

Tony Hsieh

# **Delivering Happiness**

A Path to Profits, Passion,  
and Purpose

Business Plus

# Оглавление

<i>Десять главных причин, по которым вам стоит прочитать эту книгу</i> .....	8
<b>Предисловие</b> .....	9
<i>Как структурирована книга</i> .....	10
<i>В поисках пути</i> .....	11
<b>Часть первая. Прибыль</b> .....	14
<i>В погоне за прибылью</i> .....	14
Ферма по разведению червей .....	14
Расту .....	16
Платные звонки .....	26
Классическая экономика .....	30
Университет .....	37
<i>Немного выигрываете, немного теряете</i> .....	45
В реальный мир .....	45
Стартап .....	52
Быстрый рост .....	64
Круиз .....	70
<i>Диверсификация</i> .....	73
Венчурные лягушки .....	73
Покер .....	81
Дилетант .....	91
Общность .....	97
Видение .....	102

Инкубатор .....	108
<i>Конец первой части: твиты-ориентиры</i> .....	113
<b>Часть вторая. Прибыль и увлечение</b> .....	114
<i>Концентрация на главном</i> .....	114
Борьба за выживание .....	114
Верьте .....	120
Организация склада .....	125
Снега Килиманджаро .....	134
Вершина .....	135
Конец эпохи .....	138
Кентукки .....	141
Растем .....	145
<i>Жонглируем</i> .....	151
Платформа для роста .....	157
Вегас .....	157
Строительство бренда, основанного на обслуживании клиентов .....	167
Корпоративная культура .....	174
Ключевые ценности .....	182
Рекомендуемая литература .....	214
Увольнения .....	224
Канал продвижения .....	230
<i>Конец второй части: твиты-ориентиры</i> .....	234
<b>Часть третья. Прибыль, увлечение и цель</b> .....	236
<i>Переход на следующий уровень</i> .....	236
PR и публичные выступления .....	236
Zappos Insights .....	240
Однородность .....	242
Amazon .....	246
Все вместе .....	259
<b>Конец игры</b> .....	262

---

<i>Доставка счастья</i> .....	262
Первый взгляд на счастье .....	267
Второй взгляд на счастье .....	270
Третий взгляд на счастье .....	271
Счастье как фрактал .....	272
<i>Конец третьей части: твиты-ориентиры</i> .....	276
<b>Эпилог</b> .....	277
<i>Присоединяйтесь к движению</i> .....	277
<b>Приложение</b> .....	278
<i>Десять самых важных уроков,</i> <i>полученных из опыта интернет-торговли</i> .....	278
Урок 1. Интернет-торговля строится на постоянных клиентах .....	278
Урок 2. Распространение информации из уст в уста действительно работает в Интернете .....	279
Урок 3. Не конкурируйте при помощи цен .....	280
Урок 4. Убедитесь, что информация о запасах на вашем сайте точна на сто процентов .....	281
Урок 5. Распределение должно идти из центра .....	282
Урок 6. Вложения в обслуживание клиентов — инвестиции, а не текущие расходы .....	282
Урок 7. Начинайте с малого, но фокусируйтесь .....	283
Урок 8. Не скрываете. Не бойтесь конкурентов ...	284
Урок 9. Вам нужно активно управлять корпоративной культурой .....	285
Урок 10. Остерегайтесь так называемых экспертов. В том числе меня .....	286
<i>Десять самых популярных книг из библиотеки Zappos</i> ....	293
<i>Ссылки и адреса</i> .....	293

## Десять главных причин, по которым вам стоит прочитать эту книгу

10. Вы хотите узнать, как меньше чем за десять лет мы в Zappos прошли путь с нулевых продаж до торгового оборота в миллиард долларов.
9. Вы хотите узнать о том пути, который в итоге привел меня в Zappos, и об уроках, которые я попутно получил.
8. Вы хотите узнать об ошибках, совершенных нами в Zappos на протяжении последних десяти лет, чтобы ваша компания смогла избежать некоторых из них.
7. Вы ищете правильное соотношение прибыли, увлечения и цели в бизнесе и личной жизни.
6. Вы хотите построить долгосрочный бизнес и прочный бренд.
5. Вы хотите укрепить корпоративную культуру, которая делает ваших работников или коллег счастливее и увлеченнее, что приведет к повышению производительности.
4. Вы хотите улучшить свои навыки работы с клиентами, что сделает ваших клиентов счастливее и приведет к увеличению прибылей.
3. Вы хотите построить нечто особенное.
2. Вы хотите найти вдохновение и счастье в работе и в жизни.
1. У вас закончились дрова для камина. Эта книга создана для того, чтобы зажигать огонь.

Знать путь и пройти по нему — не одно  
и то же.

*Морфеус, «Матрица»*

# Предисловие

Большую часть жизни я был предпринимателем. В основном потому, что всегда любил экспериментировать и заниматься творчеством, учитывая полученные уроки как при создании новых предприятий, так и в частной жизни.

В 1996 году я стал соучредителем LinkExchange, которая в 1998 году была продана Microsoft за 265 миллионов долларов.

В 1999 году я пришел в Zappos как консультант и инвестор, а в итоге стал ее CEO. Мы вырастили компанию практически с нулевых продаж в 1999 году до оборота более чем в миллиард долларов в 2008-м.

В 2009 году Zappos была куплена Amazon, цена сделки на дату ее закрытия составила более 1,2 миллиарда долларов.

Внешнему наблюдателю может показаться, что обе компании в одно прекрасное утро «проснулись знаменитыми», но на самом деле мы сделали много ошибок и извлекли много уроков. По мере накопления опыта я оттачивал свою философию и подход к работе.

Еще я всегда был заядлым читателем. Мы поощряем работников Zappos к тому, чтобы они пользовались корпоративной библиотекой: это способствует как личностному,

так и профессиональному росту. Многие книги оказали влияние на наше мышление и помогли Zarros занять ее нынешнее положение.

Я решил написать эту книгу, чтобы предупредить других об ошибках, которые совершил сам. Еще я надеюсь, что она подтолкнет кого-то к созданию бизнеса и поможет тем предпринимателям, которые не приемлют традиционные взгляды и ищут собственный путь к успеху.

## Как структурирована книга

Эта книга состоит из трех частей.

Первая часть называется «Прибыль», в нее включены истории о моей жизни, о том, как я рос и как в итоге оказался в Zarros. Некоторые сюжеты касаются моих первых приключений на поприще предпринимательства, в других описывается, как я в юности боролся с тем, чего от меня ожидали взрослые.

Вторая часть озаглавлена «Прибыль и увлечение» и в основном ориентирована на бизнес: в ней раскрывается философия, в которую мы верим и которой придерживаемся в Zarros. Я также привожу часть внутренней переписки по электронной почте и некоторые документы, которыми мы и сегодня пользуемся в компании.

Третья часть называется «Прибыль, увлечение и цель». В ней в общих чертах описано наше видение того, как перейти на следующий уровень развития. Она и вас призывает сделать это.

Книга не задумывалась как исчерпывающее описание Zarros или любого другого бизнеса, в котором я принимал участие. Я не могу упомянуть в ней всех, кто внес свой вклад или сыграл какую-то роль в моей жизни. (Если бы

я это сделал, читателю было бы крайне трудно следить за таким большим количеством персонажей и запоминать их имена.) Цель книги — дать некоторое представление о том пути, который я прошел в поисках счастья в бизнесе и в личной жизни.

Наконец, по мере прочтения книги, вы, возможно, заметите некоторые предложения, которые не являются образцом литературного языка. Кроме тех случаев, когда участие других людей упомянуто отдельно, я написал эту книгу сам, без помощи профессиональных писателей. Сам я к ним не отношусь и часто сознательно пишу так, что мои школьные учителя содрогнулись бы: например, заканчиваю предложение предлогом. Отчасти я делаю это для того, чтобы текст отражал мою обычную разговорную речь, отчасти просто для того, чтобы подразнить тех самых учителей (которым я глубоко признателен).

## В поисках пути

«Вау!» — подумал я.

Шло общее собрание персонала, зал был полон. Со сцены я смотрел на семьсот работников Zappos, которые с улыбками на лицах аплодировали мне стоя. На глазах у многих блестели слезы счастья.

За сорок восемь часов до этого мы всем объявили о том, что Amazon купил нашу компанию. Весь мир увидел в этом лишь вопрос денег. В заголовках новостей писали что-то вроде «Amazon покупает Zappos за миллиард долларов», «Крупнейшее поглощение в истории Amazon» и «Что каждый получит от продажи Zappos».

В ноябре 1998 года LinkExchange, компания, соучредителем которой я являлся, была продана Microsoft за 265 миллионов



долларов после двух с половиной лет работы. Теперь, в июле 2009 года, я как CEO Zappos.com только что объявил, что Amazon приобрела Zappos примерно за миллиард долларов сразу после того, как мы отпраздновали нашу десятую годовщину. В обоих случаях сделки выглядели похоже: год работы означал 100 миллионов долларов. Внешнему наблюдателю могло показаться, что история повторяется, только с все большим размахом.

Ничто не могло быть настолько далеко от истины.

Все, кто находился в зале, знали, что дело было не только в деньгах. Вместе мы создали бизнес, который означал для нас прибыль, увлечение и цель. И мы знали, что строили не просто бизнес. Это было создание стиля жизни по доставке счастья каждому, включая нас самих.

В тот момент на сцене мне показалось, что время остановилось. Объединенная энергия и эмоции собравшихся в зале напомнили мне первую рейв-вечеринку, на которой я оказался за десять лет до того и где я видел, как тысячи людей танцуют в унисон и каждый подпитывается энергией всех остальных. Тогда рейв-сообщество основывалось на четырех базовых ценностях: мир, любовь, единство, уважение.

В Zappos мы коллективно разработали свой собственный набор из десяти базовых ценностей. Они сплотили нас и стали важной вехой на том пути, который привел нас к этому моменту.

Глядя на коллег, я сознавал: каждый из них шел к этой точке своим путем, но эти пути мистическим образом сошлись именно в ней, здесь и сейчас. Я понимал, что для меня этот путь начался намного раньше Zappos и намного раньше LinkExchange. Я думал обо всех разнообразных предприятиях, в которые был вовлечен, обо всех людях,

которых встречал в жизни, и обо всех своих приключениях. Я думал об ошибках, которые совершил, и об уроках, которые получил. Я вспомнил университет, потом старшие классы, потом начальную школу.

Все в зале смотрели на меня, а я пытался отыскать тот момент в прошлом, с которого начался мой путь. Мысленно я путешествовал во времени в поисках ответа. Моя жизнь пронеслась передо мной, хотя я точно знал, что пока не умираю. Меня охватило желание понять это, я знал, что должен сделать это именно сейчас, пока не растворилась энергия, которой был насыщен зал, пока время не начало течь своим чередом. Я не знал почему. Я знал только, что *должен* был понять, где начался мой путь.

А потом, за мгновение до того, как реальность вернулась и часы вновь пошли, я понял это.

Мой путь начался на ферме по разведению червей.

# Часть вторая

## Прибыль и увлечение

### Концентрация на главном

#### **Борьба за выживание**

Следующие два года в Zappos 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 Zappos, 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 Zappos, 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 не легкие 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 киноplexa

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 подругой 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.

\* \* \*

А вот возвращение в Zappos оказалось не из приятных. С eLogistics дела обстояли плохо. Там изначально переоценили свои возможности, и многие наши клиенты не могли получить заказы. Однако с точки зрения выживания компании хуже было то, что персонал eLogistics не справлялся со все новыми и новыми палетами с обувью, прибывавшими на склад. Раньше они никогда не сталкивались с таким большим количеством различных брендов, размеров и типов продукции, поэтому горы обуви, не разобранный и не введенной в систему, громоздились на разгрузочных площадках.

Это означало, что мы не могли выложить информацию о ней на сайте и предложить ее нашим покупателям. Мы посчитали, что каждый день теряем десятки тысяч долларов из-за того, что коробки с обувью по-прежнему лежат нераскрытые и нерассортированные.

Узнав об этой ситуации, мы поняли, что должны срочно что-то предпринять, и Фред решил позвонить Кейту. Мы познакомились с ним в 1996 году дома у управляющего нашим кондоминиумом. Он работал механиком в United Airlines.

Когда мы с Альфредом открыли бизнес-инкубатор Venture Frogs, то пригласили Кейта на работу в качестве администратора, но, как и все в Venture Frogs и Zappos, он делал гораздо больше, чем предполагала его должность. В общем, он делал все, что должно было быть сделано. Потом Кейт перешел на полную ставку в Zappos, где всегда добровольно вызывался помогать во всем — от упаковки посылок до установки телефонной станции, — стремясь к тому, чтобы наш склад в Уиллоуз был лучше организован и хорошо управлялся.

Когда Фред позвонил Кейту, тот был в Уиллоуз, помогая убирать недавно опустевшие помещения.

— Кейт, тут у нас в Кентукки проблема с eLogistics, — сказал Фред. — Там полный бедлам, нам нужен кто-то из Zappos, кто мог бы проверить запасы.

— Что мне нужно делать? — спросил Кейт.

— Ты далеко сейчас от аэропорта Сакраменто?

— Примерно в часе езды.

— Есть рейс, который улетает через два часа. Давай прямо сейчас отправляйся в аэропорт, чтобы успеть на ближайший самолет в Кентукки, — распорядился Фред.

— Ты серьезно?

— Да.

— М-м-м... Могу я поехать домой, собрать вещи и вылететь завтра утром? — спросил Кейт.

— Мы не можем позволить себе потерять ни дня. Каждый потерянный день стоит нам десятки тысяч долларов. Когда прилетишь в Кентукки, то сможешь купить белье и что там еще тебе нужно.

— М-м-м, ладно. Сколько я там пробуду?

— Пока мы не разберемся со всем этим, — ответил Фред. — Возможно, неделю или две. Хватит болтать, а то опоздаешь на самолет.

— Хорошо.

Кейт прыгнул в машину и помчался в аэропорт. По дороге он позвонил и попросил кого-то позаботиться о его собаке.

\* \* \*

— Как дела у Кейта? — спросил я Фреда. С тех пор как Кейт все бросил и по первому слову полетел в Кентукки, прошла неделя.

— Только что я звонил ему, — сказал Фред. — Он говорит, что в eLogistics жуткий бардак. Проблема серьезнее, чем мы думали, и похоже, что ему придется остаться там еще как минимум на несколько недель.

— Ух ты, долго как... У него есть какая-то одежда?

— Ага, он съездил в Wal-Mart и купил целую кучу всего, — ответил Фред. — Кейт — энергичный парень, он сообщит, как там все наладить. Но у нас есть и свои проблемы. Денег осталось меньше чем на два месяца. Сможем мы раздобыть средства, чтобы оплатить поставки?

— Я работаю над этим. Я выставил на продажу лофт для вечеринок, но им пока никто не заинтересовался. Сегодня предложил агентству недвижимости снизить цену на сорок процентов, надеюсь, что покупатели появятся, — сказал я.

— Ты уверен, что хочешь это сделать? — изумился Фред. — Ты много потеряешь на такой продаже. Мне это не нравится.

— Да, но в долгосрочной перспективе в этом есть смысл, — сказал я. — Либо я оставлю эту квартиру и, возможно, лет через пять смогу получить за нее цену, которую заплатил. Либо продам ее сейчас и вложу деньги в Zappos. Думаю, что Zappos через пять лет будет стоить раз в десять дороже, и я верну все. Так что не переживай. Прорвемся.

Я постарался сказать это максимально убедительно, отчасти для того, чтобы убедить самого себя. Но, говоря по правде, это был один из самых трудных периодов в моей жизни.

В конечном счете это я принял решение о передаче всех наших запасов в eLogistics и боялся, что оно было неправильным. Не было никаких гарантий, что я смогу продать лофт раньше, чем у Zappos кончатся деньги. Это была гонка на время.

Мне казалось, что худшего момента для восхождения на гору в Африке, где почти или совсем не было доступа к телефону и Интернету, выбрать было нельзя. Я подумывал о том, чтобы отменить поездку, но сообразил, что никак не увеличу шансов продажи лофта, если останусь дома. Вместо этого я попросил отца принять любое предложение от покупателя квартиры, если суммы будет хватать на оплату запасов Zarros и работу компании в течение двух месяцев.

— Посмотрим, может, после того, как мы спустимся, я смогу найти место, где удастся проверить электронную почту, — сказал я Фреду. — Можешь в следующую пятницу написать мне о текущем состоянии дел в eLogistics?

Фред утвердительно кивнул.

Про себя я думал о том, какие варианты действий у нас останутся, если не получится исправить ситуацию с eLogistics. Нам следовало бы или найти другого провайдера складских услуг, или организовать собственный склад в Кентукки; в этом случае придется отыскать помещение и согласовать условия его аренды. И снова мы будем вынуждены перевозить все наши запасы. Однако все зависело от продажи лофта для вечеринок, ведь если это не получится, компанию просто придется ликвидировать. Одновременно я надеялся, что Фред сможет убедить работать с нами еще больше поставщиков, чтобы мы и дальше увеличивали объемы продаж, но поможет это только в том случае, если новые партии обуви перестанут пылиться на площадке для разгрузки. Я прокручивал в голове тысячи вариантов «что, если...» и при этом пытался ответить на как можно большее число сообщений электронной почты до отъезда в аэропорт. Мне удалось расправиться примерно с половиной, когда я понял, что нужно прекращать писать.

Я опаздывал на самолет.

### Снега Килиманджаро

В тот день, когда мы с Джинн начали восхождение на Килиманджаро, шел дождь. После двадцатичетырехчасового перелета мы наконец прибыли в Танзанию. Немного отдохнув, мы со всем снаряжением поехали к месту, откуда начинается подъем, там познакомились с гидом и его помощниками, которые должны были сопровождать нас к вершине горы.

Хотя мы находились на другой стороне земного шара, я не мог выкинуть Zarros из головы. Я знал, что там, дома, вокруг компании уже кружатся стервятники. Мы так далеко продвинулись, и впереди было столько возможностей! Но денежные потери компании омрачали все хорошее, как недомогание, перевешивающее все остальное. Мы могли бы предотвратить его, если бы раньше обратили внимание на проблему или если бы я не купил когда-то лофт для вечеринок. Но сейчас судьба Zarros зависела от того, удастся ли вовремя найти покупателя на эту квартиру.

Я уже проигрывал сценарий, при котором покупатель не появится и ситуацию разрешить не получится. Я говорил себе, что следует смириться с этим, потому что поначалу, пока проект развивался, мне было интересно и весело. Теперь же я чувствовал эмоциональную и интеллектуальную усталость.

Я думал о людях, которые в течение последних нескольких лет участвовали в этом приключении.

В первый день подъема на Килиманджаро наш путь проходил через густые дождевые леса. Хотя вначале было тепло, к концу дня температура стала падать, и я дрожал, промокнув под ливнем.

Изможденный физически, я не мог уснуть, и в полудреме мне начали являться какие-то образы. Вдруг среди ночи я с удивлением услышал звонок своего мобильного телефона.