

Часть вторая.

Прибыль и увлечение

Концентрация на главном

Борьба за выживание

Следующие два года в Zarros были нервными. Мы сосредоточились на выживании компании. И знали, что у нас нет другого выхода, кроме как добиться успеха. Мы пережили экономический спад, крах рынка акций интернет-компаний, теракты 11 сентября. И каждый раз возникало чувство, что Вселенная проверяет наши взгляды и нашу веру.

Было ясно, что извне финансирования не будет. Мы пошли вразрез с инвестиционной стратегией и, поскольку я теперь постоянно работал в Zarros, решили вложить в компанию дополнительные средства из фонда Venture Frogs, в итоге выбрав все небольшие деньги, которые еще в нем оставались.

Каждые несколько месяцев я брал выписку со своего личного банковского счета и переводил какие-то суммы на счета Zarros, чтобы поддержать ее на плаву.

Мы с Альфредом все еще пытались получить поддержку от Sequoia, но там по-прежнему отказывались инвестировать. В октябре 2000 года я отправил работникам компании письмо, в котором подчеркнул, что важно сделать

Zappos прибыльной, пока у нас не кончились деньги, и сократить расходы, отказавшись от многого из того, что мы хотели бы.

Дата: 9 октября 2000 года

От: Тони Шей

Кому: Работники Zappos

Тема: Девятимесячный план

Заппонианцы!

Я решил написать вам и рассказать о приоритетах компании на следующие девять месяцев, чтобы вы лучше понимали, как роль каждого из вас влияет на общую картину. Если у кого-то возникнут вопросы, не стесняйтесь мне их задать!

Как все вы знаете, в течение последних шести месяцев ситуация на рынке для всех компаний, работающих с конечным потребителем (B2C), была чрезвычайно тяжелой, причем это касается и открытых рынков акций, и частных рынков (венчурного капитала). Котировки акций когда-то крупных компаний, таких как eToys, FogDog и PlanetRx, находятся на исторических минимумах. Серьезные компании закрытого типа, например Miadora.com, месячная выручка которой превышала миллион долларов и которая финансировалась Sequoia (учредителем Yahoo!), становятся банкротами, потому что венчурные фонды боятся инвестировать в B2C.

Для Zappos.com это и хорошо, и плохо. Хорошо то, что нам не нужно беспокоиться по поводу какого-то конкурента, который внезапно получит от кого-то 25 миллионов долларов и потратит их на рекламу в ходе трансляции игр на Суперкубок, спутав все карты остальным и создав нам головную боль в краткосрочной перспективе. Плохо то, что, поскольку мы ограничены в средствах, мы не сможем расти так быстро, как нам хотелось бы, и делать все, что запланировано.

Да, есть много вещей, которые было бы здорово сделать, будь у нас деньги: провести рекламную кампанию национального масштаба, быстрее расширять спектр наших услуг и формировать команду, тратить больше ресурсов на развитие бизнеса, добавить больше возможностей в новый сайт и еще много-много всего. Но реальность такова, что из-за финансовых ограничений пока мы не можем делать все, что хотелось бы.

Сейчас мы убыточны, и у нас очень мало денег, поэтому мы участвуем в гонке на время. Приоритет номер один для нашей компании — перебраться на другую сторону: как только мы начнем получать прибыль, мы начнем контролировать свою судьбу и сможем делать гораздо больше из того, что мы хотели бы.

А пока все работники компании должны сконцентрироваться на максимизации ее шансов стать прибыльной прежде, чем у нас кончатся деньги. Мы разработали финансовый план, основанный на здравом смысле, и в наших силах выполнить его, но нам хотелось бы убедиться, что все понимают, какие действия для этого нужны.

Итак, первое и главное: нам нужно очень тщательно следить за расходами. На прием новых сотрудников мы выделили совсем небольшой бюджет и обязаны в него уложиться, поэтому не сможем увеличить штат ни одного из департаментов настолько, насколько нам хотелось бы.

Кроме контроля над расходами важнейшим приоритетом в течение следующих девяти месяцев является максимизация валовой прибыли. Это означает рост средней валовой прибыли и среднего размера заказа в расчете на одного клиента, увеличение коэффициента конверсии, увеличение количества постоянных посетителей сайта и процента повторных покупок.

Хотелось бы, чтобы при оценке новых проектов компании в следующие девять месяцев все исходило из задачи повышения валовой прибыли. Это означает, что, пока компания не станет прибыльной, нам придется отложить некоторые проекты, которые мы бы запустили в обычной ситуации. Как только мы начнем получать прибыль, мы будем оценивать перспективы на более длительное время, вот тогда и пофантазируем, как нам править всем миром.

Как я уже написал, если у кого-то есть вопросы о том, что ему делать, чтобы соответствовать нашему девятимесячному плану, пожалуйста, не стесняйтесь и задавайте их.

Было ясно, что просто твердить о чрезвычайности сложившейся ситуации недостаточно. Нужны были более радикальные меры.

С Ником и Фредом мы решили провести ряд увольнений, чтобы максимизировать наши шансы выжить. И нам

пришлось придумывать, как убедить оставшихся работников или согласиться с сокращением зарплаты, или поработать бесплатно в обмен на акции компании. Моя зарплата была установлена на уровне двадцати четырех долларов в год, то есть я получал по доллару раз в две недели (и это еще до уплаты налогов!).

В ноябре 2000 года Ник отправил мне по электронной почте следующее сообщение:

Дата: 26 ноября 2000 года
От: Ник Суинмурн
Кому: Тони Шей
Тема: Баблосы

У меня нет никаких источников финансирования. К сожалению, похоже, вся надежда на тебя, так что я думаю, тебе нужно решить, что имеет смысл делать, а мы уже будем исходить из этого. Если для Zappos у тебя больше денег нет, тогда нам нужно понять, сколько наличности у нас осталось и как нам протянуть на нее как можно дольше с костяком персонала.

Что касается сокращения моей зарплаты, то если домовладелец признает, что должен мне денег больше, чем я ему, и если я продам кое-что приятелю, то долгов у меня не будет и останутся только расходы на аренду жилья, машину и еду. Больше всего я трачу на аренду. Пусть зарплата покроет мои расходы, больше мне не надо.

Мне кажется, что, хотя у нас по-прежнему есть проблемы, мы на верном пути. Расходы на маркетинг сейчас близки к нужной доле от выручки, технически маркетологи гораздо эффективнее, чем раньше, и, похоже, знают, что нужно для работы всего этого. Обидно, ведь понятно: мы справимся, вопрос только в том, сможем ли протянуть нужное время.

Наши сотрудники приходили с творческими идеями.

После тщательного анализа предложенных альтернативных вариантов оплаты я решил не выбирать ни один из них. Однако, понимая, что Zappos хочет (вынуждена?) урезать

расходы, я выдвигаю контрпредложение. Главное, что мне сейчас нужно, — это больше свободного времени. Я готов согласиться со снижением зарплаты на двадцать процентов в обмен на один дополнительный выходной день в неделю.

* * *

Поскольку дела шли все хуже и хуже, некоторые сотрудники решили уйти из компании. У большинства из них не было сбережений, и значительные сокращения зарплат или работа без оплаты означали, что им не будет хватать денег на аренду жилья, поэтому мы напрягли наши умы в попытке найти неожиданные решения проблемы.

Помещение для вечеринок, которое я купил, пустовало с тех пор, как Zarros переехала в бизнес-инкубатор, и я поставил в номер 810 (бывший «Клуб ВЮ») пять кроватей и поселил там сотрудников бесплатно.

Я владел еще тремя квартирами в здании, в них также жили сотрудники бизнес-инкубатора и Zarros (в том числе Ник), с которых я тоже не брал арендную плату. И в отношении всех остальных мы применяли принцип «один за всех — все за одного», делая все возможное, чтобы сохранить компанию на плаву.

Все оставшиеся мобилизовались и работали больше, чем раньше. Было приятно, что увольнения не сказались на продуктивности компании. Оказалось, что мы избавились от лентяев и маловеров, но, поскольку все, кто остался, были увлечены общим делом и верили в свои силы, выполнялся такой же объем работы, что и раньше.

Хорошим уроком стало то, как много значит объединяющая команду увлеченность общим делом, как важно единство команды. Жертвы приносили все.

Но все же их было недостаточно для достижения прибыльности.

Я продолжал каждые несколько месяцев вливать в Zarros свои собственные деньги, но знал, что они не спасают положения. Компания теряла ежемесячно слишком много.

Поскольку мой личный банковский счет быстро таял, я начал продавать недвижимость, которой владел, чтобы полученное тут же инвестировать в Zarros. В итоге я распродал все квартиры, кроме той, в которой жил, и пентхауса для вечеринок. Я хотел избавиться и от него, но экономика была в таком плохом состоянии, что просто не нашлось заинтересованных покупателей.

Помимо всего прочего, ресторан, которым управляли мои родители, не выполнял прогнозов продаж, частично из-за экономического спада, частично потому, что ни у кого из нас не было соответствующего опыта.

Положение было ужасным. Все, к чему я имел отношение, остро нуждалось в деньгах, включая ресторан, инкубатор, Zarros и меня самого.

Единственный запасной вариант, мысль о котором поддерживала меня, заключался в продаже пентхауса, что могло принести какие-то средства в случае оживления экономики. Это была моя подушка безопасности, моя страховка, хотя я понятия не имел, когда наступит это оживление и сколько времени потребуется на продажу такой квартиры.

Пытаясь сократить расходы, мы вместе с Ником и Фредом анализировали все стороны бизнеса. Несмотря на угрозу росту, мы решили «срезать» большую часть расходов на маркетинг и сосредоточиться на уже существующих клиентах, чтобы стимулировать их покупать больше и чаще. Не было бы счастья, да несчастье помогло: мы были вынуждены

сфокусироваться на улучшении качества обслуживания. В 2003 году во главу угла мы решили поставить потребителя.

И все же приоритетом номер один было не обслуживание клиентов. Речь шла о выживании.

У необходимости выживать и улаживать проблемы было одно неожиданное следствие. Она сблизила нас благодаря общей цели — сохранить бизнес. Пусть мы и переживали нелегкие времена, но мы переживали их вместе, и все неистово верили в то, что делали. Каждый из нас чем-то жертвовал, но мы были убеждены в потенциале и в будущем компании.

Тогда я еще не понимал, что Zappos стала моим новым кланом.

Верьте

При взгляде на финансовые показатели компании становилось совершенно ясно, что одно лишь сокращение затрат не сделает ее прибыльной. Нам нужно было как-то повысить продажи.

Особенно сложным это казалось потому, что мы почти обнулили бюджет маркетинга. Мы уже старались стимулировать имеющихся клиентов покупать чаще, но в краткосрочной перспективе одного этого было недостаточно.

Нам было нужно чудо.

В старших классах на уроках истории Древней Греции я узнал о *deus ex machine*, дословно с латыни эта фраза переводится как «бог из машины». В соответствии с Википедией это «сюжетный прием, при котором из ниоткуда появляется кто-то или что-то, позволяющее персонажу справиться с неразрешимыми, казалось бы, трудностями. В отношении художественного произведения обычно считается признаком низкого его уровня».

Как-то я сидел в офисе за своим столом, ломая голову над вопросом, как жить дальше. Потом повернулся к Фреду и спросил (не заботясь о том, сочтут ли нашу историю банальной, если это поможет спасти компанию):

— Фред, у тебя есть *deus ex machine*?

— Есть что? — не понял Фред.

— *Deus ex machine*, — повторил я. — Знаешь, такое греческое чудо.

— А, нет, прости, — ответил он. — Я случайно оставил его дома, в кармане рубашки.

— Может, выпьем и отыщем его? — предложил я. — Сейчас четыре часа дня, и нам нужно придумать, как спасти компанию. Не слишком рано для выпивки?

— Конечно, нет.

Мы бросили все дела и отправились в бар ресторана *Venture Frogs*. Я заказал виски с содовой, а Фред — пиво. Несколько минут мы потягивали выпивку в молчании.

Я прервал тишину.

— Ну что, есть мысли, как быстрее увеличить продажи?

Фред задумчиво посмотрел на меня.

— Я ведь долго работал в торговле. Скажу так: все, что нам нужно, — это правильный товар правильного качества в правильное время, и продажи вырастут сами собой. Проблема в том, что сейчас нам безразлично, обувь каких брендов и каких стилей продавать. У нас просто нет нужного ассортимента, чтобы предложить его покупателям.

— Как мы можем получить нужный ассортимент?

— Дело в том, что многие бренды, которые мы хотим продавать, не обеспечивают доставку, — ответил Фред. — Их технологии и склады не ориентированы на прямую отправку нашим клиентам в соответствии с их заказами.

А производители, обеспечивающие доставку, лучшие модели обычно распродают сами.

Некоторое время я думал над словами Фреда, а потом спросил:

— А как же все эти магазины из стекла и бетона могут предлагать покупателям обувь всех самых ходовых брендов и моделей?

— Потому что у них есть запасы товара, — объяснил Фред. — Магазины из стекла и бетона прогнозируют спрос, платят за хранение и берут на себя риски. Если магазин не может что-то продать, это проблема магазина, а не производителя или оптовика. Но мы так делать не можем, потому что у нас другая модель бизнеса.

Мы допили наши напитки.

— Еще по одной? — спросил я. Фред важно кивнул и сделал знак бармену повторить.

— А что было бы, если бы... мы могли это делать? — я стал размышлять вслух. — Если бы у нас были запасы обуви всех моделей и всех брендов, которые тебе нужны? Насколько бы выросли наши продажи, как ты думаешь?

— Уф, да мы бы легко утроили продажи, без вопросов! — не колеблясь ответил Фред. — А может, и того больше.

— О'кей, давай разберемся, что нужно сделать, чтобы это произошло. Если изменение бизнес-модели нас спасет, тогда нам нужно двигаться в этом направлении.

Следующий час мы с Фредом потратили на обсуждение всех трудностей, с которыми мы бы столкнулись, если бы захотели сформировать товарные запасы в дополнение к прямой доставке, которую мы уже предлагали клиентам. Через час у нас получился довольно подробный список вопросов. Он был пугающим, но, по крайней мере,

теперь мы знали, что должны были делать для спасения компании.

1. Нам нужно нанять специалистов по закупкам, которые занимались бы формированием запасов и управлением ими. Вначале это мог бы делать Фред, но начиная с определенного момента нам потребуется специальная команда.
2. Нам нужно убедить владельцев брендов работать с Zappos. Большинство из тех, кто нам нужен, продавали только традиционным магазинам.
3. Нам нужно внести изменения в программное обеспечение, чтобы появилась возможность продавать через сайт товары со своего склада, а не только обеспечивать отправку со склада производителя.
4. Нам нужен склад, на котором мы могли бы хранить все приобретенные товары, и персонал, который занимался бы отправкой заказов с нашего склада.
5. Чтобы решить проблему из пункта два, нам может понадобиться настоящий магазин и продавцы. При нашем финансовом положении было бы трудно убедить кого-то из владельцев помещений сдать нам их в аренду.
6. Нам нужно понять, где взять деньги на формирование запаса товара. По мнению Фреда, на это нужно еще два миллиона долларов. Проблема в том, что у нас нигде не завалялось пары лишних миллионов.
7. И со всем этим нам нужно разобраться в течение нескольких месяцев.

Мы с Фредом разделили список дел. Он взял на себя первый и второй пункты. Я должен был поработать с программистами и выполнить третий пункт. Относительно пункта четыре мы решили, что все в офисе могут потесниться и половину помещения мы пока отдадим под склад.

— А как насчет пятого пункта? — спросил Фред. — Как мы сможем открыть настоящий магазин?

— Допустим, мы превратим в магазин приемную нашего офиса, — предложил я. — Что такое магазин? Пусть весь товар будет в наличии, но продавать в магазине мы будем только одну пару в неделю, а все остальное — через Интернет. Это будет считаться настоящим магазином?

— Думаю, что с технической точки зрения да. Некоторые из владельцев брендов могут согласиться с этим, но, возможно, не все, особенно после того, как они увидят, как выглядит наш магазин, — заметил Фред.

— Хорошо, тогда начнем пока с этого, — предложил я. — Тем временем будем подыскивать в каком-нибудь тихом городке настоящий магазин, у которого дела идут не блестяще. Мы можем недорого купить его, например, за пятьдесят тысяч или около того. Кроме того, как новые владельцы, мы получим в наследство все связи этого магазина с его поставщиками. С этого момента мы сможем начать торговать новыми моделями через Интернет.

Фред смотрел на меня скептически.

— Думаю, нетрудно поспрашивать вокруг. Ну что в этом плохого? В крайнем случае они скажут «нет».

— А что с шестым пунктом? — спросил Фред. — Где мы найдем деньги, чтобы оплатить покупку товара у тех производителей, с которыми удастся договориться?

Я посмотрел на него.

— Об этом я позабочусь. Давай исходить из того, что, если ты сможешь убедить продавцов работать с нами, у нас будут деньги, чтобы заплатить за их товар.

Я понятия не имел, как Фред собирается за такое короткое время убедить работать с нами большое количество поставщиков, а Фред понятия не имел, где я собираюсь раздобыть средства на оплату закупок. Но мы доверяли друг другу и знали, что находимся в одной лодке. С этим планом мы шли ва-банк. Новая стратегия должна была или спасти Zappos, или ускорить ее неминуемую гибель. Но у нас не было другого выхода. Движение по пути исключительно прямой доставки, которую мы использовали, означало лишь медленное умирание и никак не вселяло оптимизма. Так можно было только отсрочить неизбежное.

Фред не знал, что уже во время того разговора у меня появился план, как получить два миллиона. Я не сказал ему, поскольку он, возможно, стал бы возражать против этого. План состоял в том, чтобы срочно продать все, что у меня оставалось. Я собирался «заложить ферму» и поставить все на Zappos. Человеку со стороны это могло показаться отчаянным и безрассудным поступком.

Но я так не думал. Мы много отдали Zappos, и назад пути не было. В глубине души я знал, что поступаю правильно.

Я верил в Zappos и верил во Фреда.

Организация склада

Фред начал обзванивать интересовавших нас поставщиков, а ресепшен мы превратили в небольшой обувной магазин. Поскольку мы находились в одном здании с кинотеатром, я боялся, что зрители решат, будто мы сошли с ума. Обувной магазин в вестибюле четырнадцатизального кинолекса

не совсем то, что ожидают увидеть люди, предъявляя билеты. Это было несколько странно.

Но план сработал.

Как только к нам поступила первая партия товара, продажи через сайт начали расти. Фред сдержал слово и договаривался со все большим количеством производителей, так что в течение нескольких месяцев коробки с обувью стали занимать в нашем офисе больше места, чем люди. Максимальная вместимость всех наших помещений была на уровне пяти тысяч коробок, и очень скоро стало совсем тесно.

Фред поспрашивал вокруг и нашел небольшой семейный магазин в тихом городке под названием Уиллоуз, примерно в двух часах езды к северу от нашего дома. Его владелец собирался на пенсию, и в итоге мы купили его бизнес за 60 тысяч долларов. Внезапно мы получили доступ к гораздо большему числу наименований продукции, которую могли заказывать на свой склад, и продажи сразу взлетели.

К счастью, через дорогу находилось заброшенное здание, когда-то там размещался торговый центр. Мы осмотрели его и поняли, что в нем можно хранить до пятидесяти тысяч пар обуви — в десять раз больше, чем раньше, поэтому мы решили арендовать это здание. Мы перевезли все запасы из Сан-Франциско в Уиллоуз и начали нанимать работников на наш новый склад.

Фред был прав. И еще как! Наши продажи не просто утроились. В 2000 году наш торговый оборот составлял 1,6 миллиона долларов. 2001 год мы закончили с выручкой в 8,6 миллиона. Темпы роста удивили даже нас самих, и всех восхищала наша новая бизнес-модель, в которой прямая доставка совмещалась с продажей продукции с собственного склада.

Однако, несмотря на рост продаж, денежный поток компании по-прежнему был отрицательным, поскольку нам нужно было платить за дополнительные складские запасы, чтобы подпитывать увеличение отгрузок. Но мы знали, что находимся на верном пути.

В начале 2002 года с нами связался сотрудник компании под названием eLogistics. Он рассказал, что у них есть большой склад в Кентукки, расположенный рядом с основным хабом UPS. eLogistics могла бы взять на себя всю деятельность по исполнению заказов наших покупателей, чтобы нам не нужно было самостоятельно заниматься управлением складом. Но, что более важно, переместив склад в Кентукки, мы могли бы сократить расходы на доставку и быстрее доставлять заказы.

До этого мы работали из Калифорнии, это означало, что наземная доставка на Восточное побережье занимала семь-восемь дней. Отгружая товар из одного из центральных штатов, например Кентукки, с помощью UPS мы могли бы удовлетворять семьдесят процентов покупателей в течение всего двух дней. Похоже, выигрывали все: и клиенты, и компания. Быстрая доставка позволяла лучше обслуживать покупателей, то есть вызвать у них «вау!»-реакцию.

Мы подписали договор с eLogistics и начали разрабатывать план переброски всех запасов со склада в Уиллоуз на склад нашего нового партнера. Потребовались большие усилия по тщательной координации действий, поскольку грузовикам нужно было три дня, чтобы преодолеть это расстояние. Мы собирались погрузить все в пятницу, но оставить сайт работающим, чтобы не потерять заказы. Грузовики должны были добраться до места назначения в воскресенье и разгрузиться на складе eLogistics к вечеру понедельника,

чтобы во вторник мы могли отправить заказы, сделанные посетителями сайта в выходные.

Мы спланировали все до мельчайших деталей, чтобы благополучно завершить операцию, и в пятницу большинство сотрудников из офиса в Сан-Франциско отправились в Уиллоуз помогать в погрузке. Нужно было как можно быстрее переместить сорок тысяч пар обуви в пять трейлеров. Задача была трудной, но все работали как один и выполнили ее. Последний грузовик отправился в путь в пять вечера.

Мы с Фредом были счастливы, что все прошло без помех, поскольку планировали вместе с другими руководителями компании уехать в короткий отпуск.

Спустя двадцать четыре часа мы уже были в Новом Орлеане и исследовали знаменитую на весь мир Бурбон-стрит. Переезд оказался довольно нервным, но мы были довольны тем, что все спланировали правильно. Теперь можно было немного расслабиться.

Так мы думали.

В первый же день нашего мини-отпуска мне позвонили из eLogistics.

— Тони, у меня плохие новости. Один из грузовиков съехал с дороги и перевернулся. Водитель в больнице, но поправится. Вся обувь разбросана вдоль обочины. Не думаю, что нам удастся спасти хоть что-то.

Это было ужасно. Мы только что потеряли двадцать процентов наших запасов, которые могли бы принести нам примерно полмиллиона долларов выручки. А поскольку мы продолжали принимать заказы на нашем сайте, это означало, что нужно было связываться с двадцатью процентами клиентов и говорить им, что они не получают свою обувь.

Следующие несколько дней мы с Фредом провели в долгих телефонных переговорах с eLogistics и нашими сотрудниками, пытаюсь выправить ситуацию. Мы связывались с покупателями и рассказывали о произошедшем. Некоторые нам не поверили и грозили пожаловаться на нас. В конце концов удалось все уладить, но это несколько испортило нам отдых. Я попытался сосредоточиться на хорошем. Через пару месяцев я планировал совершить еще одну поездку.

* * *

Еще в 2001 году мы с моей подружкой Джинн решили поехать на три недели в Африку. С Джинн мы познакомились на вечеринке по случаю дня моего рождения. Хотя мы не были ни любителями туристических походов, ни спортсменами, мы решили совершить восхождение на Килиманджаро и покорить этот высочайший пик Африки. Изначально мы планировали поездку на октябрь 2001 года, но из-за терактов 11 сентября отложили ее на следующее лето.

Что касается меня, то подъем на самую высокую гору континента был одним из пунктов списка дел, которые я хотел совершить в какой-то момент жизни. Изначально же это путешествие предложила Джинн, поскольку она недавно уволилась с работы, где занималась консультированием интернет-компаний, и хотела воспользоваться возможностью съездить куда-нибудь далеко.

Несколько недель, предшествовавших поездке, мы провели в подготовке к ней. Купили снаряжение, сделали прививки, позаботились обо всех необходимых визах.