте конкретні запитання щодо своєї роботи чи відділу, в якому ви працюєте, то, будь ласка, звертайтеся з ними до свого начальства. Що стосується інших запитань, зауважень або міркувань, то, будь ласка, пишіть просто мені.

Президент компанії Тоні Шей

Після вихідних я розіслав працівникам, які залишалися, ще один лист, що його ми теж продублювали в своїх блогах у вільному доступі:

Дата: 11 листопада 2008 року

Від кого: Тоні Шей

Кому: Всі працівники Zappos

Тема: Просування вперед

Минулий тиждень для кожного з нас видався складним, бо ми пройшли через процедуру восьмивідсоткового скорочення родини Zappos. І водночас тепліло на серці від почутих розповідей про те, як у четвер після звільнення, а також протягом вихідних наші працівники? ті, хто залишилися, і ті, кого було звільнено, – збиралися разом випити на прощання.

Зараз у нас безпрецедентна ситуація в економіці, і ми за все своє життя ще не стикалися з чимось подібним. Світ вступив у буремні часи, і труднощі спіткали не лише Америку. Багато хто вважає, що поки ми досягнемо найнижчої точки падіння економічного циклу, свої робочі місця можуть втратити два-три мільйони американців.

Хоч би який важкий був цей час, я виніс із життя один урок: події ніколи не бувають аж такі прикрі, як нам здається, чи аж такі сприятливі, як ми про них думаємо. У більшості випадків ти починаєш розуміти це тоді, коли подія? хороша чи погана – вже відбулася.

Загалом це вже друге скорочення в нашій компанії. Нам дев'ять із половиною років, і вперше ми вдавалися до звільнень, коли компанія робила тільки перші кроки. Тоді нам довелося вдвоє скоротити персонал через економічну скруту і нашу неспроможність залучити кредитні кошти. Тоді ми ще не були прибутковими.

Утім, скорочення на зорі нашого існування примусило тісніше згуртуватися тим, хто залишився, зробило їх сильнішими, а через брак коштів, що ми тоді відчували, замість шукати нових покупців, нам довелося зосередитися на обслуговуванні тих клієнтів, яких ми вже мали. У результаті це й запустило процес перетворення Zappos із простої компанії, що торгує взуттям, на компанію, що робить ставку на якісний сервіс та корпоративну культуру. Це спричинило ефект доміно, і врешті-решт ми стали тими, ким сьогодні є.

Рухаючись уперед, ми маємо схожу можливість. У нас є шанс як ніколи зміцнити всю нашу культуру. Для цього знадобиться участь усіх, кожен мусить докласти енту кількість зусиль, та як свідчить історія Zappos, у цьому немає нічого неможливого.

Також у нас є змога зробити компанію здоровішою, ніж вона будь-коли була. Якщо ми розробимо інноваційні й продуктивні способи збільшення виторгу, прибутку та грошового потоку, то в першу чергу будемо скеровувати кошти на те, що буде найкориснішим для нашої компанії.

Водночас виникає таке запитання: чи будуть у нас після Нового року нові звільнення? Наразі ми такого не плануємо. Звільняючи минулого тижня вісім відсотків персоналу, ми зупинилися на тій цифрі, тому що вважаємо: цих скорочень має вистачити на те, щоб пережити 2009 рік; принаймні це витікало з наших фінансових прогнозів. Як я писав у попередньому листі, скорочення було продиктоване тим, що ми вирішили діяти на випередження, і це мало зберегти нам прибутковність і позитивний грошовий потік 2009 року.

У рамках урізання витрат на 2009 рік, а також заради ущільнення ми переїжджаємо в інше приміщення, і всі співробітники офісів Лас-Вегаса працюватимуть у будівлях під номерами 2280 і 2290, що розташовані одна біля одної. Переїзд має бути завершено протягом двох тижнів.

У всіх попереду насичений сезон відпусток, і хоч ми будемо страшенно заклопотані, я закликаю кожного з вас замислюватися над тим, як ми могли б допомагати одне одному ще більше, ніж раніше, до того ж не лише колегам зі свого відділу, а також людям з інших відділів? словом, усім, хто працює у Zappos.

І пам'ятайте, що це не моя компанія, і не компанія наших інвесторів. Це? наша компанія, кожного з нас, і від кожного з нас залежить, у який бік ми йдемо. Якщо зібрати до купи всю силу, що дримає у кожному з нас, її вистачить і на рух уперед, і на те, щоб створити найзгуртованішу за всю історію компанії команду.

Покажімо світові, на що здатна Zappos.

Тоні Шей, президент компанії

Ми привернули до себе увагу численних мас-медіа, бо діяли публічно і відкрито, а не намагалися провести свої звільнення тишком-нишком. Те, що ми проходили через складний період із відкритим заборолом, стало справжнім випробуванням для нашої корпоративної культури. Труднощів вистачало, та наші люди вчилися їх долати, і ми продовжували рухатися далі.

Сьогодні, згадуючи ті часи, я неймовірно вдячний долі: вдячний за те, що ми тримались одне одного і не розгубили командного духу та родинної атмосфери. І це дає мені підстави пишатися нашими працівниками.

А ще я сподіваюся на те, що на нашу долю більше не випаде такої ситуації.

Кузня кадрів

У корпораціях часто люблять казати, що люди – найбільший їхній капітал. Із таким підходом пов'язано кілька проблем. Перша: коли хтось іде від вас, ви втрачаєте цей капітал. І друга: якщо компанія зростає, може настати момент, коли вона переростає працівника, навички якого ні на йоту не змінилися, відколи він прийшов до компанії. І коли виникає така ситуація, стандартне рішення – взяти нового працівника з вищою кваліфікацією. Але це породжує проблему номер три: новий працівник часто-густо не вписується в корпоративну культуру компанії.

Ми в Zappos проповідуємо іншу філософію. І, замість того щоб переконувати всіх, що наш найбільший капітал – це люди, створюємо інакший капітал – систему просування цих людей від низових посад на самісінький верх. Ця система охоплює кожен відділ, кожен рівень робочих навичок і досвіду: від новачків – до управлінців найвищого рівня. Наш підхід полягає в тому, щоб на роботу зараховувати майже винятково новачків, а потім, у межах компанії, за допомогою навчання та наставництва, підвищувати їхній кваліфікаційний рівень до того стану, коли в працівника з'являється можливість за п'ять-сім років опинитися на керівній посаді. Цей проект ще далекий від остаточного вигляду, але ми дуже вболіваємо за його майбутнє.

Без постійного зростання і навчання, як особистісного, так і фахового, малоімовірно, що працівник і через десять років працюватиме у нас. Ми в Zappos ставимо собі за мету, щоб наші люди бачили в своїй роботі не працю, не кар'єру, а покликання.

Наша стратегія кар'єрних ліфтів реалізується з 2004 року, відколи Zappos перебралася до Вегаса. І хоч у цьому місті цілком легко було знайти операторів для нашого колл-центру, натомість виявилось страшенно важко умовити мерчандайзерів і закупників із досвідом роботи в нашій галузі покинути їхні міста на кшталт Нью-Йорка чи Лос-Анджелеса та переїхати за нами до Лас-Вегаса. І тоді ми вирішили піти шляхом навчання та плекання власних кадрів.

Сьогодні майже всі новачки відділу мерчандайзингу починають із посади асистента. Ми маємо трирічну програму розвитку, в рамках якої асистенти мерчандайзера проходять навчання, сертифікацію, коло їхніх обов'язків поступово зростає, після чого їх переводять на менеджерські та керівні посади.

На первинному рівні нас по-справжньому цікавить лише те, наскільки сильно захоплює працівника робота з тією товарною категорією, що за неї відповідає його команда. В команду модельного одягу ми беремо людей, які люблять читати модні журнали. В команду бігових аксесуарів – марафонців. У групу товарів для активного відпочинку – людей, які на вихідних постійно ходять або в гори, або просто на природу.

За три роки асистента мерчандайзера підвищують до асистента закупівельника, або й до самого закупівельника. (Коли минає три роки, він

може піти на підвищення і стати старшим закупівельником, директором, а в перспективі й віце-президентом.)

Наша філософія підготовки персоналу виявилась неймовірно успішною серед відділів реалізації, і за минулий рік ми спробували запустити щось подібне в інших департаментах.

У кожному відділі діють спеціальні унікальні навчальні програми, а ще в нас є відділ підготовки кадрів, де знайдуться тренінги на всі смаки і відділи. А таких програм для просування у корпоративній ієрархії працівнику знадобиться чимало, незалежно від того, який саме відділ він представляє.

Вибірка курсів, пропонує Відділом підготовки кадрів

- Тренінг для новачків (включаючи роботу в колл-центрі) тривалістю чотири тижні
- Історія Zappos
- Культура Zappos
- Контакти і взаємодія – 1
- Контакти і взаємодія – 2
- Контакти і взаємодія – 3
- Вступ до коучингу
- Бібліотека Zappos: «Фактор Фреда» і «Риба!»[94 – «Фактор Фреда» (повна назва «Фактор Фреда: як пристрасть у вашій роботі й житті можуть перетворити щоденне на екстраординарне» – англ. The Fred Factor: How passion in your work and life can turn the ordinary into the extraordinary), автор Марк Сенборн (Mark Sanborn), і «Риба!» (повна назва «Риба: перевірений спосіб для підймання бойового духу та покращення результатів» (англ. Fish: A Proven Way to Boost Morale and Improve Results), автор Стівен Ландін (Stephen Lundin) та інші – відомі в ділових колах книжки з психології бізнесу.]
- Введення у фінанси
- Наука щастя 101
- Лідерство у групі
- Тижневий табір для новачків у Кентуккі
- Курс молодого менеджера
- Підвищення ефективності

- Управління персоналом 101
- Управління персоналом 102
- Основи лідерства
- Бібліотека Zappos: «Створені, щоб приставати»[95 - «Створені, щоб приставати» (повна назва «Створені, щоб приставати: чому одні ідеї залишаються, а інші помирають» – англ. Made to Stick: Why Some Ideas Survive and Others Die), автори брати Чіп (Chip) і Ден Гіт (Dan Heath) – книжка, адресована бізнесменам, у якій розглядаються причини популярності одних ідей і непопулярності – інших.]
- Фінанси-2: процес планування
- Публічні виступи
- Доставка щастя
- Навчання роботи у Microsoft Office, середній рівень
- Граматика і листування – 1
- Граматика і листування – 2
- Стрес-менеджмент (управління стресовими ситуаціями)
- Тайм-менеджемент (організація робочого часу)
- Як і чим викликати захоплення в екскурсантів
- Актуалізація навичок лояльності клієнтів
- Семінар із планування кар'єри

Оскільки система підготовки персоналу діє в кожному відділі, щоразу, коли хтось покидає компанію, знаходиться його сусід по ієрархії, зверху чи знизу, готовий перебрати його функції на себе. Таким чином, реальним капіталом компанії стає не окрема особистість, а весь механізм.

У перспективі ми плануємо розширити концепцію кадрової підготовки до чотирьох років перед наймом у Zappos на посаду початкового рівня. Якщо команда наших вербувальників почне будувати стосунки зі студентами ще з першого курсу навчання, пропонуватиме їм літнє стажування в Zappos, то ще до випуску обидві сторони чудово знатимуть, наскільки добре вони підходять одне одному.

Коли ми створимо систему підготовки, розраховану на одинадцять років (чотири роки до приходу в Zappos плюс сім років від початку кар'єри), в нас буде серйозна і тривала перевага перед рештою конкурентів. Ми переконані, що вкупі з нашими постійними зусиллями зі створення формування брэнда та корпоративної культури стратегія БКК (брэнд,

культура, кар'єра) створить достатню платформу для Zarros як стабільної компанії, що невпинно прогресує.

Твіти-життєвки

-> Кожна людина має на землі свій Еверест, і кожен прийшов у цей світ, щоб його підкорити.

< Г'ю МакЛауд > (Hugh MacLeod, цитата з книжки «Начхай на всіх, та ще 39 ключів до креативності» – англ. Ignore Everybody, And 39 Other Keys to Creativity)

-> Якщо у вас більше трьох пріоритетів, це означає, у вас немає жодного.

< Джим Коллінз >

-> Якщо той, з ким ви розмовляєте, вас не слухає, будьте терплячі. Може, в нього у вухах ватні кульки.

Вінні-Пух

-> У гонитві за знаннями щодня щось знаходиш. У гонитві за проясненням щодня щось втрачаєш.

Лао-Цзи

-> Минулої ночі хтось вдерся до мене в машину. Цінного нічого не поцупили, зате в машині стало менше мотлоху. От якби так щомісяця!

Розділ 3. Прибуток, задоволення і мрії

6 -> Перехід на новий рівень

Піар і публічні промови

Упродовж тих двох років, які передували оголошенню про те, що Amazon купує Zappos, про нас дедалі частіше писали у ЗМІ. Багато хто був переконаний, що ми з подвоєними силами взялися до піару, та це було не так. Ми лише продовжували робити те, що робили завжди: весь час покращували якість обслуговування покупців та одночасно зміцнювали культуру нашої компанії.

Найкумедніше, що купу відгуків отримувало те, що ми починали робити ще кілька років тому: наприклад, що ми пропонуємо гроші за звільнення новачкам, які проходять тренінг, чи що ми час від часу надсилаємо клієнтам квіти. Все це не призначалось ані для новин, ані навіть для блогів. Однак час до часу хтось із журналістів або модних медіа підхоплював якусь історію про наші справи, і вона поширювалася зі швидкістю лісової пожежі. Для нас такий розголос був не меншим скрпризом, аніж для всіх інших, адже з боку Zappos нічого подібного не планувалося.

Ми винесли дуже повчальний урок: якщо ви завзято робите щось, що викликає в людей захоплення, про це рано чи пізно дізнається преса. І вам не доведеться докладати нелюдських зусиль, щоб вашу діяльність висвітлювали ЗМІ, якщо: ваша компанія забезпечує людей першокласним товаром і вагоном позитиву і водночас невимушено, мимохідь, творить цікаві історії.

* * *

Чим популярніші ми ставали для мас-медіа, то частіше мені пропонували виступити на різних конференціях і галузевих форумах. Одним із моїх найперших виступів стала доповідь на нараді керівників, влаштована 2005 року Footwear News[96 - Footwear News (дослівно - «Новини взуття») - тижневе видання, що виходить із жовтня 1945 р. і висвітлює події американської взуттєвої галузі.]. Пригадую, мене трусило мов у пропасниці, бо я не мав жодного досвіду публічних виступів. Тоді я погодився виступати, бо це було чудовою нагодою розповісти історію Zappos багатьом постачальникам взуття, з якими ми ще тільки намагалися зав'язати стосунки.

Увесь свій спіч я написав завчасно, а потім іще місяць витратив на те, щоб його вивчити і добре декламувати. У ніч перед виступом мене не брав сон. Але доповідь вдалася, і мені наче гора спала з пліч, я знову міг нормально спати. Не сказати, що я був захваті від того, як усе пройшло,

проте мій виступ позитивно позначився на нашому бізнесі, і я не шкодував, що зважився на нього.

Упродовж наступного року пропозицій було трохи більше. Я відповів на всі, й хоч почувався при цьому жакливо, проте розумів: вони підуть лише на користь нашому бізнесові та нашому бренду. А ще я розумів, що попри весь дискомфорт, який я від них відчував, ті доповіді були чудовим стартовим майданчиком для мого зростання – як осо-бистісного, так і професійного. Також я зрозумів і те, що публічні виступи – звичайна навичка, яка потребує регулярної практики. І кожна промова, яку я виголошую, – це одне додаткове практичне заняття.

У перший рік своїх публічних виступів я старанно заздалегідь записував тексти і вивчав їх напам'ять. Це забирало купу часу, а в ніч перед виступом я мучився від безсоння. Подеколи, під час виступу, я ненароком пропускав чи забував речення або цілий абзац і, сам не свій од хвилювання, гарячково копирсався в пам'яті, намагаючись пригадати рядки, що їх зубрив напередодні.

Від виступу до виступу я мало-помалу прогресував. Та мені, як і вперше, не подобався сам процес. І навіть попри те, що мої виступи допомагали творити бренд Zarros, мене не полишало відчуття, що я, мабуть, не створений для ораторського мистецтва, якщо вже й через рік після старту почувався так дискомфортно.

Та згодом, однієї чудової днини, мене осінило.

Я зрозумів: ніхто ж не знає, що я там собі нашкрібав заздалегідь. І якщо я пропущу речення, абзац чи навіть цілий розділ – цього ніхто ніколи не помітить.

Також я зауважив, що загалом людям подобається те, що я говорю, але у відгуках одразу після виступу вони загострюють свою увагу здебільшого на двох моментах. Як зізнавалися вони самі, справжній захват у них викликали життєві історії, а крім того, одна річ прочитати про Zarros у пресі (і багато хто знав про нас саме з преси), і зовсім інша – почути про компанію від мене. Ми відчуваємо, казали слухачі, як вболіваєш ти і за культуру Zarros, і за рівень сервісу, і за компанію загалом.

Тому до свого наступного виступу я спробував підійти абсолютно інакше.

Я вирішив: нічого більше не зубрю і не повторю. Покладусь на натхнення – і побачимо, що з того вийде. Я знав цілу купу історій, звідки завжди можна було щось вихопити путяще, а якщо не віддалятися від тем, які мене по-справжньому хвилюють і на яких я таки розуміюся – якість нашого сервісу та культура компанії, – то в мене буде достатньо матеріалу, щоб заповнити свій час.

Коли врешті я вийшов на сцену, то першу хвилину-другу ще ман-дражував, аж поки нарешті звик до слухачів і до приміщення. А коли вже це сталося, час полетів як на крилах. Цей мій виступ захопив аудиторію дужче за мої попередні ораторські екзерсиси. Навіть вдалося

несподівано розвеселити публіку, коли я, замість пригадувати, як колись, забутий текст, узяв та й розповів якусь історію з життя.

Згодом дізнаюся, що це я досягнув стану потоку. У своїй однойменній книжці дослідник Михайл Чіксентмихаї^{[97} – Михайл Чіксентмихаї (угор., англ. Mihaly Csikszentmihalyi, нар. 1934) – американський психолог угорського походження, автор кількох бестселерів і більш як 120-и статей для журналів та книжок, один із найбільш цитованих психологів сьогодення у царині психології та бізнесу.] описує потік як аналог щастя, у якому людина втрачає відчуття часу, самоусвідомлення та навіть самої себе. Ось точнісінько це й відбувалося зі мною.

Відтоді я використовував одну й ту саму формулу для всіх своїх виступів і побачив, що практично все те, чим я переймався раніше, вишиковувалося в єдину і струнку картину. Під час своїх виступів я просто керувався трьома головними правилами:

- 1) Бути небайдужим.
- 2) Наводити історії з життя.
- 3) Не фальшивити.

Якось я згарячу погодився виступити на конференції, тема якої мене, можна сказати, не надто цікавила. І хоч я знав предмет розмови вздовж і впоперек, моїй промові бракувало почуттів, тому той виступ був нормальним, але й тільки. Втім, для мене це стало чудовим уроком.

Тепер, коли мене запрошують десь виступити, я пропоную кілька тем, що можуть збігтися чи не збігтися з загальною темою конференції. І нехай уже потім організатори вирішують, наскільки вони їм підходять. Зазвичай їх усе влаштовує, проте, бувало, й відмовлялися.

Коли така ситуація виникає у мене, то, незалежно від того, скільки організатори готові заплатити Zarros, або ж наскільки слухна випала нагода репрезентувати Zarros цій публіці, я завжди роблю так само.

Тобто ввічливо відмовляюся.

Моменти осяяння

Коли кількість запрошень виступити десь від імені Zarros почала зростати, ми почали відряджати на ці виступи інших людей з різних відділів. Вони розповідали різні життєві історії (на кшталт тих, що викладено в нашій книжці), демонстрували своє бачення компанії та її перспектив. Ми й досі не маємо єдиного стандарту презентації в програмі PowerPoint, що був би прийнятний для кожного працівника.

Усі наші виступи вже спричинили цілу купу несподіваних ефектів, що їх неможливо було передбачити. На додачу до широкого висвітлення в блогах і

ЗМІ, нам довелося зіткнутися з організаторами сили-силенної конференцій, які закінчувалися запрошеннями виступити на шоу Тоні Роббінса, на TEDIndia[98 - TED (скор. від англ. Technology Entertainment Design - Технології, Розваги, Дизайн) - відома щорічна конференція, присвячена «ідеям, вартим поширення». Взяти участь у ній можна лише маючи запрошення. Відома своїми лекціями (TED Talks), що спочатку будувалися навколо технологій, розваг і дизайну, але згодом включили природничі науки, мистецтво, освіту, культуру, бізнес, глобальні проблеми тощо. Перша конференція TED відбулася у Монтерреї (штат Каліфорнія) 1984 р. Із часом TED розширилася, і тепер до неї входять міжнародна конференція TED Global та конференція TED India, media-ініціативи, зокрема TED Talks та TED.com, та нагорода TED Prize.], SXSW[99 - SXSW (скор. від South by Southwest - дослівно «на південь через південний захід») - щорічний фестиваль, що відбувається у місті Остін (штат Техас) із 1987 р. і включає у себе низку музичних, кіно- та media-заходів.], на конференції, де виступав також і Далай-лама, на Inc 500[100 - Inc. 500 - щорічна конференція, що її, починаючи з 1982 р., проводить американський журнал Inc. (заснований у 1979 р.), щоб відзначати 500 компаній США, що мають найстрімкіші темпи зростання.]. Я зустрівся з багатьма авторами, книжками яких ми залюбки поповнюємо нашу бібліотеку, зокрема з Джимом Коллінзом, Сетом Годіном та Чіпом Конлі. В результаті наших публічних виступів у центральному офісі побували з екскурсіями люди всіх рівнів та посад із безлічі компаній. Часом ці тури переходили в такі зв'язки та ділові можливості, що за інших умов про них годі було й мріяти.

Всюди, де нам доводилося виступати з промовами, ми орієнтувалися на наші базові цінності. І коли випадала слухна нагода, замість хапатися за неї і витискати все можливе винятково задля промоції Zappos, ми намагались якнайбільше розповісти про те, як даємо собі раду, щоб допомогти слухацькій аудиторії весь час рости і навчатися. І відповідно до нашої базової цінності намагалися будувати відкриті та чесні стосунки, спілкуючись із колегами, ми радо ділимося цифрами та іншою докладною інформацією.

Усе це спричинило до головного неочікуваного результату наших публічних виступів - до розуміння того факту, що ми насправді змінюємо інші компанії та життя інших людей. Помалу це переростало в іншу якість: ми могли опинитися часткою дечого більшого, ніж Zappos. Ми зрозуміли, що можемо міняти світ не тільки тим, що зможемо робити щось не так у рамках Zappos, а й тим, що зможемо допомагати іншим компаніям змінювати свій підхід до звичних справ.

Ми відчували своєрідне визнання, коли чули від інших людей та компаній, як вони змінили своє життя чи стиль керування, варто було запровадити базові цінності, зосередитися на обслуговуванні клієнтів, більше уваги приділити корпоративній культурі та щастю працівників, і коли це ставало доконаним фактом, їхні фінансові показники теж зростали.

Ми й досі щодня чуємо від людей, що Zappos відкрила їм очі на те, що бізнес можна вести інакше, і не тому, що їм раптом схотілося бути такими, як Zappos, а тому, що їм вдалося на власні очі побачити керування компанією, в основу якого покладено цінності та щастя кожного. Вони також побачили й те, що поєднання воедино прибутку, захоплення та мети - це не просто теорія.

Відгуки та історії, що ми їх почули, привели до думки започаткувати передплатний електронний відеосервіс Zappos Insights (дослівно – «Осяяння Zappos») і дводенний семінар «із зануренням» Zappos Insights Live. Обидві програми покликані допомагати як під-приємцям-початківцям, так і бувалим компаніям, які хотіли би покращити свої показники. Чимало учасників особливо зацікавлені у створенні міцної корпоративної культури та свого власного набору базових цінностей.

Впроваджуючи ці додаткові сервіси, ми паралельно усвідомлювали, що стаємо частиною більшого руху. Ми вже не були просто Zappos. Ми допомагали змінювати світ.

Одностаїнність

Ідея про те, що дуже важливо мати стратегію розвитку, засновану на високій меті, належить не нам. І не ми висували ідею про те, що сильна культура та базові цінності – це так само важливо. Обидві ідеї були чудово висвітлені у книжках «Від хорошого до великого» та «Племінне лідерство», а людство знало про них задовго до появи цих книжок.

Та завдяки екскурсіям, Книжці Культури, публічним виступам, Zappos Insights, Zappos Insights Live, мережі Twitter і нашим блогам ми опинилися в унікальному становищі: за неповних десять років нам вдалося вирости з нуля до компанії з річною виручкою більше мільярда; ми виробили потужний набір взаємозалежних і взаємопов'язаних базових цінностей, а наша культура, що передбачає відкритість і чесність, заохочення до розвитку і навчання, вела нас до того, щоб ми не зберігали корпоративних знань та премудростей, накопичених протягом років, а ділилися ними.

Нам вартувало чималих зусиль переконати раду директорів компанії (які до того ж були ще й інвесторами) підтримати наші численні заходи, що врешті-решт (ми були цього певні) допомогли б утвердити бренд Zappos і покращити цей світ. Здебільшого наші директори були вихідцями з промислового сектора та сектора високих технологій, а не зі сфери торгівлі чи маркетингу. Вони так остаточно й не зрозуміли, навіщо ми запускаємо Zappos Insights або для чого нам потрібен Twitter (дивіться у Додатку посилання на мій пост у блозі «Як Twitter може зробити вас кращими і щасливішими»), і в них не було віри в те, що наша ціннісна платформа «Бренд, Культура, Підготовка», яку ми будували, по-справжньому чогось вартує. Від багатьох наших починань дехто з директорів просто відмахувався: їх мало цікавили «соціальні експерименти Тоні».

Переважно наші директори хотіли, щоб ми просто зосередилися на фінансових показниках, які перебували у прямій залежності від того, наскільки успішними будуть наші інтернет-торги.

І в цьому вони мали цілковиту рацію.

Коли 2005 року робила свої перші інвестиції Sequoia, вона погодилася, що допомагатиме у створенні сервісно-орієнтованої інтернет-компанії. Фонд, вірогідно, сподівався за п'ятирічний термін вийти з Zarros і вивести свої активи плюс прибуток (через перепродаж компанії чи виставивши акції компанії на біржі) [101 - Кінцева мета кожного венчурного інвестора – отримати прибуток. Та головна характеристика венчурного капіталу пов'язана з високим рівнем ризику. Вже закономірним стало правило «2-6-2», коли з десятих проектів у царині нових технологій два виявляються безнадійними, шість виживають, але виходять на скромні темпи зростання, і лише два у багато разів збільшують вкладені в них кошти. Зазвичай цикл венчурних інвестицій в ту чи іншу компанію не перевищує трьох-п'яти років. За цей час компанія має зміцніти, продемонструвати розвиток і окупити вкладені у неї гроші, гарантувавши цим повне повернення коштів венчурному інвестору з певною часткою прибутку. На розмір прибутку зокрема впливають прибутковість компанії та стратегія виходу інвестора з неї. Спектр альтернативних стратегій виходу венчурного інвестора з інвестицій включає такі варіанти: 1) викуп акцій венчурного інвестора керівництвом компанії («зворотний викуп»); 2) викуп акцій венчурного інвестора менеджером/персоналом компанії або командою керівників зі сторони; 3) прямий продаж – продаж пакету акцій венчурного інвестора іншому інвестору; 4) вихід на фондову біржу через публічне первинне розміщення акцій на фондовому ринку (IPO); 5) вимушена купівля акцій венчурного інвестора самою компанією, тоді коли вартість компанії виявляється нижчою, ніж було передбачено бізнес-планом, а венчурний інвестор ухвалює рішення про вихід; 6) примусовий вихід, здійснюваний через керування, довіреність чи ліквідацію компанії. Стратегія повернення засобів венчурного інвестора через первинне розміщення акцій є найзатратнішою і найскладнішою, проте дозволяє отримати найбільший прибуток порівняно з іншими стратегіями.]. П'ять років – типовий термін для багатьох інвестицій Sequoia. Раніше фонд уже відмовився пристати на додаткові умови, як ми просили, щоб закласти можливість триваліших стратегій, що не мало прямого стосунку до інтернет-торгівлі. Тому про те, щоб він дозволив нам допомагати іншим компаніям формувати стратегію розвитку чи шліфувати їхню культуру, не могло бути й мови.

Але я розумів, що наші справи та вчинки спроможні справити ефект, що сягатиме далеко за межі Zarros. І разом з тим чудово усвідомлював, що коли я і далі наполягатиму на своєму, ніщо не завадить раді директорів звільнити мене. Віха п'ятирічного терміну з початку їхніх капіталовкладень стрімко рухалася нам назустріч. Ми з Альфредом і Фредом не збиралися продавати компанію, а через складну структуру інвестиційного капіталу, зумовлену ліквідаційним привілеєм [102 - Ліквідаційний привілей – це право тримача акції одержати певну суму до того, як буде зроблено якісь виплати на користь тримачів звичайних акцій. Ліквідація у венчурному фінансуванні – це широкий перелік транзакцій, коли ті, хто були до операції утримувачами основної частини акцій, втрачають більшість голосів. Це і злиття, і реорганізація, і продаж цінних паперів чи активів компанії тощо.], реєструватись як відкрите акціонерне товариство у період економічної нестабільності було не кращим виходом.

На початку 2009 року ми ввійшли до списку журналу Fortune «100 найкращих компаній-роботодавців». І посіли найвищу сходинку серед тогорічних дебютантів. Усі нетямилися від щастя – адже таку мету ми ставили собі ще на зорі існування компанії, а тепер досягли її лише через місяць після

того, як нам вдалося вийти на мільярд річної виручки, тобто значно раніше, ніж ми планували.

Зате на рівні ради директорів ситуація зайшла у глухий кут. Директори були за те, щоб продати компанію, та цього не хотіли ми, родина Zappos. Ми хотіли продовжити її розбудовувати і були готові рухатися далі, до нових вершин. На щастя, я контролював достатню кількість голосів, щоб рада не могла примусити нас продати компанію, зате теоретично вони контролювали досить місць у раді, щоб звільнити мене і найняти нового президента, який уже не перейматиметься культурою компанії, а дбатиме лише про максимізацію прибутків від нашої інтернет-торгівлі.

Я зрозумів, що спостерігаю реінкарнацію того уроку, що його колись отримав із LinkExchange, коли культуру нашої компанії було пущено під укіс: тоді з'ясувалося, що єдність поглядів – це не порожній звук. Міцна культура та прийнятні для загалу базові цінності важливі, тому що забезпечують однаковість серед працівників. А зараз до мене доходило, що єдність поглядів між акціонерами та радою директорів важлива аж ніяк не менше.

Перша десятка запитань, що їх слід ставити, коли ви шукаєте інвесторів та кандидатів у директори.

1. Вам і справді потрібні інвестори? А не можна рости меншими темпами і уникнути фінансування?
2. Наскільки активними щодо компанії будуть ваші інвестори? І наскільки активними ви хотіли б їх бачити?
3. Що ще цінного, крім фінансів, можуть дати інвестори (зв'язки, корисні поради, досвід)?
4. Який часовий горизонт очікуваного фінансового виходу для ваших інвесторів?
5. На який результат, крім фінансового, розраховують інвестори від участі в роботі вашої компанії (якщо він є)? Розташуйте в спадному порядку інтереси інвестора.
6. Чи розділяють інвестори і рада директорів бачення перспектив та місії компанії?
7. Чи погодяться вони на менший прибуток, якщо це означатиме швидшу реалізацію перспективного плану компанії?
8. Наскільки гнучким є мислення інвесторів і ради директорів?
9. Хто контролює інвесторів? Хто контролює раду директорів?
10. Чи збігаються базові цінності ваших інвесторів та директорів із базовими цінностями вашої компанії?

Я, Альфред і Фред вдалися до мозкового штурму, шукаючи, як подолати відсутність одностайності в нашій раді директорів. Ми аж ніяк не горіли бажанням продати компанію, щоб узятися за щось інше. Zappos була для нас не просто місцем для роботи чи розбудови кар'єри. Це було наше покликання. Ми вклали в компанію надто багато емоцій, аби так просто взяти і відмовитися від неї. Під час роботи в Zappos у нас були і набагато складніші часи. А зараз ми отримали просто черговий виклик, з яким мали впоратися. І в нас виник план.

Ми вирішили відкупитися від ради директорів.

Amazon

Ми прикинули, що на відкуп від директорів нам знадобиться близько \$200 млн, і взялися шукати потенційних інвесторів. На початку 2009 року в нас почалися переговори з різними приватними інвестиційними компаніями, венчурними інвесторами, багатими родинними підприємствами і просто заможними людьми. Ми мали намір залучити їхні гроші в обмін на участь у компанії, а гроші витратити на купівлю частки Sequoia та інших акціонерів і раду директорів.

Переговори з різними можливими інвесторами вже тривали, коли з нами зв'язалися з Amazon. На той момент нас уже об'єднували кількарічні стосунки. Джефф Безос, засновник і президент Amazon, уперше вийшов на зв'язок зі мною ще 2005 року та відвідав наш офіс у Лас-Вегасі. Та ще до його прильоту ми повідомили, що не маємо планів продавати компанію.

Дата: 16 серпня 2005 року

Від кого: Тоні Шей

Кому: Джеффу Безосу

Тема: Четвергова зустріч Amazon і Zappos

Привіт, Джеффе!

Я дуже радий, що в четвер зможу побачити тебе особисто.

Але перед зустріччю хотів би випередити можливі очікування та ще раз наголосити на тому, що на цей момент ми дуже сподіваємося, що Zappos розвиватиметься як незалежна компанія, але ми завжди відкриті й готові обговорювати можливості нашого партнерства.

З нетерпінням чекатиму четверга, щоб почути твої міркування...

Та коли на початку 2009 року ми почали перемовини з Amazon, то з'ясувалося, що за кілька років від нашої першої зустрічі обидві сторони встигли змінити свої позиції. Щодо Amazon, то, схоже, її керівництво ще з більшою охотою сприймало ідею подальшого існування Zappos у статусі незалежної компанії, і ми могли б і далі розвивати свою культуру й вести справи так, як вважали за потрібне. Вони роками стежили за нашим розвитком і бачили, що наш підхід дає свої плоди. Що ж стосується Zappos, то нас найбільше вабила можливість і далі робити те саме, що ми вже робили для нашого персоналу та для наших клієнтів, отримавши при цьому доступ до безмежних ресурсів Amazon.

Крім того, не забували ми й про резервний сценарій – поглинання. Ми сприймали його не як продаж, а як щасливий шлюб. Обидві компанії неабияк дбали про свою клієнтоцентричність. Ми відрізнялися лише підходами до цього. Якщо Amazon радше брала «хай-теком»[103 – Хай-тек (англ. high-tech, скор. від high technologies – високі технології) – високі (найсучасніші, наукомісткі) технології. Тач-тек (англ. touch-tech, за аналогією з high-tech з відтінком протиставлення) – зосередженість на побажаннях клієнтів. Сам термін було запроваджено у 1980-х роках автором бестселера «Мегатренди» (Megatrends) Джоном Нейсбіттом, який дійшов висновку, що без участі людини будь-який бізнес-процес у певній точці дає збій. Тому немає альтернативи «персональному підходу» (the personal touch), який він протипоставив «високотехнологічному підходу» (high tech).], то козирем Zappos залишався «хай-тач».

Наша початкова мета полягала в тому, щоб викупити лише нашу квоту в раді директорів і акції, що їй належали. Та що довше ми про це міркували, то більше нам здавалося, що ідея з об'єднанням сил не така вже й безглузда. Обравши цей шлях, кожна зі сторін досягла би стовідсоткової однакості, що, власне, й було тією метою, до якої ми прагнули в протистоянні з нинішньою радою директорів.

На початках ми відмовлялися пристати на думку про реалізацію сценарію поглинання компанією Amazon, та Майкл Моріц зміг переконати нас, що в результаті від цього можуть виграти всі, і що це взагалі найкращий із усіх можливих варіантів як для акціонерів, так і для працівників. (І він таки мав рацію, як з'ясувалося згодом.)

Згідно з початковим задумом, Amazon хотіла у прямому розумінні купити Zappos, заплативши живі гроші, тому що більшість з усіх її придбань до того часу відбувалася саме так. Та це не дуже вписувалося у наші плани, себто Альфредові, Фредові та мої. У нашому розумінні це дедалі більше скидалося на продаж компанії. Ми й не ставили перед собою такої мети. Нам хотілося продовжити розбудовувати бренд, бізнес та культуру компанії Zappos. І ми хотіли й надалі бути її власниками.

Тож ми вперто наполягали на повністю акційній операції[104 – Повністю акційна (паперова) операція (оборудка, угода) (англ. all-stock transaction) – операція з поглинання, в якій покупець пропонує оплатити придбання компанії власними акціями, а не грошима. Протилежність – повністю грошова операція.], яка означала би, що акціонери Zappos просто обмінюють свої акції на акції Amazon. На наш погляд, це значно більше нагадувало б одруження, що ми його собі вже уявляли таким, коли подружні пари мають спільний банківський рахунок.

У міру того як упродовж кількох наступних місяців обидві сторони краще знайомилися одна з одною, зростав і рівень довіри одне до одного та до бізнесу кожної зі сторін. Коли ж нарешті настав час підписувати документи, ми почувалися неймовірно щасливими. Amazon – це була перемога, тут вигравали всі: такий стан речей влаштовував і Amazon, і нашу раду директорів, і акціонерів, і персонал Zappos. Ми могли працювати далі, реалізуючи наші довготривалі перспективи та будуючи нашу культуру і бізнес відповідно до наших бажань. Якби не Amazon, то я навіть не знаю, як нам вдалося б остаточно розв'язати питання одностайності у поглядах серед наших директорів. Ми запросто могли опинитися в безвихідній ситуації. Не буває так зле, щоб на добре не вийшло, і тертя з директорами обернулися нам же на користь. Ми вкотре переконалися в тому, що деколи безвихідне, здавалося би, становище, несподівано стає перевагою.

Найважчою частиною цього процесу було те, що кілька місяців перед підписанням документів ми мали все приховувати від працівників. Нам цього дуже не хотілося, але так вимагав закон та Комісія з цінних паперів і бірж [105 – Комісія з цінних паперів і бірж (США) (англ. The United States Securities and Exchange Commission, SEC) – агенція уряду США, головний орган, що здійснює функції нагляду та регулювання американського ринку цінних паперів. Створена 1934 р. при президенті Рузвельті з метою відновити довіру інвесторів до фондового ринку в період Великої депресії.], адже Amazon – це публічна компанія [106 – Секретність під час проведення таких операцій пояснюється складністю процесу поглинання, і невдача у разі розголосу може обвалити котирування акцій не лише компанії, що поглинається, а й компанії, що поглинає. Для публічних компаній це особливо важливо, оскільки кількість акціонерів у них необмежена, і наслідки можливого ажіотажу за критичної ситуації передбачити неможливо.].

Джефф Безос прилетів у Лас-Вегас саме напередодні підписання офіційних документів і зустрівся зі мною, Альфредом і Фредом у мене вдома. У дворіку я смажив йому бургери, і ми кілька годин протере-венили. Потім нас із Фредом занесло на студію звукозапису і ми про-теревенили ще дві години – цього разу вже з репером на прізвисько Snoor Dogg. Ближче до ранку я та Фред перезирнулися і не змогли утриматися від сміху. Весь день, що лишився позаду, здавався чимось дуже-дуже химерним.

На 22 липня 2009 року було призначено підписання документів і оголошення про наше поглинання працівниками компанії та рештою світу. Ми планували виступити з оголошенням, коли вже закритяться фондові біржі. Години, що залишалися до публічного оголошення, ми провели як на голках. Ми мали чітко скоординувати з Amazon увесь наш графік.

Слід було сповістити працівників Zappos, постачальників Zappos, працівників Amazon, постачальників Amazon, пресу від імені Zappos і пресу від імені Amazon, наших клієнтів, комісію з цінних паперів і бірж, нашу раду директорів, наших інвесторів і широку громадськість – і все це в рамках двогодинного «вікна»! Доводилося зважити все до найменшого кроку. Складалося враження, що ми космічний корабель запускаємо на Місяць.

Нарешті у відведений час я надіслав працівникам компанії такого електронного листа:

Дата: 22 липня 2009 року

Від кого: Тоні Шей

Кому: Всі працівники Zappos

Тема: Zappos і Amazon

Будь ласка, знайдіть двадцять вільних хвилин, щоб уважно прочитати від початку до кінця цей лист. (Я перепрошую, що часом переходитиму на офіційний стиль, оскільки частину листа написано саме в такій стилістиці відповідно до вимог закону.)

Нині великий день в історії Zappos.

Сьогодні вранці рада директорів компанії схвалила і ми підписали документ, відомий як «остаточна угода», згідно з яким усі існуючі акціонери та інвестори Zappos (яких понад сто) обмінюють свої акції на акції Amazon. Коли обмін відбудеться, Amazon стане єдиним акціонером Zappos.

Упродовж кількох наступних днів ви, ймовірно, побачите газетні заголовки на кшталт: «Amazon купує Zappos» чи «Zappos продається Amazon». І хоч із суто технічного погляду такі заголовки коректні, насправді вони не зовсім правильно передають дух операції. (Я особисто більше вподобав би заголовок «Zappos + Amazon = дружба».)

Ми плануємо керувати компанією так, як керували завжди -продовжуючи робити те, що, на наше переконання, йтиме лише на користь брендові, нашій культурі та нашій справі. З практичного погляду все матиме такий вигляд, ніби ми відключили наших нинішніх акціонерів і директорів та підключилися до нових, хоча з боку техніко-юридичного структура може видаватися інакшою.

Ми вважаємо, зараз вдалий час для об'єднання сил із Amazon, адже в нас величезні можливості посилити переваги одне одного та прискорити поступ відповідно до нашого перспективного плану. Щодо Zappos – наші плани незмінні: доставляти щастя клієнтам, працівникам і постачальникам. Просто ми хочемо домогтися цього якнайшвидше.

Є три головні причини, через які ми з радістю йдемо на об'єднання:

1. Ми вважаємо, воно дозволить нам по-справжньому прискорити зростання бренду і культури Zappos, і віримо, що Amazon – це найкращий партнер у цій справі.
2. Amazon усіляко підтримує наше прагнення розвивати незалежну компанію під брендом Zappos, а також її унікальну культуру.
3. Ми прагнемо однакості у поглядах з акціонером і партнером, який мислить по-справжньому в довгостроковій перспективі (як робимо і ми у

Zappos), а також робити все, що максимально відповідає інтересам наших нинішніх акціонерів та інвесторів.

Нижче я пройдуся по кожному з пунктів докладніше, та спочатку дозвольте мені відповісти на трійку найболючіших запитань, що, на моє переконання, виникають у багатьох із вас.

ТРИ НАЙБОЛЮЧІШІ ЗАПИТАННЯ:

Чи залишуся я на роботі?

Як уже йшлося вище, у наших планах – продовжувати керувати Zappos як незалежною компанією. Якщо висловлюватися мовою юридичних термінів, то Zappos буде «стовідсотковою дочірньою компанією» Amazon. І вашій роботі у Zappos, як і місяць тому, нічого не загрожуватиме.

Чи зміниться культура Zappos?

Культура компанії Zappos є самобутньою і буде завжди розвиватися та змінюватися, адже у переліку наших базових цінностей є й така: вітати зміни, заохочувати їх. Те, що відбувається з нашою культурою, цілком залежить від нас, і так воно було завжди. Як і раніше, наша доля у наших руках, так само, як і розвиток культури Zappos.

Amazon не в останню чергу зацікавилася нами ще й тому, що визнала цінність нашої культури, наших людей та нашого бренда. І там хочуть, щоб ми й далі плекали та розвивали нашу культуру (і хтозна, чи не ввійде вона якоюсь часткою в культуру самої Amazon).

В Amazon ніхто не збирається присилати до нас своїх управлінців, щоб ті очолили Zappos, якщо лише ми самі в них про це не попросимо. Як я вже казав, у них величезний досвід і глибокі знання у багатьох царинах, тож ми дуже раді нагоді скористатися їхнім досвідом, знаннями та ресурсами, а надто в тому, що стосується технологій. Усе це зробить бренд, культуру та бізнес компанії Zappos ще потужнішими, ніж сьогодні.

Чи залишаться Тоні, Альфред і Фред?

Авжеж, ми не збираємося покидати Zappos. Ми впевнені, що великі можливості тільки-но починають відкриватися перед нами, і з величезним піднесенням дивимось у майбутнє та покладаємо великі сподівання на партнерство з Amazon. Одна з причин, чому ми це робимо, полягає в тому, що віднині нам вдаватиметься значно більше і швидше.

Наприкінці цього листа є додатковий розділ запитань та відповідей, але мені хотілося б напевне знати, що я відповів на три найболючіші запитання. Тепер, коли ми з ними розібралися, хочу докладніше зупинитися на міркуваннях, що й підвели нас до цього рішення.

По-перше, хочу вибачитися за те, що для вас це оголошення було цілковитою несподіванкою. Як ви знаєте, одна з наших базових цінностей – «будувати відкриті та чесні стосунки на основі спілкування», і якби я міг вирішувати одноосібно, то набагато раніше сповістив би вас про переговори з Amazon, щоб увесь персонал компанії мав змогу взяти участь в ухваленні рішення, до якого ми йшли стільки часу. Та, на жаль, оскільки Amazon – компанія публічна, вчинивши так, ми порушили б низку охоронних законів, що примушували нас до цього моменту тримати в таємниці від більшості працівників будь-яку інформацію стосовно нашої угоди. Із Amazon нас об'єднують багаторічні дружні стосунки, у цій компанії завжди цікавилися справами Zappos і незмінно з величезною повагою озивалися про наш бренд.

Кілька місяців тому вони звернулися до нас із пропозицією об'єднати зусилля, щоб ми могли прискорити зростання нашого бізнесу, нашого бренда і нашої культури. Коли там сказали, що хотіли би продовжити розвиток бренда Zappos (а не просто ввібрати нас у Amazon), ми вирішили, що спроба такого партнерства була би непоганим досвідом для нас усіх.

Як ми дізналися, вони й справді бажають, щоб ми продовжили створювати унікальний бренд і культуру Zappos у притаманній нам манері. Я думаю, що, кажучи «унікальний», вони мають на думці «веселий і дещо ексцентричний» ©

Впродовж кількох останніх місяців, поки ми ближче пізнавали одне одного, обидві сторони дедалі більше надихалися нагодами скористатися сильними сторонами своєї візаві.

Ми зрозуміли, що і ми, і вони – компанії, орієнтовані на клієнта, просто по-різному тлумачимо підходи до того, як зробити людину щасливою.

Amazon в основу клієнтської політики ставить низькі ціни, великий вибір і зручність, а Zappos іде шляхом створення стосунків, персональних емоційних контактів і клієнтського сервісу на основі «хай-тачу» (викликаючи захват у покупців).

Ми зрозуміли, що ресурси, технології та досвід роботи Amazon дадуть потенціал для стрімкого прискорення нашого зростання, прискорять розвиток і бренда, і культури Zappos.

З другого ж боку, в процесі стосунків із нами в Amazon усвідомили, що саме культура Zappos є тією платформою, що дозволяє нам формувати в клієнтів враження від компанії. Джефф Безос (президент Amazon) чітко дав зрозуміти, що він глибоко шанує нашу культуру, і Amazon її захищатиме.

Ми поцікавилися у членів нашої ради директорів, що вони про це думають. Майкл Моріц, представник Sequoia Capital (один із наших інвесторів і член ради), написав: «Зараз у вас є нагода прискорити розвиток Zappos і зробити цю назву, бренд і все, пов'язане з компанією, постійною та невід'ємною частиною людських життів... Тепер ви можете звільнити власну уяву, дати їй повну свободу – і перейти до розгляду таких починань та практичних кроків, яких сьогодні, за умов суворих обмежень, ми ще не можемо собі дозволити».

У Amazon і всіх, хто з нею зв'язаний, є одна чудова риса: їм притаманне мислення на дуже тривалу перспективу, і це зближує їх із Zappos. Одностаїнність у поглядах із партнером чи інвестором та ще й у такій довготривалій проекції нечасто можна зустріти,

тож ми вважаємо, нам дуже пощастило з тим, що Amazon і Zappos стоять на одних і тих же філософських засадах.

Однак попри все щойно сказане, це було непросте рішення. Протягом кількох останніх місяців ми мусили зважити всі «за» і «проти», розглянути всі потенційні зиски та ризики. Врешті-решт ми зрозуміли, що коли вже рішення приймається заради блага наших акціонерів, то слід знайти відповіді на два запитання:

1. Чи віримо ми в те, що це прискорить розвиток бренда Zappos і допоможе нам скоріше виконувати нашу місію з доставки щастя?
2. Чи віримо ми в те, що й надалі наша доля буде в наших руках, і ми зможемо успішно розвивати нашу унікальну культуру?

Провівши багато часу з працівниками Amazon, навчившись краще розуміти їх та їхні наміри, ми дійшли висновку, що відповідь на перше і на друге запитання буде ТАК!

Бренд Zappos, як і раніше, існуватиме окремішньо від бренду Amazon. Хоч ми отримаємо доступ до багатьох ресурсів Amazon, нам слід продовжувати будувати наш бренд і нашу культуру так само, як ми робили це завжди. Наша місія залишається незмінною: доставка щастя всім, від кого залежить існування компанії, включаючи наших працівників, наших клієнтів, наших постачальників. (На полях зроблю позначку: з нашими постачальниками ми співпрацюватимемо самостійно, й так само самостійно підтримуватиме стосунки зі своїми постачальниками компанія Amazon.)

Незабаром ми зберемо загальні збори колективу, щоб обговорити все докладніше. Будь ласка, надсилайте свої запитання на будь-які теми: що більше їх буде, то більше тем ми зможемо обговорити на майбутніх зборах чи в процесі подальшого електронного листування.

Ми уже підписали так звану «остаточну угоду», але ще мусимо завершити процес отримання урядової санкції, тому за нашими підрахунками офіційно процес купівлі-продажу буде завершено щонайменше за кілька місяців. Регламент Комісії з цінних паперів і бірж вимагає, щоб ми витримували так званий «період мовчання»[107 - «Період мовчання», або «Тихий період» - проміжок часу, впродовж якого компанія не може поширювати серед громадськості додаткову інформацію про новий випуск цінних паперів.], тому якщо хтось, включаючи клієнтів, постачальників, представників мас-медіа, звертатиметься до вас із запитаннями стосовно обладнання, будь ласка, пояснюйте їм, що в нас регламентований законодавством «тихий період», і переадресуйте їх на спеціальну поштову скриньку tree@zappos.com, що її моніторитиму я та Альфред.

Ми з Альфредом хочемо подякувати міні-групі фахівців, куди входили представники нашої фінансової та юридичної служб, а також із консалтингових фірм Morgan Stanley,

Fenwick & West та Pricewater house Coopers, що останніх кілька місяців працювали не покладаючи рук, цілодобово, непомітно для нас наближаючи здійснення нашого наміру.

Перш ніж перейти до запитань і відповідей, я хотів би подякувати всім за те, що знайшли час прочитати цей довгий імейл, і за те, що ми з вашою допомогою досягли таких успіхів.

Сьогоднішній мій день, безперечно, сповнений емоцій. Почуття, що мене наповнюють, скидаються на ті, які відчував у день закінчення університету: тривога за майбутнє разом із теплими спогадами про минуле. Останніх десять років минули в шаленому темпі, та я з натхненням думаю про те, що ми зробимо разом за наступне десятиріччя, продовжуючи розвивати Zappos!

Тоні Шей Президент Zappos.com

ЗАПИТАННЯ – ВІДПОВІДІ

Чи й далі наш центральний офіс буде розташований у Вегасі?

Так! Як і раніше, ми плануємо розвивати діяльність у Лас-Вегасі -доти, поки зможемо залучати обдарованих у певних сферах людей до всіх відділів. Ми не маємо жодних планів переміщати якісь відділи, не вимагає цього від нас і Amazon, визнаючи, що саме наша культура і робить Zappos особливим брендом.

Що чекає на склад у Кентуккі?

Як знає багато хто з вас, рішення обрати місце для складу було стратегічним з огляду на близькість луїсвільського пункту UPS. Amazon не має жодних складських приміщень, розташованих ближче до Worldport, ніж наш. Тому не виключено, що вони захочуть скористатися нашим складом, або цього захочеться нам. У даний момент як Zappos, так і Amazon вважають, що продовження експлуатації кентукківського складу найкраще відповідає нашому прагненню надавати якісний сервіс клієнтам.

Чи вдамося ми до скорочення штату задля збільшення продуктивності праці?

Наразі жодних таких планів ми не маємо. І Zappos, і Amazon націлені на подальше зростання, а це означає, що нам навпаки знадобиться додатковий персонал.

Чи будуть у нас знижки в Amazon?

Ні, оскільки ми збираємося й надалі керувати Zapros як окремою компанією з власною культурою та базовими цінностями. Так само й Zapros не збирається робити знижок персоналу Amazon, якщо лише вони не почнуть пекти печиво і особисто доставляти його нам.

Чи зміняться наші доходи?

Ні, ми не плануємо вносити жодних змін (крім тих, що здійснюються в робочому порядку) з метою корекції ваших доходів.

Чи збережуться наші базові цінності?

Так, ми збережемо свої базові цінності, так само, як і Amazon – свої.

Чи будуть вноситися зміни до навчальних/підготовчих програм і планів розвитку? Чи з'являться нові можливості для зростання?

Ми й надалі будуватимемо систему підготовки та професійного розвитку – так, як і було заплановано. Весь сенс цього об'єднання – у прискоренні нашого зростання, тож, у разі чого, ми справді сподіваємося ширших можливостей для розвитку кожного працівника.

Чи продовжимо ми робити особливі подарунки нашим клієнтам? Чи не зазнає змін наша політика роботи з клієнтами?

Як і раніше, вирішуватимемо це тільки ми.

Чи могли б ви розповісти мені бодай щось про Джеффа Безоса (президента Amazon)? Яка він людина?

Ми хотіли би продемонструвати вам восьмихвилинне відео про Джеффа Безоса, що дасть вам певне уявлення про його характер і особливості мислення. У цьому ролику він ділиться своїм досвідом підприємця та розповідає про деякі помилки, яких він припустився.

www.youtube.com/watch?v=-hxX_Q5CnaA

Я – журналіст, пишу на тему бізнесу та фінансів. Чи вмієте ви розмовляти, як банкір, пересипаючи свою мову фаховими термінами, щоб ми могли помістити її в статті на ділову тематику?

Компанія Zappos є лідером взуттєвого сегмента інтернет-тор-гівлі, і в Amazon вважають Zappos першокласною командою з унікальною культурою, прекрасною репутацією та досвідом, що дозволять їй посісти гідне місце у числі компаній, які займаються реалізацією товарів широкого вжитку; одержимість компанії якістю своїх послуг лише зміцнює готовність Amazon стати найбільш клієнтоцентричною компанією світу; грандіозний бренд, міцні зв'язки з постачальниками, широкий вибір, велика і активна клієнтура з високим відсотком постійних споживачів; на думку Amazon, Zappos – велика компанія, перспективна, прибуткова, з позитивним грошовим потоком; зростання масштабу та прискорення розвитку об'єднаних компаній у сегменті взуття, одягу та аксесуарів; значні синергічні можливості з використанням технологій, маркетингу та можливістю виходу на міжнародний рівень.

Яка вартість купівлі?

Це не грошова оборудка. Це обмін акцій на акції. На користь наших акціонерів і тримачів опціонів[108 - Опціон (англ. option) – право купувати чи продавати цінні папери або власність у певний час за певною ціною відповідно до угоди.] буде емітовано близько десяти мільйонів акцій Amazon з правом їхньої повної конвертації[109 - Конвертація (англ. conversion) – перетворення цінних паперів одного типу або категорії на цінні папери іншого типу або категорії.]. Докладні умови оборудки та порядок розподілу акцій буде викладено в поданій у Комісію з цінних паперів і бірж Формі S-4 та оприлюднено відразу після подачі цієї форми.

Чи можете ви зараз говорити як юрист?

Дане електронне повідомлення було надіслане 22 липня 2009 року. У зв'язку зі злиттям, що розглядається, Amazon.com повинна скерувати у Комісію з цінних паперів і бірж заповнену реєстраційну форму S-4, в якій має міститися клопотання про згоду на операцію та проспект емісії акцій[110 - Проспект емісії акцій – документ, у якому публічна компанія, що здійснює публічне розміщення акцій, зобов'язана розкрити інформацію про себе та свою діяльність, а також про умови розміщення акцій.]. Акціонерам та інвесторам Zappos наполегливо рекомендується уважно вивчити дане клопотання про схвалення операції та проспект емісії акцій, коли ці документи стануть доступними, а також інші відповідні документи, подані в Комісію з цінних паперів і бірж, які стосуються злиття, що розглядається, оскільки вони містять важливу інформацію про Amazon.com, Zappos та вищезначене злиття. Акціонери та інвестори повинні ознайомитися з клопотанням про схвалення операції та з проспектом емісії акцій, коли вони стануть доступними за адресою www.sec.gov або www.amazon.com/ir.

Певні сентенції, що містяться в цьому електронному повідомленні, не є ствердженням історичних фактів і містять заяви прогностичного характеру, як це передбачено «Законом про реформу судочинства з приватних цінних паперів» від 1995 року.

Заяви стосовно майбутнього відбивають поточні очікування, характеризуються притаманною їм розмитістю, можуть зазнавати впливу як відомих, так і невідомих ризиків, а також інших чинників. Чинники, які можуть призвести до того, що результати в майбутньому будуть суттєво відрізнятися від поточних очікувань, включають, зокрема, і чинники, наведені у Поточному звіті від Amazon.com (Форма К-8) за 22 липня 2009 року.

Може, досить уже?

окдякпа

Десь хвилин за двадцять я відправив іще один імейл, у якому повідомляв наших працівників, що загальні збори відбудуться через два дні. Для цього ми орендували один із бенкетних залів у конференц-центрі [111 - Конференц-центр – велика будівля, призначена для проведення зборів серед великої кількості людей. Зазвичай конференц-центри пропонують площу, достатню для розміщення кількох тисяч відвідувачів. Також у цих установах зазвичай розташовуються виставкові центри, де відбуваються великі виставки. У типовому конференц-центрі є щонайменше одна глядацька зала. Крім того, можуть бути концертні та лекційні зали, кімнати для переговорів.] неподалік від наших офісів.

А потім сталася кумедна штука. Ще вранці ми попросили керівників усіх відділів, прочитавши мій лист, зустрітися зі своїми командами та відповісти на всі їхні запитання, що могли виникнути через цей імейл. Ми вже навіть чекали, що після такої новини всю решту дня працівники компанії демонструватимуть нульову продуктивність.

Як і прогнозувалося, новина була для них наче грім серед ясного неба.

Як і прогнозувалося, у всіх виникли запитання.

Але впродовж години після оголошення всі повернулися працювати, продовживши виконувати те, що робили до цього. Команда закупників діловито обдзвонювала постачальників, жменька люду (зокрема й ми) відповідали на запитання преси. Та в переважній більшості люди працювали, мов нічого не сталося, взялися до звичних справ. Сказати, що я був здивований – нічого не сказати.

Бо я остерігався зовсім іншого – що шок, який переживуть працівники, дізнавшись із перших рядків, що Amazon купує Zappos, перешкодить їм сприйняти всі подробиці мого імейлу.

Натомість же, коли вляглася перша хвиля здивування, я чув у коридорах, із яким піднесенням і завзяттям працівники говорять про нові можливості, які відкриються, щойно ми отримаємо доступ до ресурсів Amazon.

Це було щось неймовірне і, мабуть, один із найяскравіших прикладів того, як наші працівники вітають зміни, заохочують їх.

Уся команда

Зала була забита ущерть. Я був на сцені (ми проводили збори компанії), а переді мною стояли всі сімсот працівників Zappos. Разом зі мною на сцені були Альфред, Фред і ще кілька людей із Amazon.

У приміщенні лунала танцювальна музика, працівники заходили до зали і шукали вільних місць. Було гамірно, я відчував загальне збудження. Кілька осіб принесли з собою пляжні м'ячі, почали ними кидатися. Було таке враження, що зараз тут має початися щось середнє між рок-концертом і рейв-вечіркою.

Ми оголосили про початок зборів, і зала радісно загула, здійнялися оплески. Енергія людей приголомшувала.

Близько години ми присвятили обговоренню всіх питань із мого імейлу дводенної давнини, потім я відповів на нові запитання, що виникли в працівників. Люди з Amazon теж відповіли на кілька запитань, розкривши своє бачення подій.

Я звернувся до присутніх у залі з такими словами:

– Мене часто запитують, запитує багато людей, що ми зробили б інакше, якби нам довелося створювати Zappos із нуля. Так от, речей, що їх хотілось би змінити, небагато. На нашому шляху було чимало помилок, але уроки, видобуті з них, зробили нас значно сильнішими. А втім, я шкодую про те, що ми не розвивалися швидшими темпами.

А потім я підбив загальний підсумок одним реченням:

– Зближення з Amazon дозволить нам значно швидше досягти наших цілей і розпочати доставляти щастя всьому світу.

Потім ми з Альфредом оголосили нашим працівникам, що маємо для них сюрприз: кожному персонально ми купили і вручили рідер Kindle – гаджет для читання електронних книжок від Amazon. І фінальним сюрпризом було повідомлення, що кожен, хто нині працює у Zappos отримає від компанії Amazon велику премію – за сумлінну роботу.

Що зчинилося в залі! Люди зривалися з місць, лунали радісні вигуки, чулися оплески. У багатьох по щоках котилися сльози щастя. Так само, як ми часто дивуємо наших вірних клієнтів, без попередження скорочуючи терміни доставки, так щойно ми ошасливили несподіваним бонусом наших працівників.

Як на мене, ця мить була свідченням успіху, значно більшого за те, що видавалося мені цілком досяжним десять років тому. Бо річ була не в рідері та не в премії. Зрештою, це всього лише... рідер і премія.

А мить ця означала дещо значно більше. Об'єднані енергія та почуття кожного присутнього в цій залі мали стосунок не лише до мого особистого щастя чи щастя персоналу Zappos. Ми стояли на порозі чогось значно більшого, ніж просто прибуток і задоволення. Все разом це означало початок нового витка наших мандрів, що мав допомогти нам змінювати світ.

Де власними зусиллями, де завдяки везінню, але ми відшукали шлях до прибутку, задоволення і мрії.

Ми знайшли дорогу до доставки щастя.

Тост на Гелловін

31 жовтня, о 23:59 за тихоокеанським часом, після кількох місяців, проведених в очікуванні схвального рішення регуляторних органів, операцію з Amazon було офіційно завершено. Загальна вартість обладнання для акціонерів Zappos, розрахована за ціною акцій Amazon на кінець попереднього дня торгів, становила понад \$1,2 млрд.

У цей час я був в індійському Нью-Делі. Ми з Альфредом і Фредом скористалися конференц-зв'язком[112 - Конференц-зв'язок – багатоабонентне з'єднання, коли сигнали, що передаються будь-якою з кінцевих установок, надходять одночасно на решту кінцевих установок.], щоб відзначити цю подію разом з усіма. Шануючи традиції Zappos, ми заздалегідь домовилися, що хильнемо по чарці Grey Goose, чокнувшись по телефону.

– За що буде тост? – запитав Альфред.

Не знаю чому, але першим мені спав на думку Базз Рятівник із «Історії іграшок» студії Pixar.

– «У нескінченність і до зірок!»[113 - Базз Рятівник (в оригіналі – Buzz Lightyear) – персонаж анімаційного фільму спільного виробництва студій Pixar та Walt Disney «Історія іграшок» (англ. Toy Story, 1995). «У нескінченність і до зірок» (англ. To infinity and beyond!) – гасло Базза. Англійською «проголошувати тост за» – toast to, звідси ця невеличка розбіжність із прийменниками, що виникла при перекладі гасла.] – відповів я.

Ми чокнулися. Тепер усе було офіційно. Zappos і Amazon об'єдналися. Нарешті ми могли почати працювати разом, об'єднавши сильні сторони кожної з компаній: мистецтво і науку, «хай-тач» і «хай-тек».

Ми з хвилюванням дивилися на можливості, що відкривалися перед нами.

Ми з хвилюванням чекали на те, що збудуємо разом.

Майбутнє чекало на нас.

Байдуже, яке у вас було минуле – перед вами безхмарне майбутнє.

< Невідомий автор >

У січні 2010 року Zappos піднялася на вісім сходинок і посіла п'ятнадцяте місце у щорічному списку «Найкращі компанії для роботи», який укладає журнал Fortune.

7 -> Кінець гри

Доставка щастя

До цього місця в книжці йшлося про мене, про Zappos і про деякі уроки, що ми їх отримали дорогою.

Досі ви залишалися пасивним читачем.

Оскільки ми наближаємося до заключних сторінок книжки, я попросив би вас узяти активну участь у читанні і подумати над відповіддю на таке запитання:

«Яка ваша життєва мета?»

Звертаючись із цим запитанням до різних людей, я одержую чимало різноманітних відповідей. Дехто каже, що був би не проти заснувати компанію. Інші кажуть, що хочуть знайти собі друга чи подругу. Треті кажуть, що хочуть міцного здоров'я.

Хоч би яка була ваша відповідь, я хотів би, щоб ви подумали над таким запитанням:

«Навіщо?»

Залежно від того, яка відповідь пролунала раніше, люди можуть сказати: щоб вийти раніше на пенсію, знайти споріднену душу, швидше бігати.

І знову-таки, незалежно від того, яка була відповідь цього разу, я хотів, щоб ви запитали у себе:

«А навіщо?»

Наступний набір відповідей, що дають люди, міг би бути таким: щоб більше часу проводити з рідними, щоб одружитися чи щоб пробігти марафон. І що цікаво, щоразу запитуючи в себе: «Навіщо?» і зробивши це багато разів, ви побачите, що наближаєтеся до тієї самої відповіді, що у більшості випадків дають люди, коли запитують у себе, навіщо вони роблять те, що роблять: люди вірять, що, досягаючи якихось цілей у житті, вони стають щасливіші.

От зрештою і виходить, що всі ми йдемо різними дорогами до спільної мети – до щастя.

2007 року мені захотілося поглибити свої знання про щастя як предмет науки. Я дізнався, що досліджує щастя відносно нова дисципліна – позитивна психологія. До 1998 року майже вся психологія групувалася навколо спроб з'ясувати, як повернути людину, котра коїть неправильні речі, до нормального стану. Та більшості психологів і дослідників навіть на думку не спадало наблизитися до питання, що робить звичайну людину щасливішою.

Я почав читати про науку щастя дедалі більше книжок і статей, включаючи «Гіпотезу щастя»[114 – Книжка американського соціального психолога Джонатана Гайдта (англ. Jonathan Haidt) «Гіпотеза щастя: пошуки сучасної істини в прадавній мудрості» (англ. The Happiness Hypothesis: Finding Modern Truth in Ancient Wisdom).] і «Щасливішого»[115 – Книжка американсько-ізраїльського автора Тала Бен-Шагара (англ. Tal Ben-Shahar) «Щасливіший: Пізнайте секрети щоденної радості й тривалого блаженства» (англ. Happier: Learn the Secrets to Daily Joy and Lasting Fulfillment).]. Спочатку це було таке собі абстрактне захоплення, що не мало стосунку до Zappos.

Та однієї чудової днини мене наче громом уразило. Це ж безпосередньо стосується Zappos! (У ретроспективі все здається таким очевидним, але знадобився рік із гаком, щоб я це зрозумів.)

У нас завжди були клієнти, які зізнавалися, що, відкриваючи посилку від Zappos, почуваються так, наче перед ними не посилка, а «щастя в коробочці». І байдуже що було тим джерелом блаженства – чи нове першокласне взуття або модний одяг, чи доставка посилки без попередження на другий день (Сюрприз! Сюрприз!), чи задушевна бесіда з оператором із колл-центру; чи причетність працівників до культури компанії та розуміння того факту, що базові цінності Zappos збігаються з їхніми особистими орієнтирами, – спільне для всіх ситуацій одне: відчуття свого щастя!

2009 року ми розширили перспективи компанії та її цілі до простої заяви:

Zappos планує доставляти щастя світові.

Цікаво подивитися на те, як еволюціонувала обіцянка бренда[116 – Обіцянка бренда (brand promise) – маркетингове поняття, що включає у себе суть зисків і переваг, що їх сподіваються отримати споживачі конкретного бренда.] Zappos за минулі роки:

1999. Найбільший вибір взуття.

2003. Робота з клієнтами.

2005. Культура та базові цінності як наша платформа.

2007. Особистісний емоційний контакт.

2009. Доставка щастя.

Мені особисто здавалося, що слід розширювати базу знань із теорії щастя, щоб можна було використовувати їх, керуючи бізнесом. І ми вже могли б із наукових позицій підходити до «ощасливлення» наших клієнтів і працівників. Сьогодні ми навіть пропонуємо своїм співробітникам практикум, що зветься «Теорія щастя».

Чимраз глибше вгризаючись у цю сферу, я з'ясував, що всі дослідження давали, зокрема, один стабільний результат: люди слабенько уявляють, що ж насправді здатне дати їм стійке відчуття щастя. Більшість людей ідуть життям, гадаючи: «От коли я отримам X, то буду щасливий», або: «Ось лишень доможуся X, і я стану щасливий».

Власне, дослідження демонструють: відчуття щасливості, що його, на думку людей, уже досягнуто, досить швидко зникає. Скажімо, досліджуючи людей, які виграли в лотерею, вчені порівнювали рівень щастя у них безпосередньо перед виграшем і рівень щастя через рік. З'ясувалося, що рівень відчуття щастя людини швидко повертається до свого початкового показника.

Відкривши для себе цей феномен, я неабияк ним зацікавився. Отже, більшості людей досягнення життєвих цілей, хоч би які вони були – заробити грошей, одружитися, почати швидше бігати, – не приносить стійкого щастя.

І все ж багато хто все життя присвячує гонитві за тим, що, на їхню думку, зробить їх щасливими.

Тому краще спитайте себе: чи справді річ, що ви її хочете отримати, зможе зробити вас щасливою людиною? Чи немає тут помилки?

Якщо остаточна мета – саме щастя, то, може, варто більше знати про науку щастя, щоб можна було застосувати результати проведених раніше досліджень до свого життя?

Наскільки щасливішими ви могли б почуватися, знаючи хоч трохи про результати наукових досліджень?

Наскільки щасливіші були б ваші клієнти і працівники, якби ви вміли застосувати ці знання в межах власної компанії? Наскільки здоровішим був би в підсумку ваш бізнес?

2006 року я пробіг свій перший марафон. Доти я в житті не пробігав більше милі. Як і зі сходженням на Кіліманджаро, це був один із пунктів мого

переліку завдань. Я гадки зеленої не мав, як готуються до марафону, тому взявся читати відповідні статті та книжки.

Я з'ясував, що наука надала чимало уваги не лише участі у марафоні, а й підготовці до нього. Спершу я схилився до думки, що треба кілька місяців із дня у день бігати до сьомого поту. Що в марафоні так і тільки так можна досягти найкращих результатів. Та насправді все було геть інакше.

Дійсність була така: згідно з даними досліджень, найкращий спосіб тренуватися перед марафонським забігом – пробігати велику дистанцію повільніше, ніж ви бігли би під час марафону. Перевірене правило: бігти слід аж так повільно, щоб ви могли підтримувати тривалу бесіду, не збиваючи дихання. Коли я випробував цей метод уперше, він здався мені страшенно дискомфортним. Сьогодні така тренувальна стратегія є чимось цілком очевидним для всіх марафонців, та от решті вона не здається логічною.

Подібно до того, як усі ми інстинктивно знаємо, як треба бігати, ми начебто знаємо, які саме шляхи приведуть нас до щастя. Та дослідження стверджують: ви подолаєте марафонську дистанцію успішніше, якщо будете тренуватись у спосіб, що суперечить інстинктивним уявленням. Так само й дослідження щастя показують, що є на світі речі, які роблять нас щасливими, хоча й не сприймаються нами як засіб досягнення щастя. Буде доречною і зворотна залежність: ми вважаємо деякі речі джерелами щастя, але насправді у довготривалій перспективі вони такими не є.

Я аж ніяк не стверджую, що став великим щастезнавцем. Ні, я просто читаю відповідні книжки та журнали, бо вважаю цю тему

страшенно цікавою. Тому хочу лише стисло викласти погляди, які особисто мені видалися найкориснішими, задля упорядкування власних думок та щоб розпалити вашу жагу самостійно опановувати цю тему, внаслідок чого ви змогли б максимально підняти власну планку щастя.

Структура щастя – 1

Ось вам чотири компоненти, що, власне, складають щастя: відчуття контролю, відчуття прогресу, залученість (число і глибина ваших стосунків) та усвідомлення власної значущості (відчуття причетності до чогось більшого, ніж ви самі).

Цікаве у такому баченні те, що ви можете застосувати ці поняття і до свого бізнесу.

Відчуття контролю

Раніше в нашому колл-центрі існував звичай раз на рік просувати по службі працівників, до того ж самі вони жодним чином на це не впливали. Згодом ми вирішили замінити цей підхід системою «набору навичок». Сьогодні в нас є близько двадцяти таких наборів (аналогічних до бойскаутських відзнак), і кожен із них дає невеличке підвищення зарплатні. Кожен конкретний оператор сам вирішує, чи слід йому проходити навчальний курс і сертифікуватися за його підсумками. Якщо працівник вирішує, що це йому не потрібно, його зарплатня залишається на попередньому рівні. Якщо ж оператор – людина амбітна і хоче опанувати всі двадцять наборів, ми не заважаємо йому самостійно обрати потрібний темп засвоєння цих навичок. І відтоді ми почали помічати, що оператори колл-центру, отримавши можливість впливати на розмір своїх доходів і на вибір навичок, почувалися набагато щасливішими.

Відчуття прогресу

Колись у нашому відділі закупівель працівників просували з початкового рівня «асистент мерчандайзера» до рівня «асистент закупівель-ника», що йшов слідом, коли минало півтора року роботи (за умови, що вони відповідають усім необхідним для цього вимогам). Згодом ми обрали тактику невеликих покрокових просувань щопівроку, які разом давали той самий ефект, що й одне просування. Через півтора року (три піврічних періоди покрокових зрушень) кінцевий результат залишався такий самісінький (у сенсі навчання, сертифікації, зарплатні), як при роботі за старою схемою. Ми встановили, що працівники почувалися набагато щасливішими через постійне відчуття прогресу.

Залученість

Дослідження показали, що працівники з відчуттям залученості працюють краще, а кількість хороших друзів у людини прямо пропорційна до того, наскільки вона задіяна як працівник. Автор книжки «Гіпотеза щастя» Джонатан Гайдт робить висновок, що щастя – річ, яка з'являється здебільшого не так зсередини, як з-поміж. І це – одна з причин того, чому це в Zappos надається такої уваги культурі компанії.

Усвідомлення власної значущості

У книжках «Від хорошого до великого» і «Племінне лідерство» ми знаходимо міркування про те, як компанія з перспективою, що не зводиться лише до заробляння грошей, одержання прибутку чи здобуття провідних позицій на ринку, стає важливим елементом того, що відрізняє велику компанію (велику – у сенсі чималої довгострокової фінансової ефективності) від просто хорошої.

Структура щастя – 2

У книжці Чіпа Конлі «Вершина»[117 – Книжка американського бізнесмена та оратора Чіпа Конлі (англ. Chip Conley) «Вершина: як великі компанії завдячують своєю харизмою Абрагаму Маслоу» (англ. Peak: How Great

Companies Get Their Mojo from Maslow).] чудово описано, як «піраміду Маслоу», у цілях бізнесу спрощену до трьох рівнів, можна застосувати до клієнтури, працівників та інвесторів. У фундаментальному припущенні, що лежить в основі піраміди Маслоу (чи ієрархії людських потреб, інакше кажучи), йдеться: коли людина вдовольняє свої базові потреби, що забезпечують її фізичне виживання (їжа, безпека, житло, вода тощо), на неї починають діяти інші, нематеріальні стимули, такі як соціальний статус, здобутки, творчі досягнення.

Клієнти: Задоволення очікувань → Задоволення бажань → Задоволення неявних потреб

Працівники: Гроші → Визнання → Значущість

Інвестори: Ділова рівноправність → Рівність у стосунках → Спадкоємність

У багатьох компаніях керівники та менеджери переконані, що, даючи працівнику можливість заробити більше грошей, вони роблять його щасливішим, хоча лівова частка досліджень у царині управління персоналом показує, що, коли базові потреби людини задоволено, гроші в переліку нагальних потреб переміщуються на багато позицій нижче, поступаючись таким нематеріальним категоріям, як якість стосунків з керівником і можливість професійного зростання.

У випадку Zappos дієва клієнтська ієрархія могла би мати такий вигляд:

- Отримання того, що замовляли (задоволення очікувань)
- Безкоштовна доставка (задоволення бажань)
- Прискорення доставки до одного дня (задоволення неявних потреб)

Структура щастя – 3: Три типи щастя: задоволення, захват і найвища мета [118 – Ці три типи щастя описано у книжці Мартіна Селігмана (англ. Martin Seligman) «Справжнє щастя: як за допомогою нової позитивної психології зрозуміти свій потенціал для тривалого задоволення» (англ. Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment) (прим. автора). Мартін Селігман – американський психолог, засновник позитивної психології (течії у психології, що вивчає позитивні аспекти людської психіки).]

Задоволення

Щастя типу «задоволення» завжди передбачає намагання подолати наступний рубіж. Я б назвав цей різновид «Щастя рок-зірки», бо це таки по-справжньому круто, коли ви маєте постійний притік стимулів, але вам дуже важко досягти такого стану, якщо ви не живете, як відома рок-зірка. Дані

досліджень показують, що з усіх трьох різновидів щастя цей минає найшвидше. Шойно перестають надходити стимули, як рівень щастливості різко падає.

Захват

Цей тип щастя знаний також як «потік»[119 – «Потік» (англ. flow) – психічний стан, у якому людина повністю включена в те, що вона робить, це відчуття зосередженості, концентрації та успіху під час діяльності. Це поняття ввів у вжиток Михайл Чіксентміхай, воно часто вживається у позитивній психології.], – це випадок, коли найвища продуктивність отримує максимальну затребуваність, і час летить немов на крилах. Дослідження свідчать, що з трьох типів щастя захват посідає друге місце за тривалістю. Подеколи професійні спортсмени описують цей стан як перебування в «зоні максимальної концентрації».

Найвища мета

Щастя різновиду «найвища мета» виникає тоді, коли людина відчувається частиною чогось більшого за неї саму і вельми значущого для неї. Дані досліджень показують, що з трьох різновидів щастя цей триває найдовше.

Як на мене, заслуговує на увагу той факт, що багато людей все життя проводять у гонитві за щастям штибу «задоволення», гадаючи, що коли вони його досягнуть, можна буде подбати й про захват, а досягнувши і його, почати шукати для себе якусь найвищу мету.

Та якщо спиратися на дослідження, то правильною буде стратегія, коли ми визначаємо найвищу мету і починаємо тримати курс на неї (адже це найтриваліший різновид щастя), тоді застеляємо зверху захватом, а вже по ньому кладемо шар задоволення.

Щастя як фрактал[120 – Фрактал (від лат. /гаси – подрібнений, дробовий) – нерегулярна, самоподібна структура. У широкому розумінні фрактал означає фігуру, малі частини якої в довільному збільшенні схожі на неї саму. Термін «фрактал» 1975 року запровадив французько-американський математик Бенуа Мандельброт.]

Який може бути фрактал, ми бачимо на цій ілюстрації (джерело зображення – праця доктора Кена Шварца [англ. Ken Schwartz] «Зимовий дивокрай» [англ. Winter Wonderland]).

Одна з властивостей фракталів у тому, що коли ви збільшуєте або зменшуєте масштаб, картинка не змінюється або залишається дуже схожою. Якщо вірити Вікіпедії, чимало природних об'єктів мають властивості фракталів, зокрема хмари, гірські пасма, спалахи блискавок, берегові лінії, сніжинки, різні овочі (цвітна капуста, броколі), забарвлення тварин.

Я думаю, паралелі між тим, що згідно з дослідженням робить людей щасливими (задоволення, захват, найвища мета), і тим, що робить компанії великими в довгостроковій перспективі (прибуток, захват, мета), утворюють один із найцікавіших фракталів з усіх, які мені випало бачити.

На перший погляд, фігури, згенеровані геометричними фракталами, можуть здатися нескінченно складними, та часто вони є породженням однієї, вельми нескладної математичної формули.

Аналогічним чином створення компанії, великої в довгостроковій перспективі, може спочатку видатися непосильним завданням, але використання щастя як організуючого принципу може послужити вам дороговказом на шляху до мети.

* * *

У переліку моїх життєвих завдань був пункт про написання книжки, але книжка ця з'явилася на світ не лише завдяки цьому списку.

І хоч вона стане завтра настільною для майбутніх працівників Zappos (а може, ще й додасть нам клієнтів), я б не сказав, що, пишучи її, дбав про якісь зиски для компанії.

Я хотів написати цю книжку зовсім з інших причин: просто праг-лося приєднатися до руху за щастя й допомогти покращити наш світ.

Я маю надію, що завдяки цій книжці успішні компанії дещо змінять підходи до бізнесу, а підприємці-початківці кластимуть в основу

своїх починань не щось інше, а саме щастя, будуватимуть на ньому свої бізнес-моделі, а в пригоді їм ставатимуть певні уроки, що їх здобув у Zappos і я, і всі ми. Ще я маю надію, що дедалі більше компаній, намагаючись стати кращими, а своїх клієнтів і працівників зробити щасливішими, в процесі своєї праці братимуть до уваги результати досліджень про щастя.

Я маю надію, що це не лише принесе вам щастя, а ще й спонукає вас ділитися цим щастям з іншими.

Якщо щастя – кінцева мета всіх і кожного, то чи не було б круто, якби ми могли змінити світ і повернути все так, щоб кожна людина і кожна компанія думали і діяли у цих контекстуальних рамках?

Я не маю відповідей на всі запитання.

Та я маю надію, що зміг спонукати вас порушити перед собою потрібні питання.

Чи працюєте ви над тим, щоби кожного дня максимізувати власне щастя?

У чому виражається щоденний сумарний результат вашого існування, якщо підходити з позицій загальної кількості щастя у світі?

У чому полягають ваші цінності?

Що вас захоплює?

Що надихає вас?

Яка ваша життєва мета?

У чому полягають цінності вашої компанії?

Яку найвищу мету має ваша компанія?

Коли ви йдете життям із метою, то зустрічаєтеся з долею.

< Бертис Беррі[121 - Бертис Беррі – американський соціолог, авторка, лектор, публіцист.]>

* * *

Я маю надію, що ця книжка надихнула вас...

...на те, щоби зробити щасливішими ваших клієнтів (за допомогою кращого обслуговування), або...

...на те, щоби зробити щасливішими ваших працівників (більше уваги приділяючи культурі компанії), або...

...на те, щоби самому стати щасливішим (розширивши свої знання з психології щастя).

Якщо книжка надихнула вас бодай на щось із цього переліку, то я вважаю, що добре виконав свою роботу, допомігши і собі, і Zappos у досягненні нашої найвищої мети – доставляти щастя світові.

Післямова

Приставайте до руху

Хоч би що я робив, у мене все підпорядковано одному керівному принципу – я запитую в себе: «А що було б, якби всі на світі робили те саме? Який би тоді був цей світ? Який був би сумарний ефект на рівень загального щастя?»

Такий уявний експеримент був корисний для мене, коли виникали думки: чи ділитися з іншими тим, що ми робимо в Zappos? чи ображатися на офіціантку, яка все переплутала і принесла мені чуже замовлення? чи притримувати вхідні двері для людини, яку я зовсім не знаю і яка ще не дійшла до входу?

Ті ж запитання не менш важливі й тоді, коли ти намагаєшся вирішити, чого не слід робити, навіть якщо робити це вважається природнім.

Тут можна було б і поставити крапку. А ви маєте вибір. Або згорнути книжку, не робити нічого і так прожити все своє життя.

Або ж стати частиною руху, що робитиме цей світ і кращим, і щасливішим. Рішення за вами.

Завітайте до нас на сторінку:

www.deHveringhappiness.org/jointthemovement

Дізнайтеся, що ви можете зробити ще задля приєднання до цього руху.

Коли ми разом, нам до снаги змінити світ.

Тисячі свічок можна запалити від однієї-єдиної свічки, й життя цієї свічки не стане коротшим.

Щастя не меншає, коли ним ділишся.

< Будда >

Твіти-життєвкази

→ Життя – це не пошук себе. Життя – це створення себе.

< Джордж Бернард Шоу >

—> Просто дивно, скільки можна всього досягти, якщо не признатися тим, хто на цьому заробить.

< Гаррі Трумен >

—> Ми робимо себе або нещасними, або ж ми робимо себе сильними. Обсяг роботи один і той же.

< Карлос Кастанеда >

—> Те, що позаду нас, і те, що попереду нас, значить дуже мало порівняно з тим, що всередині нас.

< Ральф Вальдо Емерсон >

Додаток

Ресурси онлайн

- Сайт книжки «Доставка щастя»: www.deliveringhappinessbook.com
- Додаткові історії, що не вмістилися у книжку: www.deliveringhappinessbook.com/stories
- Рекомендована література: www.deliveringhappinessbook.com/books
- Базові цінності Zappos: www.deliveringhappinessbook.com/zappos-core-values
- Як виробити базові цінності вашої організації, що були би прийнятні для всіх: www.deliveringhappinessbook.com/core-values
- «Як Twitter може вас зробити кращими і щасливішими»: www.deliveringhappinessbook.com/twitter-better
- Стежте за мною у Twitter (@zappos): <http://twitter.com/zappos>
- Публічні згадування Zappos і твіти наших працівників: <http://twitter.zappos.com>

- Фото- і відеоматеріали, присвячені культурі Zappos:
<http://blogs.zappos.com>
- Додаткові відомості про Zappos: <http://about.zappos.com>
- Передплатний відеосервіс для підприємців і бізнесменів Zappos Insights:
www.zapposinsights.com
- Робота у Zappos: <http://jobs.zappos.com>
- Книжка Культури (не забудьте вказати вашу фізичну поштову адресу):
ceo@zappos.com
- Екскурсії центральним офісом Zappos у Лас-Вегасі:
<http://tours.zappos.com>

notes

Примітки

1

Крейгслист (англ. Craigslist, дослівно – каталог Крейга, від імені засновника Крейга Ньюмарка) – сайт електронних оголошень, дуже популярний серед американських інтернет-користувачів. Виник 1995 року в Сан-Франциско.

2

Президент школи (або голова учнівського самоврядування) – громадська виборна посада в системі початкової, середньої, старшої (вищої) школи, в коледжах тощо. Інститут шкільного президентства дає можливість прислухатися до думки учнів і врахувати її, запроваджуючи зміни в організації навчання. Зазвичай обираються з числа успішних старшокласників самими учнями терміном на один рік.

3

Джон Кітс (1795-1821) – англійський поет-романтик.

4

Цитується за перекладом Василя Мисика (див. Джон Кітс. «Поезії». Переклад, вступна стаття та примітки Василя Мисика. – Вид-во худ. літ. «Дніпро», 1988. – С. 51-52).

5

«Дні нашого життя» (англ. Days of our Lives) – американський телесеріал, що транслюється на каналі NBC від 8 листопада 1965 року.

6

Краудсорсинг (від англ. crowd – «натовп» і sourcing – «ресурсокористування») – передача всіх або частини виробничих функцій невизначеному колу осіб. На відміну від аутсорсингу, де певні функції компанії виконує стороння організація на платних засадах, у краудсорсингу роботи виконують безоплатно або за мінімальну винагороду.

7

TiVo (від англ. Television Input/ Video Output – телевхід/відеовихід) – «розумний» цифровий записувальний відеоплеєр із твердим диском, здатний в автономному режимі обирати і записувати телепередачі, виходячи з уподобань свого власника. Вирізнявся такими гнучкими налаштуваннями, що міг записувати передачі, пропускаючи рекламні ролики.

8

Пепероні – гострий різновид ковбаси салями в італійській та американській кухні (від італ. peperone – перець). Також цим словом називають піцу з цією ковбасою.

9

Регресивне тестування (від лат. regressio – рух назад) – загальна назва для всіх видів тестування програмного забезпечення для виявлення помилок у вже протестованих ділянках початкового коду. Такі помилки – коли після внесення змін до програми перестає працювати те, що мало би працювати, – називають регресивними помилками (або багами). Одна з головних цілей регресивного тестування – визначити, чи впливає зміна в одній частині програмного забезпечення на решту його частин.

10

Kinkos (згодом – FedEx Kinko, ще пізніше – FedEx Office [повна назва FedEx Office Print &Ship Services, Inc.]) – мережа крамниць роздрібної торгівлі (зокрема з доставкою додому), що, крім торгівлі, надавала також друкарські та деякі інші послуги.

11

Taco Bell – міжнародна мережа ресторанів швидкого харчування адаптованої мексиканської кухні, заснована 1962 р. підприємцем Гленом Беллом. Іспанське слово «такo» означає мексиканський пиріжок із кукурудзяного борошна, начинений фаршем, помідорами, салатним листям і сиром, приправленими гострим соусом.

12

Обмін інтернет-посиланнями (англ.)

13

Tony Roma's – мережа ресторанів, що її «візиткою» є вечері в неформальній обстановці.

14

«Калуа» (Kahlua) – мексиканський кавовий лікер.

15

IPO (initial public offering) – первинне розміщення акцій за реорганізації компанії у відкрите акціонерне товариство. Відбувається у два етапи.

16

Дотком (англ. dotcom, dot-com, dot.com) – загальна назва компаній, діяльність яких від початку до кінця ґрунтувалася на роботі в рамках мережі інтернет. Походить від англійського dotcom (або dot-com, dot.com [«крапка-com» – com]) – позначення домену верхнього рівня.

17

Subway – найбільша у світі мережа ресторанів фастфуду, що працює за принципом франчайзингу.

18

Франшиза, франчайзинг (від фр. franchise – пільга, привілей) – форма угоди між людиною чи групою осіб (франчайзі) та певною торговою групою (франчайзер) на право використовувати їхню торгову марку, бренд у своїх комерційних цілях. Інакше кажучи, це використання торгової марки для продажу власних товарів на правах оренди.

19

Long-Term Capital Management (LTCM, з англ. перекладається як «довгострокове управління капіталом») – великий хедж-фонд, очолюваний Нобелівськими лауреатами з економіки та відомими трейдерами з Уолл-стріт, що 1998 року ледь не поховав світову фінансову систему через дуже ризиковані арбітражні оборудки. Арбітражна оборудка – біржова операція, за якої цінні папери купуються на одній біржі та продаються на іншій.

20

Поглинання – оборудка, яку одна компанія здійснює, щоб контролювати іншу компанію, купуючи більш як 30% її статутного капіталу (акцій, пайових часток тощо). Водночас може бути збережено юридичну самостійність компанії, яку поглинають. Головна мета будь-якого поглинання полягає у тому, щоб результат був більший, ніж сума доданків (тобто $1+1=3$). Інакше кажучи, компанії-учасниці процесу сподіваються зменшити видатки і збільшити свій ККД. Часто продуктивність нової (оновленої) компанії збільшується саме за рахунок зменшення видатків.

21

В тексті оригіналу це дотепна гра слів: vest in peace (директор в мирний час) – обіграно біблійний вислів rest in peace (почивай з миром, земля тобі пахлом тощо).

22

Мегаплекс – назва кінотеатру з кількістю залів більше дванадцяти. Кінотеатри, що містять від трьох до дванадцяти залів, називаються мультиплексами. AMC Theatres (англ. American Multi-Cinema) – американська мережа багатозальних кінотеатрів.

23

Nordstrom – мережа універмагів, заснована 1901 року шведським іммігрантом Джоном Нордстромом. На відміну від інших магазинів такого типу, в

універмагах Nordstrom товар згрупований за тематичними відділами, що відбивають «різні стилі життя». Відомий завдяки якійсній продукції та порівняно високим цінам.

24

WSA (англ. World Shoe Association) – Всесвітня взуттєва асоціація.

25

Один із варіантів перекладу англійського словосполучення cold calling, що означає практику дзвінків або візитів продавця (чи брокера) до потенційного клієнта без попередньої домовленості, винятково з ініціативи продавця чи брокера. Цікаво, що в низці країн таку практику обмежено чи навіть заборонено.

26

DHL (від перших літер прізвищ засновників: Adrian Dalsey – D, Larry Hillblom – H, Robert Lynn – L), UPS (United Parcel Service), FedEx (скор. від Federal Express) – всесвітньовідомі служби, що спеціалізуються на доставці поштових відправлень та логістиці.

27

Світова серія покеру (англ. World Series of Poker) і найпрестижніша у світі серія покерних турнірів, що відбувається щороку в Лас-Вегасі, триває понад місяць і складається з більш як п'ятдесяти турнірів. Переможника кожного турніру нагороджують золотим браслетом. Кожна серія завершується «головним турніром» (англ. Main Event).

28

ESPN (Entertainment and Sports Programming Network) і американський кабельний спортивний телеканал.

29

Техаський голдем (англ. Texas hold 'em, чи Texas holdem, hold 'em, або holdem) і різновид покеру, де гравець вибирає п'ять найкращих карт із двох власних і п'яти загальних для всіх гравців. Є три різновиди техаського голдему: обмежений (або лімітований, коли розмір ставок обмежений), з пот-лімітом (коли розмір максимальної ставки залежить від розмірів банку) та безлімітний (коли максимальну ставку обмежено лише можливостями гравців).

30

Southwest Airlines – американський бюджетний авіаперевізник, заснований 1971 р., найбільший лоу-костер у світі за кількістю перевезених пасажирів, а також другий серед усіх авіаперевізників. Флот компанії складається з шестисот вісімдесяти чотирьох літаків Boeing 171 різних модифікацій, що здійснюють понад три тисячі чотиреста польотів на день.

31

«Центр і спиці» (англ. hubs-and-spokes) – система польотів з великого аеропорту (hub) до малих радіальними маршрутами (spokes).

32

Дей-трейдинг (англ. day-trading) – спекулятивна торгівля на біржі в межах одного торгового дня без переносу об'єктів на наступний день.

33

«Різдво у хмарах» (англ. Christmas in the Clouds) – комедійна стрічка 2001 року (режисер Кейт Монтгомері) про лижний курорт, що ним володіло та керувало плем'я американських індіанців. Збори у США становили \$ 279 225 (проти бюджету стрічки \$3 млн).

34

Chevy's (повна назва Chevys Fresh Mex) – американська мережа сімейних мексиканських ресторанів, власником якої є Real Mex Restaurants, Inc.

35

«Маргарита» – популярний у США мексиканський коктейль із текіли (мексиканська горілка) та соку лимона чи лайма з додаванням лікеру. Подається з подрібненим льодом.

36

Інкубатор (бізнес-інкубатор) – структура, що на певних умовах і на певний час надає спеціально обладнані приміщення та інше майно підприємцям-початківцям з малого та середнього бізнесу до набуття ними фінансової незалежності. Перші прообрази бізнес-інкубаторів виникли у Великій Британії у середині ХХ ст. Перший бізнес-інкубатор у сучасному розумінні цього слова було засновано у США 1959 р.

37

Емерівілль (англ. Emeryville) – невелике місто в окрузі Аламеда (штат Каліфорнія) у США. Завдяки своєму розташуванню входить до Кремнієвої долини.

38

Або близько 130 м2.

39

Пентхаус (від ст.-франц. pentiz – «виступ даху», ст.-франц. apprentice – «навіс», лат. arrendo – «підвішую» та англ. house – «будинок») – квартира чи надбудова, зазвичай з відкритим двориком, на даху багатопверхового житлового будинку. Такі помешкання забезпечують максимальне усамітнення в умовах великого міста і вважаються найдорожчими.

40

Або 325 м2.

41

В оригіналі – Central Perk (perk англійською – приробіток, «халтура»).

42

Бранч (англ. brunch, від breakfast + lunch) – пізній сніданок, що служить і сніданком, і обідом одночасно.

43

Розетський камінь – гранітна плита з вибитими на ній трьома тотожними за змістом текстами (двома давньоєгипетськими – ієрогліфічним та скорописним, та одним давньогрецьким), знайдена 1799 р. в Єгипті біля містечка Розетта (нині Рашид).

44

Англійською – Peace, Love, Unity, Respect.

45

Іванка Марі Трамп (англ. Ivanka Marie Trump; нар. 30 жовтня 1981 р.) – американська бізнес-леді, фотомодель і письменниця, донька (від першого шлюбу) відомого підприємця, продюсера, телеведучого, політика Дональда Трампа.

46

В англійській назві цієї книжки (The Trump Card: Playing to Win in Work and Life) обігрується співзвучність прізвища Трамп і англійського картярського терміна trump (козир).

47

Проблема-2000 (або проблема 2000 року) полягала у тому, що в багатьох програмах ХХ століття для зберігання номеру року були зарезервовані лише дві його останні цифри, що викликало хибне тлумачення дат ХХІ століття в разі появи у цьому полі нулів, а в деяких випадках призводило до збоїв.

48

Akamai Technologies, Inc. – американська компанія, що спеціалізується на наданні послуг хмарних сервісів. «Хмарою» метафорично називають інтернет, що приховує всі технічні параметри.

49

Афродизіак – речовина, що її використовують для підвищення статевого потягу та статевої сили. Назва походить від імені грецької богині кохання Афродіти.

50

Супербоул (англ. Super Bowl) – фінальна гра за звання чемпіона серед команд американського футболу – переможниць Національної та Американської конференцій після закінчення сезону. Проводиться з 1967 року і користується величезною популярністю.

51

Grey Goose («Сірий гусак») – бренд французької горілки класу «преміум».

52

Бурбон-стріт (англ. Bourbon Street) – популярна серед туристів вулиця французького кварталу – найстарішої частини Нового Орлеана.

53

Бюро з удосконалення бізнесу (англ. Better Business Bureau, BBB) – некомерційна організація, заснована 1916 р. великими підприємцями, рекламними агенціями та ЗМІ для поширення етичних принципів ділової практики та захисту інтересів споживачів від шахрайської та ошуканської ділової практики (включаючи недобросовісну рекламу та збут). Діє на території США та Канади.

54

United Airlines – американська авіакомпанія (заснована 1926 року як Boeing Air Transport), після злиття з Continental Airlines 2010 року United Airlines стала найбільшим авіаперевізником у світі.

55

Сакраменто (англ. Sacramento) – столиця (з 1854 р.) штату Каліфорнія, сьоме за кількістю населення (452 959 осіб) місто Каліфорнії.

56

Wal-Mart – мережа універсальних магазинів з цінами, нижчими за середні. Найбільша мережа роздрібної торгівлі у США. Належить корпорації Wal-Mart Stores, Inc.

57

Висотна хвороба (висотна гіпоксія) – захворювання, що спричиняє кисневе голодування внаслідок пониження парціального тиску кисню у вдихуваному повітрі. Виникає на великій висоті, починаючи з 2000 метрів (і вище) над рівнем моря. Різновидом висотної хвороби є гірська хвороба, що її разом із нестачею кисню посилюють такі чинники як фізична втома, охолодження, зневоднення організму, ультрафіолетове випромінювання, складні погодні умови (наприклад, ураганні вітри), різкі перепади температур протягом дня (від +30 °С вдень до -20 °С вночі) тощо. Та основним патологічним чинником гірської хвороби є гіпоксія (кисневе голодування).

58

Пало-Альто (англ. Palo Alto, від ісп. El Palo Alto – високе дерево) – місто в районі затоки Сан-Франциско, округ Санта-Клара (штат Каліфорнія). Місто розташоване в північній частині Кремнієвої долини і включає частину Стенфордського університету. В Пало-Альто працює 7000 компаній, зокрема компанії високих технологій як от Hewlett-Packard, Facebook, Ning, Space Systems/Loral, TIBCO, VMware.

59

Mel's Diner (дослівно – забігайлівка Мела) – місце дії американського телесеріалу «Еліс» (англ. Alice). Вигаданий придорожній ресторанчик на

околиці Фенікса (штат Арізона), хоча мережа однойменних ресторанів насправді існує.

60

WHISKY – від англ. Ware House Inventory System in Kentucky (Система зберігання запасів у Кентуккі).

61

Відновлювальна кредитна лінія – різновид кредиту, суть якого полягає у відкритті банком клієнту кредитного ліміту в межах чітко встановленої кредитною угодою суми і терміну. Позичальник має право користуватися кредитними коштами в межах загального ліміту на свій розсуд, але за умови повного погашення у визначений угодою термін. Відсотки за користування кредитом нараховуються банком винятково на суму фактичної заборгованості за кредитом і за фактичний час користування коштами.

62

Колл-центр (англ. call-center) – спеціалізована організація або виділений підрозділ в організації, що обробляє звернення та інформує голосовими каналами зв'язку в інтересах організації-замовника або головної організації.

63

Фенікс (англ. Phoenix) – столиця і найбільше місто штату Арізона з населенням майже 1,5 мільйона людей, шосте місто США за кількістю мешканців (після Нью-Йорка, Лос-Анджелеса, Чикаго, Г'юстона та Філадельфії).

64

Портленд (англ. Portland) – місто у штаті Орегон з населенням близько півмільйона мешканців (разом із передмістями – близько двох мільйонів), важливий промисловий і торгово-фінансовий центр Тихоокеанського Північного Заходу.

65

Де-Мойн (англ. Des Moines) – столиця і найбільше місто штату Айова.

66

Сіу-Сіті (англ. Sioux-City) – місто у штаті Айова, великий промисловий та залізничний вузол. Своєю назвою завдячує індіанському племені сіу.

67

Орбітрек (або еліптичний тренажер) – спортивний тренажер. Рухи на ньому нагадують ходьбу на лижах. Дає навантаження на ноги, руки, спину, тренує серце. При цьому не дає ударного навантаження на суглоби, що важливо для людей із проблемами суглобів та хребта.

68

Лас-Вегас-Стрип (англ. Las Vegas Strip, або the Strip) – семикілометровий відрізок бульвару Лас-Вегас в окрузі Кларк (штат Невада), де розташовано найбільші готелі й казино агломерації Лас-Вегаса, до того ж Стрип лежить за межами самого міста і адміністративно належить до передмість.

69

Маршмелов – кондитерський виріб із цукру або кукурудзяного сиропу, води, желатину, глюкози, ароматизаторів, барвників (деякі рецепти включають і яйця), збитих до консистенції густої піни. Ці солодощі ведуть свій

родовід від ліків з рослини алтеї (англ. marshmallow plant), якими лікували хвороби горла.

70

«Особлива думка» (англ. Minority Report) – американський фантастичний трилер Стівена Спілберга за мотивами однойменної повісті Філіпа К. Діка, де фігурують провидці – люди з особливим даром бачити ще не скоєні злочини, з якими і асоціює себе Дженн.

71

1-800 – цифри, на які починаються номери гарячих телефонних безкоштовних ліній, коли виклики на спеціальний телефонний номер оплачуються стороною, що приймає виклик.

72

Соціальні медіа – вид мас-медіа, ряд онлайн-технологій, що за їхньої допомоги споживачі контенту через свої дописи стають його співавторами і можуть взаємодіяти, співпрацювати, спілкуватися, ділитися інформацією чи брати участь у будь-якій соціальній активності з рештою користувачів того чи того сервісу. Є різні підходи до класифікації соціальних медіа, і згідно з одним із них існує шість типів соціальних медіа: 1) спільні проекти; 2) блоги та мікроблоги; 3) контент-спільноти; 4) соціальні мережі; 5) віртуальні ігрові світи; 6) віртуальні соціальні світи.

73

Інтеграційний маркетинг – маркетингова стратегія, спрямована на об'єднання різних методів, таких як масовий маркетинг, індивідуальний маркетинг і прямий маркетинг. Його мета – доповнювати і посилювати ринковий вплив кожного методу, а також використовувати ринкові дані, породжені цими зусиллями, розробляючи продукти, ціноутворення, розповсюдження та доставку, працюючи з клієнтами тощо.

74

Пожиттєва цінність покупця або клієнта (англ. Lifetime Value of the Customer, Customer Lifetime Value) – маркетинговий термін, що означає розмір прибутку від обслуговування клієнта впродовж його життя. Визначається за формулою: [середня вартість замовлення] x [кількість покупок] x [період лояльності покупця].

75

Skechers – американська взуттєва компанія, заснована 1992 року Робертом Грінбергом та його сином Майклом.

76

Рум-сервіс (англ. room service) – обслуговування номерів у готелі, подача їжі та напоїв.

77

Ковбел (англ. cowbell, дослівно «коров'ячий дзвоник, калатальце») – ручний ударний музичний інструмент, що його використовують у різних музичних стилях (сальса, поп-музика тощо). Свою назву отримав за схожість із дзвоником на шиї худоби, щоб за звуком знати, де вона зараз перебуває.

78

«Більше ковбела!» (англ. More cowbell!) – поширений ідіоматичний вислів, який означає, що комусь постійно чогось не вистачає. Вислів став популярний після виходу 2000 року однойменного скетчу за участю актора Кристофера Вокена, де той зображував музичного продюсера, який вимагав від підопічних музикантів посилити присутність ковбела в музичній композиції, що вони її записували в студії.

79

Октоберфест (нім. Oktoberfest) – жовтневі народні гуляння та свято пива, що відбуваються щороку в Мюнхені, столиці німецької землі Баварія.

80

Лайф-коуч (англ. life coach) – інструктор з особистісного зростання, людина, робота якої полягає в покращенні якості життя її клієнта: консультацій щодо різних фахових та особистих питань, як-от кар'єра, здоровий спосіб життя, підтримання міжособистісних стосунків тощо.

81

Ентоні (Тоні) Роббінс (англ. Anthony (Tony) Robbins) – американський письменник, підприємець, який вивчає тему саморозвитку, оратор-мотиватор, актор, інструктор і психолог. Автор бестселерів з лайф-коучингу. Широко знаний у США та інших країнах завдяки своїм аудіо-програмам про особистісний розвиток та мотиваційним семінарам.

82

Серена Джамека Вільямс (англ. Serena Jameka Williams) – американська тенісистка, багаторазова переможниця турнірів серії Великого шолома, чемпіонка Олімпійських ігор 2000 в Сіднеї, 2008 року в Пекіні та 2012 року в Лондоні.

83

Гледіс Марія Найт (англ. Gladys Maria Knight) – американська соул-співачка, особлива популярна у 1960-70-х рр., володарка семи премій Grammy.

84

Walgreens – друга за розміром мережа аптек у США.

85

CNBC (англ. Consumer News and Business Channel) – американський кабельний, супутниковий та онлайнний телеканал ділових новин.

86

Марія Сара Бартіромо – американська тележурналістка, колумністка, авторка книжок, яка спеціалізується на економічній тематиці.

87

Круїзер – велосипед для міських прогулянок. Відзначається унікальним дизайном і конструкцією, малою кількістю передач (від 1 до 8).

88

Biggi-Смоллз (англ. Biggy Smalls) – сценічний псевдонім Кристофера Джорджа Лейтора Уоллеса (1972-1997), американського репера, званого також під псевдонімами Френк Вайт (Frank White) і Ноторіос В.І.Г. (The Notorious B.I.G.) Був лідером хіп-хопу на Східному узбережжі США.

89

Saturday Night Live («В суботу ввечері наживо») – вечірня музично-гумористична передача на американському каналі NBC, одна з найпопулярніших і довговічних в історії телебачення США. Прем'єра відбулася 11 жовтня 1975 року.

90

Зовнішні клієнти (англ. external customers) – це власне споживачі продукту чи послуги, що його надає компанія. Клієнти ж внутрішні (англ. internal customers) – працівники компанії, які мають свої потреби, бажання і цілі та є клієнтами для свого керівництва, колег, представників суміжних фірм.

91

Термін «лідер-слуга» (англ. servant leader) уперше запропонував відставний топ-менеджер корпорації AT&T Роберт Грінліф в есеї «Слуга як лідер» (The Servant as Leader, 1970). Автор есе переконує, що справжні лідери – це слуги, які прагнуть допомагати людям, любити їх і прислужувати їм. За останні роки концепція лідерства-служіння Грінліфа поширилася, на цю тему написано чимало книжок. Експерти у царині лідерства говорять про лідера-слугу як про новий тип лідера XXI століття. На їхню думку, стара ієрархічна модель керування стає пережитком, реліктом нової організаційної доби.

92

Від себе мусимо відзначити, що попри розтиражованість та високу цитованість цього вислову, в першоджерелі ці слова дещо інакші: – Кролику! – сказав Пух сам до себе. – От із ким любо поговорити. Він завжди каже про все зрозуміло. Він не любить довгих, важких слів, не те що Сова. Він любить прості, легкі слова, наприклад: «пообідаймо» або «пригощайся, Пуху!» (англ.: «Rabbit,» said Pooh to himself. «I like talking to Rabbit. He talks about sensible things. He doesn't use long, difficult words, like Owl. He uses short, easy words, like 'What about lunch?' and 'Help yourself, Pooh.'») Джерело: «Хатка на Пуховій галяві», розділ 4 (пер. Леоніда Солонька).

93

COBRA (скор. від англ. Consolidated Omnibus Budget Reconciliation Act – консолідований всеохопний закон «Про врегулювання бюджету») – федеральний закон від 1986 року, що стосується врегулювання бюджету штатів та органів

місцевого самоврядування, згідно з яким схеми групового медичного забезпечення, фінансовані здебільшого роботодавцем і не менш як двадцятьма відсотками робітників, повинні передбачати пролонгацію медичного обслуговування на певний період для звільнених працівників та їхніх утриманців.

94

«Фактор Фреда» (повна назва «Фактор Фреда: як пристрась у вашій роботі й житті можуть перетворити щоденне на екстраординарне» – англ. The Fred Factor: How passion in your work and life can turn the ordinary into the extraordinary), автор Марк Сенборн (Mark Sanborn), і «Риба!» (повна назва «Риба: перевірений спосіб для підймання бойового духу та покращення результатів» (англ. Fish: A Proven Way to Boost Morale and Improve Results), автор Стівен Ландін (Stephen Lundin) та інші – відомі в ділових колах книжки з психології бізнесу.

95

«Створені, щоб приставати» (повна назва «Створені, щоб приставати: чому одні ідеї залишаються, а інші помирають» – англ. Made to Stick: Why Some Ideas Survive and Others Die), автори брати Чіп (Chip) і Ден Гіт (Dan Heath) – книжка, адресована бізнесменам, у якій розглядаються причини популярності одних ідей і непопулярності – інших.

96

Footwear News (дослівно – «Новини взуття») – тижневе видання, що виходить із жовтня 1945 р. і висвітлює події американської взуттєвої галузі.

97

Михай Чіксентмихаї (угор., англ. Mihaly Csikszentmihalyi, нар. 1934) – американський психолог угорського походження, автор кількох бестселерів і більш як 120-и статей для журналів та книжок, один із найбільш цитованих психологів сьогодення у царині психології та бізнесу.

TED (скор. від англ. Technology Entertainment Design – Технології, Розваги, Дизайн) – відома щорічна конференція, присвячена «ідеям, вартим поширення». Взяти участь у ній можна лише маючи запрошення. Відома своїми лекціями (TED Talks), що спочатку будувалися навколо технологій, розваг і дизайну, але згодом включили природничі науки, мистецтво, освіту, культуру, бізнес, глобальні проблеми тощо. Перша конференція TED відбулася у Монтерреї (штат Каліфорнія) 1984 р. Із часом TED розширилася, і тепер до неї входять міжнародна конференція TED Global та конференція TED India, медіа-ініціативи, зокрема TED Talks та TED.com, та нагорода TED Prize.

SXSW (скор. від South by Southwest – дослівно «на південь через південний захід») – щорічний фестиваль, що відбувається у місті Остін (штат Техас) із 1987 р. і включає у себе низку музичних, кіно- та медіа-заходів.

Inc. 500 – щорічна конференція, що її, починаючи з 1982 р., проводить американський журнал Inc. (заснований у 1979 р.), щоб відзначати 500 компаній США, що мають найстрімкіші темпи зростання.

Кінцева мета кожного венчурного інвестора – отримати прибуток. Та головна характеристика венчурного капіталу пов'язана з високим рівнем ризику. Вже закономірним стало правило «2-6-2», коли з десятих проектів у царині нових технологій два виявляються безнадійними, шість виживають, але виходять на скромні темпи зростання, і лише два у багато разів збільшують вкладені в них кошти. Зазвичай цикл венчурних інвестицій в ту чи іншу компанію не перевищує трьох-п'яти років. За цей час компанія має зміцнити, продемонструвати розвиток і окупити вкладені у неї гроші, гарантувавши цим повне повернення коштів венчурному інвестору з певною часткою прибутку. На розмір прибутку зокрема впливають прибутковість компанії та стратегія виходу інвестора з неї. Спектр альтернативних стратегій виходу венчурного інвестора з інвестицій включає такі варіанти:

1) викуп акцій венчурного інвестора керівництвом компанії («зворотний викуп»); 2) викуп акцій венчурного інвестора менеджером/персоналом компанії або командою керівників зі сторони; 3) прямий продаж – продаж пакету акцій венчурного інвестора іншому інвестору; 4) вихід на фондову біржу через публічне первинне розміщення акцій на фондовому ринку (IPO); 5) вимушена купівля акцій венчурного інвестора самою компанією, тоді коли вартість компанії виявляється нижчою, ніж було передбачено бізнес-планом, а венчурний інвестор ухвалює рішення про вихід; 6) примусовий вихід, здійснюваний через керування, довіреність чи ліквідацію компанії. Стратегія повернення засобів венчурного інвестора через первинне розміщення акцій є найзатратнішою і найскладнішою, проте дозволяє отримати найбільший прибуток порівняно з іншими стратегіями.

102

Ліквідаційний привілей – це право тримача акції одержати певну суму до того, як буде зроблено якісь виплати на користь тримачів звичайних акцій. Ліквідація у венчурному фінансуванні – це широкий перелік транзакцій, коли ті, хто були до операції утримувачами основної частини акцій, втрачають більшість голосів. Це і злиття, і реорганізація, і продаж цінних паперів чи активів компанії тощо.

103

Хай-тек (англ. high-tech, скор. від high technologies – високі технології) – високі (найсучасніші, наукомісткі) технології. Тач-тек (англ. touch-tech, за аналогією з high-tech з відтінком протиставлення) – зосередженість на побажаннях клієнтів. Сам термін було запроваджено у 1980-х роках автором бестселера «Мегатренди» (Megatrends) Джоном Нейсбіттом, який дійшов висновку, що без участі людини будь-який бізнес-процес у певній точці дає збій. Тому немає альтернативи «персональному підходу» (the personal touch), який він протипоставив «високотехнологічному підходу» (high tech).

104

Повністю акційна (паперова) операція (оборудка, угода) (англ. all-stock transaction) – операція з поглинання, в якій покупець пропонує оплатити придбання компанії власними акціями, а не грошима. Протилежність – повністю грошова операція.

105

Комісія з цінних паперів і бірж (США) (англ. The United States Securities and Exchange Commission, SEC) – агенція уряду США, головний орган, що здійснює функції нагляду та регулювання американського ринку цінних паперів. Створена 1934 р. при президенті Рузвельті з метою відновити довіру інвесторів до фондового ринку в період Великої депресії.

106

Секретність під час проведення таких операцій пояснюється складністю процесу поглинання, і невдача у разі розголосу може обвалити котирування акцій не лише компанії, що поглинається, а й компанії, що поглинає. Для публічних компаній це особливо важливо, оскільки кількість акціонерів у них необмежена, і наслідки можливого ажіотажу за критичної ситуації передбачити неможливо.

107

«Період мовчання», або «Тихий період» – проміжок часу, впродовж якого компанія не може поширювати серед громадськості додаткову інформацію про новий випуск цінних паперів.

108

Опціон (англ. option) – право купувати чи продавати цінні папери або власність у певний час за певною ціною відповідно до угоди.

109

Конвертація (англ. conversion) – перетворення цінних паперів одного типу або категорії на цінні папери іншого типу або категорії.

110

Проспект емісії акцій – документ, у якому публічна компанія, що здійснює публічне розміщення акцій, зобов'язана розкрити інформацію про себе та свою діяльність, а також про умови розміщення акцій.

111

Конференц-центр – велика будівля, призначена для проведення зборів серед великої кількості людей. Зазвичай конференц-центри пропонують площу, достатню для розміщення кількох тисяч відвідувачів. Також у цих установах зазвичай розташовуються виставкові центри, де відбуваються великі виставки. У типовому конференц-центрі є щонайменше одна глядацька зала. Крім того, можуть бути концертні та лекційні зали, кімнати для переговорів.

112

Конференц-зв'язок – багатоабонентне з'єднання, коли сигнали, що передаються будь-якою з кінцевих установок, надходять одночасно на решту кінцевих установок.

113

Базз Рятівник (в оригіналі – BuzzLightyear) – персонаж анімаційного фільму спільного виробництва студій Pixar та Walt Disney «Історія іграшок» (англ. Toy Story, 1995). «У нескінченність і до зірок» (англ. To infinity and beyond!) – гасло Базза. Англійською «проголошувати тост за» – toast to, звідси ця невеличка розбіжність із прийменниками, що виникла при перекладі гасла.

114

Книжка американського соціального психолога Джонатана Гайдта (англ. Jonathan Haidt) «Гіпотеза щастя: пошуки сучасної істини в прадавній

мудрості» (англ. The Happiness Hypothesis: Finding Modern Truth in Ancient Wisdom).

115

Книжка американсько-ізраїльського автора Тала Бен-Шагара (англ. Tal Ben-Shahar) «Щасливіший: Пізнайте секрети щоденної радості й тривалого блаженства» (англ. Happier: Learn the Secrets to Daily Joy and Lasting Fulfillment).

116

Обіцянка бренда (brand promise) – маркетингове поняття, що включає у себе суть зисків і переваг, що їх сподіваються отримати споживачі конкретного бренда.

117

Книжка американського бізнесмена та оратора Чіпа Конлі (англ. Chip Conley) «Вершина: як великі компанії завдячують своєю харизмою Абрагаму Маслоу» (англ. Peak: How Great Companies Get Their Mojo from Maslow).

118

Ці три типи щастя описано у книжці Мартіна Селігмана (англ. Martin Seligman) «Справжнє щастя: як за допомогою нової позитивної психології зрозуміти свій потенціал для тривалого задоволення» (англ. Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment) (прим. автора). Мартін Селігман – американський психолог, засновник позитивної психології (течії у психології, що вивчає позитивні аспекти людської психіки).

119

«Потік» (англ. flow) – психічний стан, у якому людина повністю включена в те, що вона робить, це відчуття зосередженості, концентрації та успіху під час діяльності. Це поняття ввів у вжиток Михай Чіксентмихай, воно часто вживається у позитивній психології.

120

Фрактал (від лат. /гаси – подрібнений, дробовий) – нерегулярна, самоподібна структура. У широкому розумінні фрактал означає фігуру, малі частини якої в довільному збільшенні схожі на неї саму. Термін «фрактал» 1975 року запровадив французько-американський математик Бенуа Мандельброт.

121

Бертис Беррі – американський соціолог, авторка, лектор, публіцист.