

Часть третья. Прибыль, увлечение и цель

Переход на следующий уровень

PR и публичные выступления

За два года до объявления о поглощении Zappos компанией Amazon о нас все больше и больше стали говорить в средствах массовой информации. Многие считали, что мы, должно быть, удвоили наши PR-усилия, но не тут-то было. Мы просто продолжили делать то же, что делали всегда: постоянно улучшать впечатление клиентов от нашего обслуживания, одновременно укрепляя корпоративную культуру.

Забавно было, что в прессе много писали о придуманном нами еще несколько лет назад, например, о том, что мы платим сотрудникам за увольнение в ходе прохождения тренинга для новых сотрудников, или о том, что время от времени посылаем цветы своим клиентам. Мы не делали ничего, что предназначалось исключительно для освещения в новостях или блогах. Но время от времени какой-нибудь репортер или популярный блогер подхватывал что-то, и история мгновенно разлеталась по свету. Такая публикация была для нас сюрпризом, как и для всех остальных, потому что со своей стороны мы никогда не планировали ничего подобного.

Мы усвоили важный урок: если просто вызывать «вау!»-чувство у людей с помощью своего продукта и сосредоточиться на этом, в конце концов пресса о вас узнает. Вам не нужно будет тратить много усилий на то, чтобы попасть в СМИ, если компания создает интересные истории в качестве побочного продукта, предоставляя покупателям отличные товары или незабываемые впечатления.

* * *

По мере того как росла наша популярность в средствах массовой информации, мне все чаще стали предлагать выступить на различных конференциях и отраслевых мероприятиях. Одним из первых стал доклад на совещании руководителей компаний обувной отрасли в 2005 году. Я помню, что меня била нервная дрожь, потому что на самом деле у меня почти не было опыта публичных выступлений. Тогда я согласился выступить, потому что это было отличной возможностью рассказать историю Zappos многим поставщикам, с которыми мы все еще не договорились.

Всю свою речь я написал заранее, а потом потратил месяц на то, чтобы выучить ее и много раз прослушать, как она звучит. Накануне выступления я не мог уснуть. Все закончилось хорошо, и я вздохнул с облегчением, ведь теперь можно было спать спокойно. Хотя в целом я не получил большого удовольствия, доклад оказал огромный положительный эффект на наш бизнес, так что, в общем, я рад, что сделал это.

На следующий год посыпались новые предложения. Я ужасался, но принимал их все, поскольку знал, что помогу таким образом нашему бренду и нашему бизнесу. Я также думал, что, несмотря на дискомфорт, выступления позволяют

расти личностно и профессионально. Стало ясно, что, как и все остальное в жизни, публичные выступления — лишь навык, который требует регулярной практики. И каждая речь, которую я произносил, была еще одним практическим занятием.

В первый год я старательно писал тексты и заучивал их. Это отнимало много времени, а ночью накануне выступления мне не удавалось уснуть. Иногда, произнося речь, я случайно пропускал или забывал предложение, а то и целый абзац, и в волнении пытался вспомнить строчки, которые заучивал прошлой ночью.

С каждым разом я чувствовал ораторский прогресс. Но мне по-прежнему не нравился сам процесс выступления. Да, это помогало строить бренд Zappos, но я начал думать, что, наверное, просто не создан для выступлений, раз спустя год все еще чувствую дискомфорт, находясь на сцене.

А потом как-то раз наступило прозрение.

Никто ведь не знает, что именно у меня написано в заранее подготовленном тексте! Никто никогда не узнает, если я пропущу предложение, параграф или даже целый раздел!

Я также понял, что мои речи в целом нравятся людям, но особенно ценными они в своих отзывах, сделанных сразу после выступления, называют две вещи. Во-первых, им нравятся истории из жизни. Во-вторых, несмотря на то, что многие из них уже читали о Zappos в прессе, услышать рассказ о компании от меня для них совсем другое дело. Оказывается, они чувствуют мою увлеченность корпоративной культурой, обслуживанием клиентов и компанией в целом.

К своему следующему выступлению я подошел иначе.

Я решил ничего не запоминать и не прослушивать заранее. Я хотел начать импровизировать и посмотреть, что из

этого получится. У меня в запасе было множество историй, которые я мог выбирать на ходу, и если придерживаться увлекающей меня темы обслуживания клиентов и корпоративной культуры, то мне найдется что сказать.

Когда я наконец вышел на сцену, то первые пару минут еще нервничал, привыкая к аудитории и помещению. А потом время просто полетело. Аудитория воодушевилась намного больше, чем раньше. Я даже смог вызвать незапланированный смех, когда попробовал рассказать историю вместо того, чтобы вспоминать строки написанного текста.

Позднее я узнал, что достиг состояния «потока». В книге с таким названием исследователь Михай Чиксентмихайи описывает «поток» как аналог счастья, в котором человек теряет чувство времени и даже перестает осознавать себя как личность. Именно это и произошло со мной.

Начиная с этого момента я использовал ту же формулу для всех своих выступлений и понял, что большинство проблем, о которых я раньше беспокоился, разрешаются сами собой. Нужно было лишь придерживаться в речи трех основных правил:

- 1) быть увлеченным;
- 2) рассказывать истории из жизни;
- 3) быть реалистом.

Однажды я совершил ошибку, согласившись выступить на какой-то конференции по вопросу, который меня не слишком интересовал. Даже несмотря на то что я знал предмет вдоль и поперек, я не смог говорить увлеченно, и выступление прошло просто удовлетворительно. Но это стало хорошим уроком.

Сейчас, когда меня приглашают выступить где-то, я предлагаю организаторам несколько тем, которые могут совпадать или не совпадать с тематикой самой конференции. После этого я прошу решить, устраивает ли их одна из тем. Обычно вполне устраивает, но иногда — нет.

В таких случаях, независимо от того, сколько организаторы готовы заплатить Zappos, и независимо от того, насколько привлекательна возможность представить Zappos этой аудитории, я всегда делаю одно и то же.

Вежливо отказываюсь.

Zappos Insights

Когда мы стали получать все больше просьб выступить на конференции от имени Zappos, то начали направлять в качестве докладчиков сотрудников разных департаментов компании. Как и в книге о корпоративной культуре, они рассказывали истории из своей жизни, демонстрируя свое представление о компании и ее перспективах. И по сей день у нас нет стандартной презентации в PowerPoint, предназначенной для таких случаев.

Наши выступления приводят к неожиданным результатам. Вдобавок к широкому освещению в блогах и средствах массовой информации мы познакомились с очень многими организаторами конференций, что привело к приглашению выступить на шоу Тони Роббинса, на канале TED (Индия), SXSW, на конференции, где выступал далай-лама, и на конференции Inc 500. Я познакомился со многими авторами книг, которые были в нашей корпоративной библиотеке, включая Джима Коллинза, Сета Година и Чипа Конли. В результате наших публичных выступлений у нас в офисе на экскурсии побывали люди всех уровней иерархии из множества разных

компаний, и мы получили такие связи и возможности для ведения бизнеса, которые иначе вряд ли были достижимы.

Везде, где бы мы ни выступали, мы исходили из наших ключевых ценностей. Вместо того чтобы использовать представившуюся возможность исключительно для продвижения Zappos, мы старались как можно больше рассказать о том, как мы работаем, чтобы *приветствовать рост и обучение* аудитории. Также в соответствии с нашей ключевой ценностью *строить открытые и честные отношения посредством обмена информацией* мы счастливы делиться цифрами и другими подробными данными.

Все это привело к главному незапланированному результату публичных выступлений: пониманию того, что мы действительно меняем другие компании и жизни людей. До нас постепенно доходило, что мы могли быть частью чего-то большего, чем Zappos. Мы поняли, что могли бы менять мир не только делая что-то необычное в своей компании, но также помогая изменить действия *других*.

Очень большой наградой было слышать от людей о том, как они поменяли свою жизнь или способы управления компанией, сформулировав ключевые ценности, сосредоточившись на обслуживании клиентов, корпоративной культуре и счастье сотрудников, и о том, как все это действительно помогло улучшить финансовые показатели.

Мы продолжаем каждый день слышать от людей, что Zappos побудила их изменить подход к бизнесу, и при этом они не ставили перед собой задачу быть похожими на Zappos, а просто увидели реальный пример компании, опирающейся на ключевые ценности и сфокусированной на всеобщем счастье. Они увидели, что все это не просто теория, что существует способ объединить прибыль, увлечение и цель.

Эти отклики и рассказанные нам истории привели к созданию сервиса онлайн-подписки на видеоматериалы Zappos Insights и двухдневного семинара «с погружением» Zappos Insights Live. Оба проекта разработаны для помощи начинающим предпринимателям и устоявшимся компаниям, которые хотят улучшить свой бизнес. Многих участников особенно интересует, как создать прочную корпоративную культуру и собственный набор ключевых ценностей.

Мы постепенно поняли, что становимся частью большого движения.

Однородность

Не мы изобрели то, что важно иметь видение, основанное на высокой цели.

Не мы изобрели то, что важно иметь прочную корпоративную культуру и ключевые ценности.

Обе эти идеи были освещены в книгах «От хорошего к великому»* и Tribal Leadership, а известны были гораздо раньше, чем появились эти книги.

Но благодаря экскурсиям, книге о корпоративной культуре, публичным выступлениям, Zappos Insights Live, «Твиттеру» и нашим блогам мы оказались в уникальной позиции: мы вырастили свой бизнес с нуля до оборота, превышающего миллиард долларов, меньше чем за десять лет; мы разработали цельный набор ключевых ценностей, а наша корпоративная культура, предполагающая открытость и честность, а также поощрение роста и обучения, требовала *делиться* накопленными с годами знаниями и опытом, а не *скрывать* их.

* Издана на русском языке: Джим Коллинз. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет... М.: Манн, Иванов и Фербер, 2008. *Прим. ред.*

Нам с трудом удавалось убеждать членов совета директоров (которые также были инвесторами) поддерживать нашу деятельность, которая, мы были уверены, в итоге способствовала построению бренда Zappos и изменению мира к лучшему. Наши директора в основном были выходцами из компаний сектора высоких технологий или производственных корпораций, а не розничной торговли или маркетинга. Они не понимали, зачем мы запускаем Zappos Insights, они не понимали, зачем мы используем «Твиттер» (см. приложение к моему сообщению в блоге на тему «Как “Твиттер” может сделать вас лучше и счастливее»), и они не до конца верили в ценности платформы «бренд, культура, канал продвижения», которую мы строили. Многие наши предложения советом директоров были названы «социальными экспериментами Тони» и отвергнуты.

Совет директоров хотел, чтобы мы сосредоточились лишь на финансовых показателях, определявшихся успехом нашего интернет-бизнеса.

Что было абсолютно правильно.

Когда Sequoia сделала свои первые инвестиции в 2005 году, она согласилась помогать в создании интернет-компании, ориентированной на обслуживание клиентов. Возможно, фонд рассчитывал на выход из бизнеса путем продажи своего пакета (в рамках IPO или поглощения стратегическим инвестором) лет через пять, этот срок там считали стандартным для своих инвестиций. Фонд изначально не давал своего согласия на дополнительные шаги, которые мы хотели предпринять с точки зрения долгосрочной стратегии и которые не были напрямую связаны с интернет-торговлей, и уж точно не разрешал нам помогать другим компаниям в создании их видения или укреплении их корпоративной культуры.

Я видел потенциал в действиях, вызывающих положительный эффект, который не ограничивался одной только Zarros. Но и отлично понимал, что отказ прекратить эти действия может вызвать мое увольнение советом директоров. Граница пятилетнего срока инвестиций фонда приближалась быстро. Мы с Альфредом и Фредом не собирались продавать компанию, а в силу сложной структуры ее капитала и наличия условий о преимущественном праве ликвидации попытку выйти на биржу в период экономической турбулентности тоже не стоило рассматривать в качестве реального варианта.

В начале 2009 года мы вошли в список 100 лучших компаний-работодателей журнала Fortune. Мы стали самым успешным дебютантом 2009 года. Нас это поразило — такую цель мы поставили себе в самом начале существования компании и вот достигли ее спустя месяц после того, как вышли на оборот в миллиард долларов, тоже раньше запланированного срока.

А в совете директоров складывалась патовая ситуация. Члены совета хотели продать компанию, мы в Zarros не хотели этого. Мы хотели строить ее и дальше, и впереди нас ждал еще долгий путь. К счастью, я контролировал достаточное количество акций, поэтому принудить нас продать компанию совет не мог, но наши оппоненты контролировали значительное число мест в совете директоров и теоретически могли уволить меня, наняв нового CEO, которого беспокоила бы не корпоративная культура, а лишь максимизация прибыли от интернет-торговли.

Я понял, что получил новую версию урока с LinkExchange, в которой корпоративная культура была разрушена, — важность единства взглядов. Прочная корпоративная культура

и разделяемые всеми ключевые ценности важны потому, что обеспечивают единство взглядов работников. А теперь я понял, что единство взглядов между акционерами и советом директоров важно точно так же.

* * *

***Десять главных вопросов,
которые нужно задать, когда ищешь инвесторов
и членов совета директоров***

1. Вам действительно нужны инвесторы? Может, получится обойтись без финансирования, просто за счет более медленного роста?
2. Насколько активными будут инвесторы? Насколько активными вы бы хотели видеть своих инвесторов?
3. Что еще инвесторы могут дать компании помимо денег (связи, консультации, опыт)?
4. Каков плановый финансовый горизонт инвестирования?
5. Есть ли что-то помимо финансового результата, что надеются получить инвесторы от своего участия в работе компании? Как расставлены их акценты?
6. Разделяют ли инвесторы и члены совета директоров видение и миссию компании?
7. Согласятся ли они получить меньшую прибыль, если это будет вызвано более быстрой реализацией видения компании?

8. Насколько гибко мыслят инвесторы и члены совета директоров?
9. Кто контролирует инвесторов? Кто контролирует совет директоров?
10. Совпадают ли ключевые ценности инвесторов и членов совета директоров с ключевыми ценностями компании?

* * *

Мы с Альфредом и Фредом провели мозговой штурм, пытаясь найти пути разрешения проблемы с неоднородностью нашего совета директоров. Ясно, что мы не хотели продавать компанию и уходить куда-то еще. Для нас Zarros не была просто местом работы или способом построения карьеры. Она была призванием. Мы сделали слишком большие эмоциональные инвестиции в компанию, чтобы отказать от нее. Вместе с ней мы прошли через гораздо более трудные времена. Теперь мы столкнулись с очередной проблемой, которую просто нужно было уладить. И мы разработали план.

Мы решили откупиться от совета директоров.

Amazon

Мы оценили сумму, необходимую для выкупа доли других членов совета директоров, примерно в 200 миллионов долларов и стали искать потенциальных инвесторов. В начале 2009 года начались переговоры с инвестиционными фондами, венчурными инвесторами, богатыми семейными предприятиями и просто состоятельными людьми. Мы хотели привлечь деньги в обмен на долю в компании, чтобы затем