



ПРОЛОГ

Проявляйте больше заботы,
чем другим кажется разумным.

Рискуйте больше, чем другим
кажется безопасным.

Мечтайте больше, чем другие
считают практичным.

Ожидайте большего, чем
другие считают возможным.

Холодным январским утром 1961 года мой отец на работе сломал себе лодыжку.

Мне в то время было семь лет, и битва в снежки на заднем дворе школы в самом разгаре, когда мать высунулась из окна нашей квартиры на седьмом этаже и помахала мне рукой. Я побежал домой.

– С отцом случилось несчастье, – сказала она. – Я еду в больницу.

Мой отец, Фред Шульц, лежал дома с задранной кверху ногой больше месяца. Я никогда прежде не видел гипса, поэтому поначалу он был для меня чем-то диковинным. Но прелесть новизны быстро исчезла. Как и многим другим его товарищам по несчастью, отцу не платили, когда он не работал.

До того случая он работал водителем грузовика, собиравшего и развозившего пеленки. Долгие месяцы он горько жаловался на их запах и грязь, утверждая, что эта работа – худшая на свете. Но теперь, когда он потерял ее, по-видимому, ему хотелось вернуться. Моя мать была на седьмом месяце беременности, поэтому не могла работать. У семьи не было ни дохода, ни страховки, ни профсоюзных компенсаций – рассчитывать было не на что.

Я и моя сестра молча ели за обеденным столом, а родители спорили о том, у кого и сколько денег им придется одолжить. Иногда по вечерам звонил телефон, и мать настаивала, чтобы трубку снял я. Если звонили по поводу долгов, я должен был говорить, что родителей нет дома.

Мой брат Майкл родился в марте, им пришлось снова занять, чтобы оплатить больничные расходы.

Хотя с тех пор прошло много лет, образ отца – ничком на диване, с ногой в гипсе, не способного работать – нисколько не стерся в моей памяти. Сейчас, оглядываясь назад, я проникаюсь глубоким уважением к своему

отцу. Он не окончил среднюю школу, но был честным человеком и не боялся работы. Временами ему приходилось работать на двух или трех работах только для того, чтобы вечером было что поставить на стол. Он хорошо заботился о своих детях, а по выходным даже играл с нами в бейсбол. Он обожал «Янки»*.

Но он был сломанным жизнью человеком. Одну «синеворотничковую» работу он сменял на другую: водитель грузовика, рабочий фабрики, таксист, но так и не смог заработать больше \$20 000 в год и никогда не мог позволить себе купить собственный дом. Мое детство прошло в Projects, домах, субсидируемых государством, в Канарси, Бруклин. Подростком я осознал, какой это был позор.

Став старше, я часто вступал в стычки с отцом. Я был нетерпим к его неудачам, к недостатку ответственности. Мне казалось, он мог бы достичь намного большего, если б только попытался.

После его смерти я понял, что был к нему несправедлив. Он старался стать частью системы, но система раздавила его. Обладая низкой самооценкой, он был неспособен выбраться из ямы и как-то улучшить свою жизнь.

День, когда он умер (от рака легких), в январе 1988 года, был самым печальным днем в моей жизни. У него не было ни сбережений, ни пенсии. Более того, будучи уверен в значимости труда, он так ни разу и не ощутил удовлетворения и гордости от выполняемой им работы.

В детстве я и понятия не имел, что когда-нибудь стану главой компании. Но в глубине души знал, что никогда не оставлю человека «за бортом», если это будет зависеть от меня.

Родители не могли понять, что именно привлекло меня в Starbucks. В 1982 году я бросил хорошо оплачиваемую, престижную работу ради того, что тогда было маленькой сетью из пяти магазинов в Сиэтле. Но я видел Starbucks не такой, какой она была, а какой могла бы быть. Она мгновенно пленила меня сочетанием страсти и подлинности. Постепенно я осознал, что если она разрастется на всю страну, романтизируя итальянское искусство приготовления эспрессо и предлагая свежееобжаренный кофе в зернах, то сможет изменить представление о товаре, который знаком людям уже много веков, и понравиться миллионам столь же сильно, как она полюбила меня.

* Yankees, или New York Yankees – знаменитая бейсбольная команда, существует с 1913 года.

Я стал CEO* Starbucks в 1987 году, поскольку выступил как предприниматель и убедил инвесторов поверить в мое видение компании. На протяжении последующих десяти лет, собрав команду умных и опытных менеджеров, мы превратили Starbucks из местечковой фирмы с шестью магазинами и менее чем 100 сотрудниками в национальный бизнес с 1300 кофейнями и 25 000 служащих. Сегодня нас можно найти в городах всей Северной Америки, в Токио и Сингапуре. Starbucks стала повсюду узнаваемым и признанным брэндом, что позволяет нам экспериментировать с новаторскими продуктами. Прибыль и объем продаж росли более чем на 50% в год в течение шести лет подряд.

Но Starbucks – не просто история роста и успеха. Это история о том, что компанию можно построить по-другому. О компании, совершенно не похожей на те, в которых работал мой отец. Это живое доказательство того, что компания может жить по велению сердца и лелеять свой дух – и притом зарабатывать деньги. Это показывает, что компания способна на долгое время обеспечить акционерам стабильный доход, не жертвуя своим стержневым принципом – относиться к сотрудникам с уважением и достоинством, потому что у нас есть команда лидеров, которые считают, что это правильно, и потому, что это наилучший способ ведения бизнеса.

Starbucks задевает эмоциональную струну в людских душах. Люди делают крюк, чтобы выпить утренний кофе в нашем кафе. Мы стали таким характерным символом современной американской жизни, что знакомый логотип с изображением зеленой сирены часто мелькает в телешоу и художественных фильмах. В 1990-е мы привнесли в американский лексикон новые слова, а в общество – новые ритуалы. В некоторых районах кафе Starbucks стали Третьим местом – уютным уголком для сборищ и общения в стороне от дома и работы, как бы продолжением крыльца, ведущего к парадной двери.

Люди встречаются в Starbucks, потому что смысл нашей деятельности оказывается близок им. Это больше, чем отличный кофе. Это романтика ощущений от кофе, чувство теплоты и общности, которое люди испытывают в кафе Starbucks. Тон задают наши бариста**: пока варится эспрессо, они рассказывают о происхождении разных видов кофе. Некоторые приходят в Starbucks, имея не больше опыта, чем было у моего отца, и все же именно они создают это волшебство.

Если есть достижение в Starbucks, которым я горжусь больше всего, это, пожалуй, отношения доверия и уверенности между людьми, рабо-

* Chief Executive Officer - директор.

** Barista – бармены в кофейнях.

тающими в компании. Это не пустая фраза. Мы позаботились об этом благодаря способствующим сближению программам, как например программа по охране здоровья, даже для сотрудников, занятых частично, и фондовые опционы, дающие каждому возможность стать совладельцем компании. Мы относимся к рабочим складов и самым младшим продавцам и официантам с таким уважением, какое большая часть компаний проявляет только к высшему руководству.

Такие политика и отношение противоречат общепринятой в деловом мире традиции. Компания, ориентированная только на выгоду держателей акций, считает своих сотрудников «расходным материалом», издержками. Руководители, активно сокращающие должности, часто вознаграждаются временным поднятием цены на свои акции. Однако в перспективе они тем самым не только подрывают мораль, но приносят в жертву инновации, дух предпринимательства и искреннюю преданность тех самых людей, которые могли бы поднять компанию на большие высоты.

Многие бизнесмены не понимают, что это не игра с нулевым результатом. Благожелательное отношение к сотрудникам должно считаться не дополнительными издержками, которые сокращают прибыль, а мощным источником энергии, способным помочь предприятию разрастись до таких масштабов, о которых его руководитель не мог и мечтать. Люди Starbucks менее склонны уйти, они гордятся местом своей работы. Текучесть кадров в наших кафе в два с лишним раза ниже, чем в среднем по отрасли, что не только экономит деньги, но и укрепляет связь с клиентами.

Но преимущества даже глубже. Если люди привязаны к компании, в которой работают, если они связаны с нею эмоциональной нитью и разделяют ее мечты, они отдадут свое сердце, чтобы сделать ее лучше. Когда сотрудники обладают высокой самооценкой и самоуважением, они могут сделать больше для своей компании, семьи и всего мира.

Без намерений с моей стороны Starbucks стала воплощением памяти о моем отце.

Поскольку не все способны взять судьбу в свои руки, власти предрекающие несут ответственность перед теми, благодаря чьей повседневной работе предприятие живет; начальники должны не только рулить в правильном направлении, но и быть уверенными, что никто не остался за бортом.

Я не планировал написать книгу, по крайней мере, не в таком раннем возрасте. Я твердо верю, что величайшая часть достижений Starbucks все еще впереди, а не в прошлом. Если бы Starbucks была книгой из 20 глав, мы находились бы только в третьей.

Но по нескольким причинам я решил, что теперь самое время рассказать историю Starbucks.

Во-первых, мне хочется вдохновить людей следовать своим мечтам. Я из простой семьи, без родословной, без достатка, у меня не было нянек в раннем детстве. Но я осмеливался мечтать, а затем желал воплотить свои мечты. Я убежден, что большинство людей способны достичь своей мечты и даже пойти дальше, если они твердо намерены не сдаваться.

Во-вторых, и это еще важнее, я надеюсь вдохновить руководителей на более высокие цели. Успех – ничто, если вы приходите к финишной черте в одиночестве. Лучшая награда – прийти к финишу в окружении победителей. Чем больше победителей придет к вам – будь то служащие, клиенты, акционеры или читатели, – тем радостнее победа.

Я пишу эту книгу не для того, чтобы заработать. Все средства, полученные от ее продажи, пойдут в недавно основанный Фонд Starbucks, который передаст их на благотворительные мероприятия, проводимые от имени Starbucks и ее партнеров.

Это история Starbucks, но это не обычная книга о бизнесе. Ее цель – не рассказ о моей жизни и не советы, как починить сломанную компанию, и не корпоративная история. В ней нет руководящих указаний, планов действий, теоретической модели, анализирующей, почему одни предприятия добиваются успеха, а другие терпят неудачу.

Напротив, это история о команде людей, построивших успешную компанию на основе таких ценностей и ведущих принципов, которые редко встречаются в корпоративной Америке. В ней говорится, как мы усвоили несколько важных уроков бизнеса и жизни. Они, я надеюсь, помогут тем, кто строит свой бизнес или реализует мечту своей жизни.

Моей конечной целью написания книги «Влейте в неё своё сердце» было внушить людям смелость быть настойчивыми, следуя велениям своего сердца, даже когда над ними смеются. Не позволяйте пессимистам сломать себя. Не бойтесь пытаться, даже если шансы ничтожно малы. Какие были шансы у меня, мальчишки из бедного квартала?

Можно выстроить большую компанию, не потеряв при этом страсти к делу и индивидуальности, но это возможно только в том случае, когда все нацелено не на прибыль, а на людей и ценности.

Ключевое слово – сердце. Я вливаю сердце в каждую чашку кофе, так же поступают и мои партнеры по Starbucks. Когда посетители чувствуют это, они отвечают тем же.

Если вы вкладываете свое сердце в работу, которую делаете, или в любое стоящее дело, можно воплотить такие мечты, которые другим кажутся невозможными. Вот что делает жизнь стоящей.

У евреев есть традиция, называется она yahrzeit. В канун годовщины смерти любимого человека близкие родственники зажигают свечу и оставляют ее гореть в течение 24 часов. Я зажигаю такую свечу каждый год в память о моем отце.

Просто я не хочу, чтобы этот свет погас.