

Простая история о том, как можно заработать  
миллиард долларов, меняя мир к лучшему.

**АРТЕМ АГАБЕКОВ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР  
КОМПАНИИ «ФАБРИКА ОКОН»**

# ПРАВИЛА **ZAPPOS**

---

ТЕХНОЛОГИИ ВЫДАЮЩЕЙСЯ  
ИНТЕРНЕТ-КОМПАНИИ

**WOW**



**ДЖОЗЕФ МИЧЕЛЛИ**

Joseph Michelli

# **The Zappos Experience**

5 Principles to Inspire, Engage, and WOW

McGraw Hill

Джозеф Мичелли

## Правила Zappos

Технологии выдающейся интернет-компании

Перевод с английского Таиры Мамедовой

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»  
Москва, 2013



УДК 87:004.738.5

ББК 65.290c51

М59

*На русском языке публикуется впервые*

**Мичелли, Д.**

М59 Правила Zappos. Технологии выдающейся интернет-компании / Джозеф Мичелли ; пер. с англ. Т. Мамедовой. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 352 с.

ISBN 978-5-91657-531-6

На страницах этой книги Джозеф Мичелли раскрывает секреты успеха одной из самых выдающихся современных интернет-компаний — Zappos.

Прочитав ее, вы узнаете о том, какую роль играет корпоративная культура, насколько важно следовать заявленным принципам на деле, каковы составляющие уникальной системы отбора и тренинга «заппониан», как подобрать людей, которые идеально «впишутся» в культуру вашей компании, как организовать взаимодействие между сотрудниками, создать сплоченную, лояльную, эффективно работающую команду и с помощью приемов, которые на первый взгляд могут показаться странными, «доставить счастье» всем тем, с кем так или иначе связан ваш бизнес.

УДК 87:004.738.5

ББК 65.290c51

*Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.*

*Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»*

**VEGAS LEX**

© Joseph Michelli, 2012

ISBN 978-5-91657-531-6

© Издание на русском языке, перевод на русский язык, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2013

Фионе Кэтрин Мичелли

Ты солнечный свет, струящийся в окно  
и согревающий каждую комнату, где появляешься.  
Никогда не теряй из виду красоту и радость,  
которые излучаешь, и всегда верь! Я тебя люблю.  
Ты всегда будешь моей «маленькой девочкой».

## ПРИМЕЧАНИЕ АВТОРА

Если вы хотите скачать все разделы «Примерьте на себя» в формате pdf, чтобы использовать их в качестве плана для изучения книги, пройдите на [www.zappified.com/guide](http://www.zappified.com/guide) или считайте приведенный здесь QR-код\*.



\* Приведенные в книге QR-коды содержат ссылки на сайты на английском языке. Здесь и далее звездочками отмечены *примечания редактора*.

# ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ПРЕДИСЛОВИЕ К РОССИЙСКОМУ ИЗДАНИЮ</b>	<b>9</b>
<b>ВВЕДЕНИЕ</b>	<b>12</b>
<b>1. ZAPPOS? ЧТО ТАКОЕ ZAPPOS?</b>	<b>15</b>
<b>ПРИНЦИП 1</b>	
<b>Идеальное соответствие</b>	
<b>2. ВСЕ ДЕЛО В КУЛЬТУРЕ</b>	<b>41</b>
<b>3. КУЛЬТУРА — ЭТО ДЕЙСТВИЕ</b>	<b>63</b>
<b>ПРИНЦИП 2</b>	
<b>Быстро и без усилий</b>	
<b>4. МЕНЬШЕ УСИЛИЙ, БОЛЬШЕ КЛИЕНТОВ</b>	<b>97</b>
<b>5. СЛАГАЕМЫЕ ОТЛИЧНОГО СЕРВИСА: БЫСТРОДЕЙСТВИЕ, ЗНАНИЯ, РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ, СЮРПРИЗЫ</b>	<b>117</b>
<b>ПРИНЦИП 3</b>	
<b>Шаг на частную территорию</b>	
<b>6. НЕ ПРОСТО КОШЕЛЕК НА НОЖКАХ</b>	<b>143</b>
<b>7. КОНТАКТЫ НА ВСЕХ УРОВНЯХ</b>	<b>162</b>



## ПРИНЦИП 4

## Р а с т я ж к а

<b>8. УНИВЕРСИТЕТ ZAPPOS</b>	<b>191</b>
------------------------------	------------

<b>9. НЕ ТОЛЬКО ОБУВЬ</b>	<b>212</b>
---------------------------	------------

## ПРИНЦИП 5

## Игра на победу

<b>10. ГУЛЯЙ СМЕЛО</b>	<b>247</b>
------------------------	------------

<b>11. ВВВ</b>	<b>274</b>
----------------	------------

<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ: КОНЕЦ, НАЧАЛО И ВЫ</b>	<b>295</b>
---------------------------------------	------------

<b>ПРИЛОЖЕНИЯ</b>	<b>301</b>
-------------------	------------

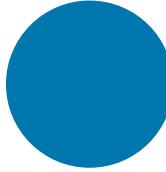
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ А. «ХОРОШО ПОГОВОРИЛИ»</b>	<b>302</b>
--	------------

<b>ПРИЛОЖЕНИЕ В. ОТРЫВКИ ИЗ «КНИГИ О КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЕ» ZAPPOS</b>	<b>309</b>
---	------------

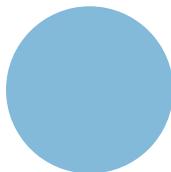
<b>ПРИМЕЧАНИЯ</b>	<b>319</b>
-------------------	------------

<b>БЛАГОДАРНОСТИ</b>	<b>323</b>
----------------------	------------

<b>ОБ АВТОРЕ</b>	<b>326</b>
------------------	------------



## ПРЕДИСЛОВИЕ К РОССИЙСКОМУ ИЗДАНИЮ



### Что мы знаем о Zappos?

Что это быстрый и успешный проект, проданный за 1 млрд долларов?

Что это интернет-магазин, которому многие подражают вплоть до названия?

Что это один из самых предпочтаемых работодателей в мире?

Что это компания-индивидуальность с яркой корпоративной культурой и красивой душой?

Zappos — это все перечисленное и еще многое другое.

Лично для меня Zappos — пример компании новой экономики. Экономики ценностей, основной девиз которой «неважно, что вы продаете, важно, как вы это делаете, кто и что за этим стоит». В экономике ценностей самое главное — смысл деятельности компании для клиентов и для ее сотрудников.

Тот, кто скажет, что смысл деятельности любой компании — зарабатывать деньги, может поставить эту книгу обратно на полку. Деньги или их отсутствие — всего лишь следствие. Цель же — удовлетворение потребностей клиентов. Как внешних, так и внутренних. В любом бизнесе выигрывает тот, кто лучше удовлетворяет

потребности клиента, кто оправдывает, а еще лучше — предвосхищает их. Но как этого добиться?

Бизнес делают люди. Не руководители и не собственники, а те, кто каждый день стоит на передовой, а именно рядовые сотрудники. Основная власть сосредоточена именно в их руках: от того, как сотрудники относятся к клиентам, зависит отношение клиентов к компании. Каждый сотрудник — агент компании. И если ваша цель — победить в новой экономике ценностей, об этом необходимо постоянно помнить.

Все мы бьемся за хороших сотрудников в своих командах. Мне не раз приходилось слышать, что хороших сотрудников уже почти не осталось и что бизнес приходится делать с теми, кто есть. Действительно, в современном обществе пропагандируются скорее ценности потребления, а не служения клиенту. Но все же есть люди, которые выбирают компанию, исходя из ценностей и смысла. И основная задача руководителя компании — управлять ценностями организации.

Что получит новый сотрудник, начав у вас работать? Более высокую зарплату, чем на предыдущем месте работы? Она перестанет казаться большой уже через несколько месяцев. Как добиться того, чтобы сотрудники компании вкладывали душу в общее дело?

Ответ прост. Не нужно тратить огромные деньги на рекламу, чтобы привлечь клиентов, и при этом разворачиваться спиной к своим сотрудникам. Следует помнить, что ваши сотрудники и есть ваши первые и главные клиенты. И если они работают с душой, то внешний клиент это всегда почувствует и оценит.

Пример Zappos — это не просто пример успешной компании. Это свидетельство того, что в современном бизнесе многие прописные истины обретают новый смысл.

Выгодно быть честным.

Выгодно служить клиенту.

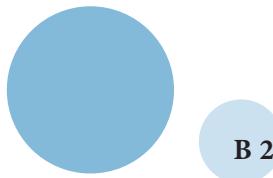
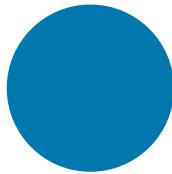
Выгодно сначала отдавать, а потом получать.

Все еще не верите? Срочно прочитайте эту книгу.

Удачи!

Артем Агабеков,  
генеральный директор,  
«Фабрика окон»  
[www.fabrikaokon.ru](http://www.fabrikaokon.ru)

## ВВЕДЕНИЕ



В 2010 году вышла моя первая книга «Доставляя счастье. От нуля до миллиарда»\*. Конечно, я был в восторге, когда она стала бестселлером по версии New York Times и Wall Street Journal. Но главной наградой для меня были отзывы людей, которые рассказывали, как книга вдохновила их использовать счастье в качестве бизнес-модели и основного жизненного принципа. Мы в Zappos наделали немало ошибок, и одной из моих целей стало помочь другим компаниям их избежать.

Когда Джозеф Мичелли связался со мной по поводу «Правил Zappos», он сказал, что хочет развить темы, начатые в моей первой книге, — особенно те, что касались важности и ценности позитивной корпоративной культуры, интеграции работы и жизни, повышения качества обслуживания и налаживания личных контактов с целью доставлять счастье на работе.

Мы в Zappos учились этому годами — как правило, методом проб и ошибок. Часто мы действовали инстинктивно, и поэтому иногда непросто вкратце объяснить наш стиль работы. Вот почему меня заинтриговала возможность пригласить к нам третье лицо, которое проведет в компании достаточно времени и сделает полный анализ ключевых факторов, благодаря которым Zappos достигла успеха. Меня особенно интересовала точка зрения

---

\* Шей Т. Доставляя счастье. От нуля до миллиарда: история создания выдающейся компании из первых рук. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012.

Джозефа как консультанта, который работает с компаниями и занимается мотивацией сотрудников и лояльностью клиентов.

Наша концепция развития эволюционировала: сначала мы стремились сделать покупателей и сотрудников Zappos счастливыми, а теперь хотим помочь другим компаниям делать счастливыми их клиентов и сотрудников. Более того, специально для этого мы основали самостоятельную компанию Zappos Insights и сделали сайт ([www.zapposinsights.com](http://www.zapposinsights.com)) исключительно ради этой цели.

Так чем же «Правила Zappos» отличаются от «Доставляя счастье» и какова их польза лично для вас, если вы не продаете обувь и одежду в интернете?

Скорее всего, то, что делает ваша компания, сильно отличается от того, что делает Zappos. Я надеюсь, «Доставляя счастье» поможет разобраться с *почему*, а «Правила Zappos» (вместе с Zappos Insights) позволят узнать *как*.

Меня попросили написать длинное предисловие, но в итоге я решил сократить его наполовину, потому что:

- возможно, вам не терпится перейти к тексту;
- лично я не читаю длинные предисловия, и мне очень лень писать больше.

Теперь, когда мое дело сделано, предлагаю вам налить себе что-нибудь на ваш вкус (нельзя допускать обезвоживания!) и сесть поудобнее или, может быть, собрать читательскую группу, чтобы сразу обсудить идеи, инструменты и темы, которые вы найдете в «Правилах Zappos».

Наслаждайтесь!

*Тони Шей, автор «Доставляя счастье»,  
CEO Zappos*

---

\* Chief Executive Officer (англ.) — высшая исполнительная должность в компании. В принятой в России иерархии аналог генерального директора.



# ZAPPOS? ЧТО ТАКОЕ ZAPPOS?

Я только что видел Винни-Пуха, бегущего по парковке.

Да, я работаю в Zappos!

@dylanbathurst (запись в Twitter)

**Нетрадиционная.** Такое определение одним из первых приходит на ум, если хочешь описать Zappos. Даже название этой компании подчеркивает, насколько оригинальна история ее успеха, связанная с удивительными преобразованиями.

Поскольку мы будем говорить о нетрадиционной природе Zappos, давайте начнем необычно — не совсем так, как начинаются деловые книги. Я вас протестирую! Не беспокойтесь: оценок не будет, и у меня есть предчувствие, что вы обязательно справитесь. Выберите один наиболее подходящий ответ.

Zappos — это...

- A.** Компания, которая начала с торговли обувью в интернете и за 10 лет увеличила объем продаж практически с нуля до 1 млрд долларов в год — при минимальных вложениях в рекламу.
- B.** Интернет-магазин с широким ассортиментом, включая аксессуары, предметы домашней обстановки и карнавальные костюмы.
- C.** Место, где новым сотрудникам, которые после вводного тренинга понимают, что не вписываются в корпоративную культуру, предлагают компенсацию за увольнение.
- D.** Компания, где некоторая «странный» считается важной ценностью.
- E.** Компания, в которой каждый сотрудник может внести вклад в описание корпоративной культуры, ежегодно публикуемое в виде книги.
- F.** Компания, входящая в десятку лучших работодателей по версии журнала Fortune.
- G.** Место, где сотрудники в любое время могут спонтанно устроить парад или другое веселое и небанальное мероприятие.
- H.** Место, где персонал учат использовать Twitter.
- I.** Лидер в стратегической и практической работе с социальными сетями.
- J.** Объект поклонения.
- K.** Образец подлинной и живой, хотя и отчасти несерезной корпоративной культуры.

- L.** Небольшой стартап, в итоге проданный компании Amazon примерно за 1 млрд долларов.
- M.** Образ жизни.
- N.** Место, где в любое время дня можно пообщаться в неформальной обстановке и ни один праздник не обходится без рюмки водки Grey Goose\*.
- O.** Компания, которая помогает руководителям внедрить культуру обслуживания с помощью программы Zappos Insights.
- P.** Общественное движение.
- Q.** Компания, которая ежегодно снимает и выкладывает в интернет более 50 тысяч видеороликов о своих товарах.
- R.** Новатор в области технологий, позволяющих клиентам использовать сайт компании самыми разными способами.
- S.** Десять компаний в одной, включая учебный центр, службу обработки заказов и подразделение, отвечающее за сайты.
- T.** Компания, СЕО которой зарабатывает 36 тысяч долларов в год, ходит на работу в джинсах, сидит в отсеке в центре офиса и имеет более 1 млн читателей в Twitter (@zappos).
- U.** Поставщик счастья.
- V.** Компания, название которой происходит от испанского слова *zapatos* — «обувь».

---

\* Grey Goose — водка, производимая компанией Bacardi (Франция).

**W.** Компания, где устраивают регулярные и очень популярные экскурсии по штаб-квартире и центру обработки заказов.

**X.** Компания, в которой самый длинный входящий звонок в колл-центр продолжался больше 8 часов.

**Y.** Бизнес, который надо изучать, чтобы ваши продажи взлетели до небес, корпоративная культура вызывала зависть, а обслуживание клиентов вышло на уровень мировых лидеров.

**Z.** Все перечисленное и многое другое.

Правильный ответ, конечно, *Z*: уникальная Zappos, о которой так много говорят.

Zappos действительно уникальна во всех смыслах этого слова. Возможно, вы ее клиент и вас приводят в восторг молниеносное обслуживание и индивидуальный подход. Или же вы специалист по социальному маркетингу и хотите использовать ее инновационные методы. А может, вы руководитель, которому нужно улучшить атмосферу в компании и расшевелить сотрудников, или просто интересуетесь мощными общественными силами. Кем бы вы ни были, эта книга поможет чему-то научиться у компании, которая изменила представления о сфере услуг и показала, как организовать отличный сервис, внедрив его в корпоративную культуру. Профессор Питер Джексон, автор книги «Карты смысла: Введение в географию культуры»<sup>\*</sup>, писал: «Культура — путеводная карта, благодаря которой мир становится понятным»<sup>1</sup>. Руководители Zappos смогли предложить миру собственную «карту смысла», которая позволяет достичь успеха благодаря культуре обслуживания.

---

\* Jackson P. Maps of Meaning: An Introduction to Cultural Geography. Routledge, 1989.

## МИФЫ И РЕАЛЬНОСТЬ

Такое ощущение, что Zappos обсуждают повсюду: в журналах *Fast Company*, *Harvard Business Review* и *Psychology Today*, в утренних и вечерних телешоу. Но заслуживает ли эта компания вашего времени и внимания? Будет ли ее опыт полезен тем, чьи бизнес и жизнь в целом не связаны с продажей товаров в интернете?

Я изучал работу многих замечательных компаний, консультировался с их представителями, писал о них. Среди них были Starbucks, Ritz-Carlton Hotel Company и Pike Place Fish Market\*. Из своей практики могу сделать вывод о том, что правила Zappos полезны не только для бизнеса во всех отраслях, но и для личного и профессионального развития людей на любом уровне.

В СМИ Zappos часто изображают как компанию со слишком несерьезной корпоративной культурой, и может показаться, что в вашей отрасли или компании такой номер не пройдет. Но давайте на время отбросим скепсис и допустим, что Zappos все же не слишком неформальная и не совсем уж странная. На самом деле ее сотрудники упорно трудятся и добиваются результата, которым могли бы позавидовать лучшие компании из самых консервативных отраслей. Несмотря на различия в стиле работы, базовые принципы, на которых основан успех Zappos, помогут улучшить вашу компанию и вашу жизнь. Но прежде чем вы согласитесь с этим, давайте разберемся, как Zappos достигла успеха. Уже из поверхностного обзора формирования Zappos можно извлечь уроки, которые будут полезны любой компании.

---

\* Всемирно известный открытый рынок в Сиэтле, где торгуют рыбой (создан в 1930 году).

## СОВСЕМ НЕМНОГО ИСТОРИИ

Я не собираюсь рассказывать историю Zappos во всех подробностях. В сущности, никто не способен сделать это лучше, чем глава компании Тони Шей. К нашей радости, Тони уже поделился личными впечатлениями об эволюции Zappos в книге «Доставляя счастье». Я не сомневаюсь, что многие уже прочли ее или собираются это сделать, но хочу быть уверен, что всем читателям понятны важнейшие компоненты успеха Zappos. В разделе «Вехи истории Zappos» представлены наиболее значимые события в истории компании.

### ВЕХИ ИСТОРИИ ZAPPOS

1999

- Основатель компании Ник Сунимерн замечает появление интереса к покупке обуви в интернете и создает сайт под названием ShoeSite.com.
- Успешный предприниматель Тони Шей знакомится с Ником. Тони инвестирует 500 тысяч долларов в бизнес Сунимерна через компанию Venture Frogs, которую основал вместе с Альфредом Лином.
- ShoeSite.com меняет название на Zappos.com, что позволяет расширить бренд и не ограничиваться розничной торговлей.
- Zappos фиксирует незначительный объем продаж.

2000

- Ник Сунимерн и Тони Шей вместе работают в Zappos в должности CEO.
- Объем продаж достигает 1,6 млн долларов.

2001

- Благодаря последовательным усилиям команды Zappos объем продаж достигает 8,6 млн долларов.

**2002**

- Zappos открывает Центры обработки заказов в Шефердсвилле.
- Объем продаж возрастает до 32 млн долларов.

**2003**

- Объем продаж составил 70 млн долларов.

**2004**

- Инвестиционный фонд Sequoia Capital инвестирует в Zappos.
- Zappos перемещает штаб-квартиру и колл-центр в Хендерсон.
- Zappos открывает первый «оффлайновый» магазин в Кентукки.
- Сотрудники предоставляют материалы для создания первой «Книги о корпоративной культуре».
- Объем продаж вырастает почти вдвое и достигает 184 млн долларов.

**2005**

- Sequoia увеличивает объем инвестиций в Zappos до 35 млн долларов.
- Альфред Лин, один из основателей Venture Frogs, переходит в Zappos на должность финансового директора.
- Каждому новому сотруднику, который прошел обучение и понял, что культура Zappos ему не подходит, предлагают возможность взять 100 долларов компенсации и уйти из компании.
- Журнал Footwear News присваивает Zappos звание «Интернет-магазин года».
- Объем продаж вновь удваивается и теперь составляет 370 млн долларов.

**2006**

- Ник Суннмерн уходит из Zappos, влекомый желанием создать новый успешный стартап.
- Zappos расширяется и открывает более масштабный Центр обработки заказов в Шефердсвилле.
- Объем продаж равен 597 млн долларов.

## ВЕХИ ИСТОРИИ ZAPPOS

### 2007

- Zappos запускает сайт для Канады.
- Zappos приобретает Ebags интернет-магазин обуви и аксессуаров 6pm.com.
- Zappos включает в ассортимент очки, сумки, одежду, часы и товары для детей.
- Объем продаж достигает 840 млн долларов.

### 2008

- Zappos увольняет 8% сотрудников, получив от своего инвестора Sequoia Capital сообщение о необходимости максимально сократить издержки в преддверии грядущего кризиса, сохранив при этом прибыльность и положительный финансовый баланс.
- Запускается программа Zappos Insights, цель которой — помочь руководителям и рядовым работникам из других компаний использовать правила Zappos.
- Объем продаж достигает 1 млрд долларов.

### 2009

- Amazon покупает Zappos за 1,2 млрд долларов.
- Отметив 10-летний юбилей, Zappos дебютирует в рейтинге 100 лучших работодателей по версии журнала Fortune на 23-м месте, заняв самую высокую позицию среди новичков этого года.
- Объем продаж превышает отметку в 1 млрд долларов.
- Журнал BusinessWeek совместно с J. D. Power and Associates\* присваивает Zappos звание «Чемпион по обслуживанию клиентов» (Client Service Champ).
- Компания выходит в финал премии «Выбор потребителей» (Customer's Choice Awards) Национальной федерации розничной торговли США.

\* Компания, занимающаяся исследованиями мирового рынка. Основана в 1968 году Джеймсом Дэвидом Пауэром-третьим.

## 2010

- Альфред Лин уходит из Zappos в Sequoia Capital.
- Тони Шей выпускает книгу «Доставляя счастье», и по версии New York Times она становится бестселлером.
- Zappos переходит с 23-го на 15-е место в списке 100 лучших работодателей журнала Fortune.
- Zappos заявляет, что для удовлетворения растущих потребностей, связанных с развитием компании, сезонной загрузкой и естественной убылью персонала, в 2011 году примет на работу 2000 человек.
- Zappos заявляет о грядущем переезде своей штаб-квартиры из Хендерсона в здание мэрии в центре Лас-Вегаса.
- Zappos объявляет об открытии офиса в Сан-Франциско.
- Опередив L. L. Bean\*, Zappos получает звание магазина с лучшим обслуживанием по результатам опроса «Выбор клиентов», проводимого Фондом Национальной ассоциации розничной торговли (NRF Foundation) и American Express.
- Тони Шей, Дженн Лим (CEO и «директор по счастью» компании Delivering Happiness) и вся команда Delivering Happiness начинают трехмесячное автобусное турне по 23 городам страны, чтобы распространять идеи счастья и информацию о «Книге о корпоративной культуре» среди последователей Zappos.

## 2011

- Zappos получает высшие оценки по результатам шестого ежегодного опроса «Выбор клиентов», проводимого Фондом Национальной ассоциации розничной торговли и American Express.
- Zappos перемещается с 15-го места на 6-е в списке лучших работодателей по версии журнала Fortune.
- J. D. Power and Associates присваивает Zappos титул «Чемпион по обслуживанию клиентов», который получают всего 40 компаний из 1000 претендентов.
- Тони Шей и Дженн Лим объявляют об основании компании Delivering Happiness. Ее цель — вдохновлять людей и организации по всему миру на использование концепции счастья как основы успеха в бизнесе и в личной жизни.

\* Американский интернет-магазин одежды.

Идея Zappos пришла Нику Суинмерну в голову, когда он не смог найти во всем Сан-Франциско ботинки модели Chukka фирмы Airwalk — светло-коричневого цвета и нужного размера. Столкнувшись с этой проблемой, Ник задумался: можно ли преодолеть ограничения магазинного ассортимента, наладив торговлю в интернете? Он обратился с этим вопросом в инвестиционную компанию Venture Frogs, которую основали однокашники Тони Шей и Альфред Лин. Встал вопрос: имеет ли смысл Venture Frogs вкладывать средства в идею Ника продавать обувь в интернете? Кто решится покупать обувь без примерки? В те времена считалось, что в интернете хорошо продаются такие товары, как наполнитель для кошачьего туалета ([www.pets.com](http://www.pets.com)), — но обувь?

Хотя товар у Zappos был «сложным», а реклама отсутствовала, компания достигла процветания, а сайт [www.pets.com](http://www.pets.com) стал одним из самых ярких примеров упадка «доткомов». Несмотря на многомиллионную рекламу во время Суперкубка\* и 82,5 млн долларов доходов от первичного размещения акций, [www.pets.com](http://www.pets.com) «сдулся», успешно проработав всего два года (1998–2000). А Zappos остался. И это еще раз подчеркивает важность качественного обслуживания для стабильного успеха в бизнесе.

Компания возникла в 1999 году, на пике эры «доткомов», и несколько раз оказывалась на грани исчезновения. Сотрудники и руководство были вынуждены радикально преобразить бизнес-модель, создать объединяющую корпоративную культуру и развить уникальные методы работы. Поскольку я обещал выделить только ключевые этапы эволюции Zappos, остановлюсь на трех важнейших вехах на пути компании к процветанию —

---

\* Суперкубок — финальная игра за звание чемпиона Национальной футбольной лиги (американский футбол).

не обязательно в хронологической последовательности. Они помогают лучше оценить управленческие решения и самоотверженные действия сотрудников, благодаря которым заказы продолжали поступать, а банкиры, работники и клиенты оставались довольными. Каждый из этих ключевых элементов укрепил корпоративную культуру Zappos и предопределил события, которые мы подробнее рассмотрим в этой книге.

## 1. Команда соратников с разными навыками

Прежде чем Venture Frogs согласилась инвестировать деньги в концепцию интернет-магазина, предложенную Ником Суинмерном, Тони Шей и Альфред Лин потребовали, чтобы он нашел партнера с опытом в торговле обувью. Ник обратился к Фреду Моссье (сегодня он известен в Zappos как «просто Фред») и попросил его уйти с высокооплачиваемой стабильной работы в Nordstrom\*. Фред вспоминает, каким необычным путем попал в Zappos: «Сначала Ник позвонил мне и представился специалистом по подбору персонала. Он сказал, что есть хорошая вакансия в розничной торговле и на нее нужен человек, который разбирается в обуви. Я согласился встретиться с Ником после работы в баре рядом с магазином Nordstrom. Вошел туда в костюме и галстуке и стал озираться в поисках похоже одетого человека. И тут ко мне подбегает этот парень в футболке и шортах для серфинга и говорит: «Привет! Я Ник. Если честно, я не из кадрового агентства. Просто у меня есть идея».

По словам Фреда, первая встреча с Ником заняла около двух часов и на ней была задана «целая куча вопросов. Он рассказывал

---

\* Сеть магазинов в США, торгующих промышленными товарами высшей категории. Основана в 1901 году Джоном Нордстромом и Карлом Уоллином.

о своих идеях и спрашивал, что возможно и невозможno в торговле обувью. Я не знал, как мне реагировать, но все же согласился пообщаться с Ником по электронной почте».

Потом Ник познакомил Фреда с Тони и Альфредом, которые продали Microsoft свою предыдущую компанию LinkExchange за 265 млн долларов и таким образом получили капитал для Venture Frogs. По словам Фреда, прошлые успехи Тони и Альфреда «немного успокоили и заставили поверить, что в таком бизнесе что-то есть». Несколько недель Фред никак не мог решить, готов ли он уйти из Nordstrom в Zappos, но близилась крупная обувная выставка, и Zappos необходимо было принять в ней участие, чтобы установить связь с поставщиками. Эту возможность быстро начать бизнес нельзя было упустить. Фред вспоминает: «За неделю до выставки Ник позвонил мне и сказал: «Слушай, если ты не хочешь уходить, скажи об этом сейчас. Или просто доверься нам». И я ответил: «Хорошо. Давай работать вместе»».

По мере того как Тони, Альфред, Ник и Фред переходили от разработки концепции к реальному бизнесу, они все лучше понимали сильные стороны друг друга и роль взаимодействия в достижении стабильного успеха. Им удалось объединить свои очень разные, но одинаково важные ресурсы и заложить основу для нынешней культуры Zappos, замещенной на сотрудничестве. Ник отлично улавливал потребности клиентов. Фред имел опыт в торговле обувью и обширные связи в отрасли. Тони и Альфред были успешными предпринимателями и располагали капиталом, достаточным, чтобы новая компания сразу же двинулась в верном направлении. Со временем список действующих лиц несколько изменился, но многообразная корпоративная культура,

*основанная на сотрудничестве, до сих пор дает Zappos сильные конкурентные преимущества.*

## **2. Мужество делать то, что считаешь правильным**

Огромное преимущество интернет-магазинов перед традиционными состоит в сравнительно небольших накладных расходах. Полагаясь на поставщиков, которые отправляют товары клиентам со своих складов, онлайн-магазины могут сосредоточиться на маркетинге и оптимизации сайта для покупателей — это повышает его привлекательность. Однако при такой модели теряется контроль над качеством обслуживания, поскольку выполнение заказов зависит от поставщиков.

Руководители Zappos быстро поняли, что покупка обуви в интернете несет определенный риск и беспокойство клиентов только усилится, если им придется столкнуться с разными правилами доставки у разных поставщиков. В результате они решили удовлетворить потребность, которая, по их мнению, была у покупателей. Они арендовали склад рядом с распределительным центром United Parcel Service (UPS) в Луисвилле, закупили достаточный запас товара и сосредоточились на организации быстрой и надежной доставки из интернет-магазина. Когда стало ясно, что нанятый подрядчик не справляется с управлением складом, компания организовала собственный Центр обработки заказов и с помощью метода проб и ошибок отладила процесс и повысила качество обслуживания.

Кит Глинн, первый сотрудник Zappos, которому поручили управление складом, отмечает: «Мы определяли потребности, которые, по нашему мнению, имелись у покупателей, двигались в этом направлении, активно брались за дело, совершали ошибки

и учились на них — так во многом и формировалась Zappos. Мы сами разрабатывали процедуры для Центра обработки заказов и корректировали их по ходу дела».

Среди задач, которые пришлось решать Киту и его команде, были кодирование каждой пары обуви, приходившей в Центр обработки заказов, подбор сканирующих устройств, с помощью которых можно было ориентироваться в ассортименте и легко находить нужный товар, а также выбор способов хранения, оптимальных для быстрого выполнения заказов. Бывший исполнительный и финансовый директор компании Альфред Лин говорит: «Думаю, что Zappos удалось главное: мы создали культуру, в которой принято пробовать новые пути, допускать ошибки, сокращать вызванные ими траты и одновременно узнавать то, что не позволит нам допустить эти ошибки во второй раз». Кит и его команда не раз становились первоходцами и совершали прорывы благодаря своим упорству и жизнестойкости. Сегодня многие компании считают Центры обработки заказов Zappos примером для подражания.

История Zappos показывает, что ее руководители думали не только о краткосрочной прибыли. Они всегда нацеливались на то, что, по их мнению, может быть полезным для покупателей в настоящем и будущем. Как только обозначается потребность клиента, лидеры Zappos неизменно идут на риск с целью роста и на немалые инвестиции в такие области, как управление товарными запасами или обслуживание клиентов. В следующих главах мы рассмотрим, как эта работа, ориентированная на клиентов, позволяет *максимально эффективно обеспечивать их товарами и услугами*. Мы увидим, как эта динамичная компания отважно ставит амбициозные цели в области сервиса и учится на своих ошибках. Вы сможете извлечь из опыта Zappos ценные уроки.

### 3. Энтузиазм, решительность и скромность

В самые напряженные времена на ранних этапах развития Zappos Тони Шей стал активнее включаться в дела компании и все больше посвящать себя ей. Если сначала он почти не вмешивался в ее работу, то со временем стал играть заметную роль в решении текущих вопросов. Благодаря его энтузиазму бренду не раз удавалось избежать смертельной опасности, несмотря на постоянное сокращение финансовых ресурсов.

Тони всегда показывал другим пример — и когда едва оперившаяся Zappos переезжала в офисное пространство Venture Frogs, и когда приходилось вкладывать личные деньги, чтобы компания могла выдать зарплату. Ронда Форд, одна из первых сотрудниц Центра обработки заказов Zappos, рассказывает: «Сначала было тяжело. В первый раз припарковавшись, я засомневалась, туда ли попала: у компании не было даже вывески. Руководители дали мне сканирующее устройство и сказали, что я буду проверять сформированные заказы. В этом и состояло мое обучение. Но с тех пор я постоянно ощущаю потрясающую заботу и поддержку. В те первые дни руководители Zappos помогли нашей маленькой команде, состоявшей примерно из 20 человек, организовать центр обработки заказов. С самого начала они были к нам внимательны и искали возможность лучше узнать нас. Тони всегда был рядом. Он искренне интересовался нашими детьми и увлечениями. Тони и другие руководители всегда воспринимали нас как равных. Все мы — Zappos. И наши лидеры никогда не считали зазорным принять заказ или пробежаться по складу, чтобы успеть вовремя сделать отгрузку. Напряженный труд и самоотдача руководителей подают нам пример. Когда-то Zappos работала в условиях жесткой нехватки ресурсов, но скромность и упорство наших лидеров успокаивали меня и помогали верить, что мы справимся».

Если бы не постоянное присутствие, самоотверженность и скромность первых руководителей компании, сегодня Zappos не было бы. Ее не стоило бы изучать, не обладай она богатой корпоративной культурой, в которой все сотрудники («заппониане») ежедневно проявляют решительность и демонстрируют эмоциональную отдачу. Так или иначе, люди и компании, которые рано сталкиваются с препятствиями и, несмотря ни на что, добиваются успеха, часто извлекают урок: *скромность, энтузиазм и упорство окупаются*.

## УНИКАЛЬНОЕ КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ ZAPPOS — БОЛЬШЕ ЧЕМ СЛОВА: ДЕЛА И ЛЮДИ

Лидеров Zappos отличает чрезвычайно редкое качество: они следуют тем принципам, которые проповедуют. Это особенно верно в отношении услуг, ценностей и корпоративной культуры. Несмотря на громкие заявления руководителей компаний о приоритетной роли сервиса, «качество обслуживания клиентов неуклонно падает в течение многих лет. Это подтверждают данные и TARP Worldwide\*, и Индекс удовлетворенности американских потребителей (ACSI)\*\*, — отмечает Шерри Мерсдорф, старший аналитик прямого маркетинга в Cvent\*\*\*. А в Zappos, где часто используют

\* Агентство, изучающее поведение потребителей и ставящее своей целью улучшение обслуживания во всех сферах. Основано в 1971 году.

\*\* American Customer Satisfaction Index — результаты изучения потребительского мнения публикуются каждый месяц, национальный Индекс обновляется четырежды в год и отражает позиции более чем 225 компаний из 47 отраслей, двух местных правительственные программ и более 100 программ и сайтов федеральных правительственные агентств.

\*\*\* Компания, специализирующаяся на технологиях для онлайн-конференций. Основана в 1999 году.

слоган «основано на сервисе», все наоборот: благодаря высокому качеству обслуживания рейтинги лояльности клиентов постоянно растут и доверие заказчиков обеспечивает резкий взлет продаж.

Когда речь заходит о корпоративной культуре и ценностях, CEO Тони Шей вроде бы говорит то же самое, что и другие руководители: ценности его компании «синонимичны» бренду Zappos. Но при этом он понимает, что для создания корпоративной культуры, основанной на ценностях, нужно гораздо больше: «Лучший способ понять культуру Zappos — отправиться на экскурсию по компании или пообщаться с нашими сотрудниками. Ценности — не то, что мы пишем на бумаге, а то, что люди делают и что при этом чувствуют».

С первых дней существования компании руководители Zappos понимали, насколько сильно чувства влияют на поведение. Так, они постоянно стремятся завоевать доверие всех, кто связан с компанией — акционеров, поставщиков, сотрудников и клиентов. Чтобы заработать доверие клиентов, были обеспечены возможности бесплатного возврата, замены не подошедшего товара задолго до того, как он придет назад, и возможность откаться от покупки в срок до 365 дней. Многие руководители традиционного склада сочли бы, что эта политика «доверия» ведет к ненужным тратам, но Zappos на основе этого подхода создала продуманную стратегию ценообразования.

По словам Алисии Джексон из Группы лояльности, в Zappos доверяют не только клиентам, но и сотрудникам: «Руководители очень верят в нас. Они верят, что мы будем поступать правильно и нас не надо ограничивать схемами или не особо нужными правилами. Кроме того, благодаря такому отношению и Zappos, и наши покупатели получают максимальную отдачу. Конечно, находятся люди, которые злоупотребляют доверием, и, когда такое

происходит, мы решаем проблему. Но это не оправдывает недоверия. Доверяя людям больше, ты очень многое получаешь взамен — массу положительных эмоций».

Руководители Zappos добиваются «bay!»-чувств, поддерживают уютную семейную обстановку и обеспечивают покупателям уникальный опыт — во многом благодаря неизменному доверию к сотрудникам и заказчикам, которое часто проявляется в мелких, но неожиданных деталях. Порой сообщения для клиентов подписывают словами: «С любовью, Группа лояльности клиентов Zappos». Кому-то слово «любовь» покажется странным в деловом контексте, но, по словам Питера Сенге, автора классической книги по бизнесу «Пятая дисциплина»\*, любовь — это не больше и не меньше чем «заинтересованность в росте и развитии другого». Zappos постоянно демонстрирует эту заинтересованность — как в сотрудниках, так и в клиентах и поставщиках.

Как далеко пойдет Zappos, чтобы заслужить доверие и любовь? Какие меры примет, чтобы «вызвать “bay!”-чувство своим обслуживанием»? Чтобы ответить на эти вопросы, достаточно посмотреть, как руководители компании справились с серьезной ошибкой в ценообразовании. Лучше всего эту ситуацию описывают слова Аарона Магнесса, старшего директора по маркетингу бренда и развитию бизнеса. Вот что он написал в блоге «Семьи Zappos» сразу после обнаружения ошибки:

Дорогие все!

Многие из вас, наверное, знают (а многие, конечно, не имеют представления), что brm.com — наш родственный сайт, где брендоголики получают ежедневную дозу вожделенных

---

\* Сенге П. Пятая дисциплина. Искусство и практика обучающейся организации. М. : Олимп-Бизнес, 2009.

брендов, не мучаясь угрызениями совести. Каждый день мы предоставляем скидки, доходящие до 70%. Так вот, сегодня утром мы сделали большую ошибку в системе ценообразования: программа присвоила всем товарам на сайте цену 45,95 доллара. Это началось в полночь и длилось примерно до 6 утра по стандартному тихоокеанскому времени. Когда мы поняли, что у нас неполадки, пришлось ненадолго закрыть сайт — пока проблема с ценами не была решена.

Мы прекрасно понимаем, что это стало большой проблемой для наших клиентов, но ошибка была непреднамеренной и мы понесли большие потери (больше 1,6 млн долларов — ой!), потому что продали столько товаров по невероятно заниженной цене. Однако это была наша ошибка. Мы доставим все покупки, сделанные на брт.com во время нашей неразберихи.

Мы приносим извинения всем, кого запутала и/или расстроила эта небольшая заминка, и благодарим вас, наших клиентов, за то, что вы такие замечательные. Мы надеемся, что вы будете по-прежнему «Покупать. Экономить. Улыбаться» на сайте брт.com.

С приветом,

Аарон Магнесс

Почему-то мне кажется, что, в отличие от Zappos, многие компании, якобы заботящиеся о своих клиентах и сотрудниках, не выразили бы столько «любви». Возможно, они нашли бы способ аннулировать ошибочные заказы (например, предложив купон на определенную сумму, чтобы компенсировать ущерб от несостоявшейся покупки) и уж точно уволили или наказали бы ответственного сотрудника (и уж во всяком случае не увидели бы здесь возможности для его роста и развития). Доверяют тому, кто доверяет тебе. Чтобы бренд компании завоевал любовь, руководители

должны проявлять искреннюю заинтересованность в благополучии сотрудников и клиентов. Zappos показывает, что в бизнесе, и в личной жизни любовь и доверие нельзя ни получить по приказу, ни потребовать: их предлагают и принимают.

Поскольку руководители Zappos демонстрируют, что для них важны рост и развитие сотрудников и клиентов компании («любовь»), те отвечают Zappos ответной любовью: постоянно рекомендуют ее другим, оставляют положительные отзывы в социальных сетях и возвращаются снова. В результате 75% заказов обеспечивают повторные покупатели. Это позволяет Zappos меньше тратить на рекламу и маркетинг, но зато больше вкладывать в сервис, обеспечивающий настояще «вай!»-чувство.

Корпоративная культура, жизнь в соответствии с собственными ценностями и превращение качественного обслуживания в лояльность повторных клиентов — лишь несколько особенностей Zappos, отличающих ее от других компаний с благими намерениями. Я решил называть комплекс этих отличий термином «правила Zappos».

Мнения инсайдеров в изобилии представлены в «Книге о корпоративной культуре» Zappos. Она издается ежегодно и бесплатно рассыпается всем желающим. Пройдите на <http://culturebook.org> или считайте приведенный ниже QR-код.



## ЧТО ТАКОЕ «ПРАВИЛА ZAPPOS»?

И в самой компании, и за ее пределами слышны самые разные мнения о том, что такое «правила Zappos». Для удобства я приведу несколько вариантов за авторством «заппониан».

Тони Шей рекомендует: «Если вы хотите узнать, что такое «правила Zappos», изучите десять наших ключевых ценностей». Бывший исполнительный и финансовый директор Альфред Лин считает, что «правила Zappos» связаны с «формированием правильной культуры, благодаря которой мы правильно обслуживаем клиентов. Если верно вести себя с покупателями и стараться улучшить наши взаимоотношения, остальное придет само собой». А вот что говорит Фред Моссье, или «просто Фред»: «Тем, кто занимается торговлей, «правила Zappos» дают отличную возможность начать сначала и, может быть, создать утопию — мир, где все окажутся в выигрыше. Кроме того, он поможет направить энтузиазм ваших людей в том направлении, где они с наибольшей вероятностью добываются отличных результатов». Чтобы описать «правила Zappos», Крис Нильсен, нынешний финансовый директор компании, который пришел в нее из Amazon после ухода Альфреда, рассказывает, как люди реагируют, узнав, где он работает: «Это человеческие чувства. Личный контакт. Когда люди узнают, где я работаю, они чаще рассказывают о том, как нас любят, чем о том, что у нас покупают».

А вот как понимают «правила Zappos» некоторые сотрудники компании:

Главное здесь — вовсе не торговля. Я даже забываю, что мы магазин. Если честно, «правила Zappos» связаны с желанием изменить мир и отношение бизнеса к людям.

Рэйчел Браун, Информационный канал\*

\* Подразделение Zappos, отвечающее за обучение и развитие персонала.

Это и тяжелая работа, и мини-перерывы на развлечения. Наши руководители понимают, что радость помогает в деле и что счастливые сотрудники способны дать гораздо больше. Это настоящая семья. Мой муж инвалид. Не так давно я потеряла отца. Перед Рождеством умер брат. И сейчас, чтобы жить нормально, мне просто необходимо приходить на работу и получать от нее удовольствие. И я каждый день благодарю Господа за «правила Zappos».

*Мэри Джонсон, Центр обработки заказов Zappos*

Проще говоря, это и свобода, и обязанность правильно поступать с другими.

*Джефф Льюис, Группа лояльности клиентов (ГЛК)*

Наверное, лучше всего характеризует «правила Zappos» то, что сотрудники компании понимают под «правильно поступать с людьми» — как с клиентами, так и со всеми остальными. Джесси Кабанисс, член ГЛК, рассказывает: «Нам позвонил клиент и сказал, что дом его соседа сгорел дотла. И вся ГЛК сразу начала действовать. Мы объявили сбор полезных или просто приятных вещей для пострадавшего. Дело было не в деньгах, а в сострадании и поддержке. Мы положили в посылку открытки, письма с теплыми словами, фирменные футболки Zappos и другие вещи. Я знаю, многие сочли бы странным, что мы помогаем незнакомому человеку, который даже не был нашим клиентом. Но у нас так принято. Мы заботимся друг о друге и о тех, с кем нас сводит судьба». Сотрудники действовали совершенно бескорыстно, но были рады получить ответную реакцию. Джесси рассказывает: «Наш клиент и семья, у которой случился пожар, послали нам электронное письмо с благодарностью и даже видеоролик. Думаю, его посмотрели все сотрудники компании. Мы проигрывали его

снова и снова, напоминая себе, зачем мы здесь и что значит работать в Zappos».

Я думаю, личность человека можно оценить по тому, что говорят о нем другие, когда его нет рядом. Это справедливо и в отношении брендов. В книге много высказываний клиентов, но, учитывая, как прогрессивно в Zappos используют Twitter, будет не лишним процитировать отзывы с этого ресурса, где приходится ограничиваться 140 символами.

#### **@ptubach**

Пошел в индийский ресторан, и там мне дали бесплатное пиво, потому что еда еще не была готова. Просто Zappos среди индийских ресторанов!

#### **@kaydtastic**

Заказала сапоги вчера в полночь, и они уже пришли. И так каждый раз, но я все равно поражена!

#### **@stevemcstud**

Я: Нам нужна няня-иностранка.

Она: А если она мне не понравится?

Я: Отошлем ее назад.

Она: Это тебе не Zappos!

Не все в жизни можно вернуть так же легко, как товары из Zappos, но ясно одно: клиенты постоянно приходят на их сайт, чтобы сделать заказ, и рекомендуют коллегам и друзьям поступать так же.

Я считаю, что «правила Zappos» — культура, в которой принято обслуживать с энтузиазмом, ясно доносить идеи, принимать различия и даже быть странными. Это культура высокоэффективной, инновационной компании, где весело и интересно работать и где как сотрудники, так и клиенты увлечены процессом и связаны личными отношениями.

## УНИКАЛЬНАЯ ВОЗМОЖНОСТЬ УЛУЧШЕНИЙ

Поскольку компания стремится «строить открытые, честные и прозрачные отношения», а также «стимулировать образование и развитие», я могу познакомить вас с одним из самых эксцентричных лидеров рынка за всю историю бизнеса. Я сформулировал пять базовых принципов, с помощью которых мы исследуем работу Zappos, «заглянув за кулисы». Это поможет понять, как вы сами можете повысить качество обслуживания и в бизнесе, и в личной жизни. Наши принципы могут показаться довольно легкими, но стабильно воплощать их на практике — не самая простая задача. Однако именно постоянство зачастую отличает Zappos от других компаний с добрыми намерениями, но средними показателями или непримечательным обслуживанием.

Мне представляется, что «правила Zappos» лучше всего раскрывают следующие принципы:

- 1.** Идеальное соответствие.
- 2.** Быстро и без усилий.
- 3.** Шаг на личную территорию.
- 4.** Р А С Т Я Ж К А.
- 5.** Игра на победу.

Теперь давайте очень быстро, со скоростью срочной доставки заказа с сайта Zappos, исследуем каждый из них и выясним, как они помогут вам обновить и улучшить ваши лидерские навыки, культуру и обслуживание как в профессиональной, так и в личной жизни!

ПРИНЦИП 1

# Идеальное соответствие

*Собираться вместе — это начало,  
Оставаться вместе — это прогресс.  
Работать вместе — это успех.*

ГЕНРИ ФОРД



Предположим, у вас есть вакансия и два кандидата с равнозначными профессиональными навыками. Пора принять окончательное решение. Оба кандидата достойно представили себя, имеют впечатляющий опыт работы и отличные рекомендации. Как определить, кто лучше подойдет вашей компании? Покупатель ищет товары или услуги, которые «подойдут» ему (в случае Zappos это может быть пара ботинок или пиджак), а вы должны абсолютно так же искать сотрудников, которые «подойдут» вашей корпоративной культуре. Как вы вскоре поймете, один из ключевых элементов успеха Zappos — поразительная способность ее руководителей собирать команды единомышленников, преданных общим целям и принципам. В сущности, эта компания сделала поиск людей, «подходящих» ее целям, своего рода приоритетом.

Крайне важно определить ваши ключевые ценности и подобрать людей, которые их поддерживают. На основании этих ключевых ценностей вы будете принимать деловые решения и защищать культуру компании от внутренних и внешних угроз. Мало кому удавалось описать культуру, рассказать о ценностях или подобрать сотрудников, способных жить в соответствии с ними, лучше, чем Zappos.

Первый принцип, как и все остальные, исследуется в двух главах. В главе 2 «Все сводится к культуре» рассказано, как лидеры Zappos выбрали и выявили ключевые ценности компании. Здесь описан процесс их обретения и даны рекомендации компаниям, которые хотят либо создать собственный набор ценностей, либо пересмотреть уже существующий. Глава завершается описанием подходов к подбору персонала, используемых руководителями и сотрудниками Zappos, чтобы нанимать людей, с которыми приятно проводить время.

Глава 3 «Культура — это действие» описывает принятый в Zappos революционный подход к вводному тренингу и адаптации новых сотрудников. Он настолько отличается от общепринятой практики, что у вас будет повод задуматься (и не раз) о том, какими принципами руководствуетесь вы сами, приглашая на работу новых людей. В этой главе также рассказывается об уникальных стратегиях, дающих компании новый импульс для развития. Итак, пришло время рассмотреть Zappos в качестве образца корпоративной культуры и ценностей.

## ВСЕ ДЕЛО В КУЛЬТУРЕ

**Хотя корпоративная культура Zappos сегодня**

сильна как никогда, а ценности четко определены, путь к их формированию был тернист. Однако он дает надежду всем, кто еще не обрел свое лицо или чувствует, что между корпоративными лозунгами и истинной культурой их бизнеса существует разрыв.

У большинства компаний уже есть принятый набор ценностей, но часто он лишен какой бы то ни было индивидуальности. Иногда сотрудники не способны не то что воплотить, но даже назвать свои ценности и не имеют представления, откуда те взялись, — как будто они оторваны от жизни или даже не соответствуют реальным условиям работы. А если корпоративные ценности все же отражают суть бизнеса, клиенты не всегда могут распознать их в действиях сотрудников и на этом основании выделить компанию среди конкурентов. Наконец, многие руководители сами

не знают, что отличает их от конкурентов и что определяет лицо компании. Они просто «делают бизнес», не полагаясь на внутренние принципы.

Первый принцип Zappos предполагает, что вы в полной мере понимаете свой бизнес и можете, например, определить, впишется ли новый сотрудник в коллектив и насколько таблички в офисном здании соответствуют сути вашего бренда. Мы рассмотрим, как компании удалось познать себя и выявить характеристики корпоративной культуры, необходимые для успеха. В результате в вашем распоряжении окажется удобный шаблон, который позволит найти, разить и обобщить ваши корпоративные ценности, сделав их значимыми и уникальными. Также вы увидите, как в Zappos используют ключевые ценности для отбора сотрудников, вписывавшихся в ее оригинальную культуру. Это поможет вам создать систему фильтров, сквозь которые пройдут только те, кто идеально вам «подойдет».

## ОДНИ ЦЕННОСТИ ИЗВЕСТНЫ С САМОГО НАЧАЛА, ДРУГИЕ ОТКРЫВАЮТСЯ В ПУТИ

Хотя руководители Zappos никогда не упускали из виду важность позитивной корпоративной культуры (поскольку ранее работали в не столь благоприятной среде), они не назвали свои ключевые ценности в момент запуска — как бывает со многими стартапами. Однако эти ценности *подразумевались* в действиях лидеров компании. Например, они с самого начала стремились создать приятную рабочую обстановку и сформировать у сотрудников чувство общности. Они понимали, что те, кому интересно, не уйдут из компании и что командный и семейный дух необходимы для выживания. По мнению руководителей, чтобы у компании

с ограниченными человеческими и финансовыми ресурсами повысились шансы на успех, члены небольшой команды должны зависеть друг от друга и проводить вместе как можно больше времени. Если бы работа не приносила удовольствия, а сотрудники были бы разобщены, нелегкая задача запуска стартапа оказалась бы невыполнимой.

Концепция «удовольствия от работы» и создания «семейной атмосферы» с самого начала была естественной для Zappos, зато нынешний базовый принцип — «вызывать “вау!”-чувство обслуживанием» — почти не обсуждался при запуске компании. Изначально в Zappos просто хотели создать удобный в пользовании сайт с широким ассортиментом, который привлечет людей, покупающих обувь по каталогам (этот рынок оценивался в 2 млрд долларов). Точнее, компания должна была стать «главным местом для покупки обуви в интернете».

Махина Zappos начала набирать обороты, ассортимент стал расширяться, и руководители пришли к выводу, что одного только большого выбора недостаточно для устойчивого успеха. Было решено расширить стратегию и уделить должное внимание качеству обслуживания. Бывший исполнительный и финансовый директор компании Альфред Лин рассказывает: «На момент запуска мы не осознавали, насколько важно качество обслуживания для успеха Zappos. Поэтому сначала мы позволили поставщикам отправлять обувь нашим покупателям напрямую. Уже на ранних этапах, общаясь с клиентами и теми, кто мог ими стать, мы четко поняли: всем, кто покупает товары в интернете, нужна уверенность в том, что после оплаты кредитной картой заказ придет в обещанный срок». Проще говоря, клиентам были важны не только широкий ассортимент или простота покупки, но и надежность.

Как только лидеры Zappos поняли, что идеальный сервис — залог успешного будущего, молодая компания стала придавать обслуживанию такое же значение, как ее клиенты, но пока лишь на практике, не заявляя об этом прямо. Отказ от поставок товара производителями продемонстрировал, что обслуживание стало приоритетом. Когда Тони Шей сказал: «Мы хотим стать лучшими в обслуживании клиентов», он формально обозначил эту ценность и дал повод думать, что руководители компании будут действовать в соответствии с ней. Чтобы слова не расходились с делом, необходимо было принимать конкретные решения. Все последующие действия, которые часто требовали наращивания капитала или преодоления трудностей, полностью соответствовали заявлению Тони. Так, компания арендовала склады в Кентукки, чтобы организовать Центр обработки заказов, и ввела новые технологии, благодаря которым поставщики могут видеть, как их товар продается через сайт Zappos, а еще перевела штаб-квартиру и колл-центр из Сан-Франциско в Лас-Вегас. Последнее решение, например, было принято, потому что руководители поняли: в Лас-Вегасе есть масса людей, занятых в сфере услуг и привыкших к работе в круглосуточном режиме. Такой кадровый резерв был просто необходим для растущего колл-центра.

Хотя ценности компании еще не были формально закреплены, ее культура все больше ориентировалась на обслуживание. Говорят, если вы хотите понять, что ценит человек, надо посмотреть, куда он ходит и где тратит деньги. Клиенты голосуют за свои ценности кошельком. А руководители демонстрируют свои ценности решениями по поводу приоритетов и ресурсов. Например, если в компании говорят о корпоративной социальной ответственности, а работают исключительно на прибыль и краткосрочные результаты, становится ясно, что настоящая, хотя и не названная,

цель (получить деньги) доминирует над формальной целью работы на благо общества. В Zappos же ценности проявлялись и в первых заявлениях руководителей, и в их конкретных делах.

### ПРИМЕРЬТЕ НА СЕБЯ

1. Есть ли у вас явно выраженные корпоративные ценности? Если да, то соответствуют ли они и базовым принципам вашей компании, и меняющимся требованиям рынка? Или они статичны и неизменны?
2. Каковы ценности ваших клиентов? И как ваши корпоративные ценности отражают их желания и потребности?
3. Ценности могут быть как явно выражеными (названными), так и негласными. Соответствуют ли ваши действия названным принципам? Если нет, то что ваши деловые решения говорят о реальных ценностях?
4. Вы готовы пересмотреть заявленные ценности, чтобы они соответствовали вашим действиям, или же действия, чтобы они соответствовали вашим ценностям? Каким образом?

### ВАЖНОСТЬ ПИСЬМЕННОГО ИЗЛОЖЕНИЯ ЦЕННОСТЕЙ

Отдельные аспекты ценностей Zappos озвучивались уже на ранних этапах, но не оформлялись в письменный документ. Как и многие предприниматели, первые руководители компании были деятельными людьми. Они видели возможность и хватались за нее. Они хотели быть легкими на подъем и готовыми к переменам, а не загромождать себе путь правилами и схемами, принятыми

в неповоротливых корпорациях. В сущности, лидеры Zappos со- противлялись самой идеи зафиксировать список ценностей на бумаге, поскольку считали этот процесс «забавой для корпораций». Однако в итоге поразительно бурное развитие компании заставило их выразить уникальную корпоративную культуру в словах.

Когда Zappos еще находилась в фазе стартапа, у членов маленькой группы «заппониан» было много общего: например, готовность постоянно меняться, четкая рабочая этика и способность формировать тесные связи благодаря веселым занятиям, скрашивающим долгие часы тяжелой работы. В те дни, когда компания нуждалась в определенных специалистах, сотрудники обращались за помощью к друзьям или друзьям друзей, чтобы удовлетворить потребности растущего бизнеса. Благодаря неформальному процессу отбора новые сотрудники были очень похожи на тех, кто уже работал в компании. Сокращения и невысокие зарплаты в кризисные времена позволили отсечь тех, кто не был предан концепции Zappos. Остались ее фанаты!

В истории Zappos был довольно долгий период, когда Тони и Фред участвовали в отборе каждого кандидата, чтобы убедиться в его соответствии уникальной корпоративной культуре. По мере роста компании руководители стали все чаще поручать поиск и отбор нужных людей кадровым агентствам. Однако быстро пришло тревожное понимание: этот метод угрожает культуре и будущему бренда.

Рэйчел Браун, менеджер Информационного канала, замечает: «Когда мы нанимали кандидатов от кадровых агентств, они часто оказывались «неподходящими», не говоря уже об идеальном соответствии Zappos. Мы проводили вводное занятие для 30 новичков и сразу же понимали, что мало кто из них добьется у нас успеха. Им вряд ли подошла бы наша обстановка, и меня беспокоило,

как они могут повлиять на мою любимую корпоративную культуру. Мне не нравилось, что агентства нанимали людей, которые нас не понимали». Лорен Беккер, один из руководителей того же подразделения, добавляет: «Когда мы начали обучение, у нас уже существовала сильная корпоративная культура, но ценности не были сформулированы. К счастью, Тони проявил инициативу, разослав нам электронное письмо с вопросами: «Как вы думаете, кто действительно успешен в нашей компании и что он для этого делает? Каковы качества этих людей?» Тони собрал все списки и попросил нас оценить сводный перечень из 37 определений. В сущности, он провел в компании опрос о том, что мы понимаем под корпоративной культурой и какой хотим ее видеть». Тони начал переводить в словесную форму культуру, которая уже окрепла, но еще не была описана. Он надеялся, что слова помогут охарактеризовать суть Zappos и подходящие люди найдут дорогу в компанию и получат работу.

Где еще, кроме Zappos, CEO начинает составлять список ценностей с электронного письма всем сотрудникам? Это не подействует. Это абсурд! Правда?

Неправда! Вместо того чтобы по традиции собрать руководителей компании в уединенном месте и составить вместе с ними список ценностей, состоящий из общих фраз вместо описания культуры и руководств к действию, Тони Шей обратился к семье Zappos напрямую. Он хотел узнать мнение всех членов коллектива в соответствии с духом сотрудничества, о котором мы говорили в главе 1. Его вопрос коснулся ключевых принципов, направлявших Zappos с начала ее пути. Обратившись к сотрудникам и внимательно выслушав их ответы, Тони получил большой и необычный список характеристик, который не ограничивался представлениями нескольких руководителей высшего звена.

Какой странный и в то же время свежий подход к определению культуры: выслушать всех, кто живет в ней и формирует ее каждый день. Собрав мнения всех сотрудников, Тони сразу получил исчерпывающий материал и основу для подготовки окончательного набора ценностей в письменном виде. В итоге ему и другим лидерам Zappos не пришлось разрабатывать план, как распространить и «продать» ценности в компании. Более того, как видно из приведенной ниже таблицы, метод Тони позволил найти ценности, совершенно непохожие на те, что озвучиваются на совещаниях руководителей.

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ СПИСОК ТРАДИЦИОННЫХ КОРПОРАТИВНЫХ ЦЕННОСТЕЙ И ДЕСЯТИ КЛЮЧЕВЫХ ЦЕННОСТЕЙ ZAPPOS	
Традиционные ценности	Ключевые ценности Zappos
Искренность	<b>1.</b> Вызывать «вай!»-чувство нашим обслуживанием
Уважение	<b>2.</b> Принимать и поощрять изменения
Ответственность	<b>3.</b> Создавать веселую и немного необычную атмосферу
Честность	<b>4.</b> Любить приключения, творчески и нешаблонно мыслить
Совершенство	<b>5.</b> Приветствовать рост и обучение
Профессионализм	<b>6.</b> Строить открытые и честные отношения посредством обмена информацией
Разнообразие	<b>7.</b> Создавать позитивный командный дух и семейную обстановку
Эффективность	<b>8.</b> Делать больше меньшими средствами
Гибкость	<b>9.</b> Быть увлеченными и решительными
Иновации	<b>10.</b> Быть скромными

## ПРИМЕРЬТЕ НА СЕБЯ

1. Каковы ваши личные ценности? Много ли вы размышляли о них в последнее время? Как бы описали ваши ценности те, кто хорошо вас знает? Насколько их ответы соответствовали бы вашему восприятию себя?
2. Готовы ли вы попросить всю компанию обсудить ваши текущие и желаемые ценности? Какая доля сотрудников сочтет, что их можно назвать подлинными, важными, уникальными и прочными?
3. Как бы вы описали ценности, которые сегодня определяют характер вашей компании?
4. Какие ценности вы стремитесь реализовать в вашем бизнесе? Что нужно для этого?

## ОПЫТ ДОЛЖЕН БЫТЬ ОСЯЗАЕМЫМ

С учетом задач, которые Zappos необходимо было решать в связи с ростом бизнеса и переездами, описание и сохранение корпоративной культуры стали (и по сей день остаются) одним из приоритетов компании. Включив в процесс всех сотрудников, руководители Zappos дали понять, что корпоративная культура — это и достояние, и ответственность каждого. Ключевые ценности стали фундаментальным отличием Zappos от любого конкурента в электронной торговле.

Мы можем позаимствовать у Zappos инструменты для прояснения наших личных и корпоративных ценностей. Чтобы понять, какие уникальные движущие силы действуют в той или иной

культуре, все ее представители должны ответить на вопросы: «Кто мы?», «Что нас объединяет?», «Что ценно для всех нас?». Руководителям же стоит выслушать общее мнение и учесть голос каждого в документе, который обеспечит основу для общего блага и устойчивости бизнеса. Если хорошо организовать этот процесс, как это сделала Zappos, выявленные ценности будут подлинными, значимыми, уникальными и прочными.

## ЭТО НЕ ДЛЯ МЕНЯ, А ДЛЯ СТАРТАПА ВРОДЕ ZAPPOS

Некоторые владельцы бизнеса понимают плюсы подхода Zappos, но, поскольку у них самих давно уже есть список ценностей, полагают, что его нельзя изменить. Порой они признают, что некоторые ценности уже устарели, не вполне соответствуют реальности или не находят живого отклика у сотрудников. Такие руководители относятся к ценностям как к детям: якобы их нельзя заменить новыми. Конечно, перемены только ради перемен — неверный подход к бизнесу, но отказ пересмотреть или изменить неуместные или бессмысленные ценности ничуть не лучше. Уточнение корпоративных ценностей — это важно, а отказ от него может привести к провалу.

Дэйв Бротиган, исполнительный директор Atlanta Refrigeration, понял, что его компании могут пойти на пользу новые идеи. Atlanta Refrigeration продает и обслуживает промышленные кондиционеры, системы отопления и вентиляции, а также холодильное и кухонное оборудование в Атланте. Дэйв стал участником первого группового тренинга Zappos Insights, войдя в число 10 кандидатов, которых отобрали из подавших заявку на сайте. Со временем из этой программы выросло новое

подразделение Zappos, которое занимается корпоративными тренингами и официально называется Zappos Insights (о нем можно подробно узнать из главы 9). Дэйв и другие участники приехали в штаб-квартиру компании в Неваде, где два дня активно изучали ее культуру и плотно общались с ее высшим руководством.

Прежде чем записаться на тренинг, Дэйв изучил материалы о Zappos и заинтересовался ее методами. Примерно за 9 лет до участия в Zappos Insights они с братом приняли управление компанией, которую создал их отец. Дэйв рассказывает: «Когда бизнесом управлял отец, у него было 8 сотрудников, а средний годовой доход за 30 лет работы составил около 800 тысяч долларов. Мы с братом расширили бизнес, число сотрудников выросло до 100, а годовой доход — до 15 млн долларов. Но у нас были проблемы с корпоративной культурой, и я не мог понять почему. Я знал, что Zappos работает в совсем другой отрасли и что наш коллектив состоит из довольно необщительных людей, которые занимаются технической работой на местах, но нам все же хотелось довести качество обслуживания до стандартов, какими славится Zappos».

Помимо множества практических приемов, Дэйв вынес из первого прямого контакта с Zappos одну важную мысль: чтобы поднять уровень сервиса на новую высоту, необходимо пересмотреть «привычки» или «ценности», сформировавшиеся в Atlanta Refrigeration много лет назад. Дэйв замечает: «Сотрудники Zappos, обслуживающие клиентов, чем-то напоминают наших техников. Такая работа часто привлекает людей с не очень высокой мотивацией, тех, кто “спешит завоевать мир”. Хуже того, людей часто берут в компанию, потому что у них есть технические навыки, а не потому что они будут хорошо обслуживать или их ценности помогут влиться в коллектив. В общем, нам стало понятно, что

надо провести серьезную работу и понять, кто мы такие и что мы ценим. Это понимание стало для нас крайне важной отправной точкой».

Неважно, на каком этапе развития находится ваш бизнес, — никогда не поздно перепроверить и пересмотреть корпоративную культуру. Если вы не достигли максимальной эффективности, то, возможно, пришло время подумать, какие люди должны работать в компании, чтобы она двигалась вперед. А если ваша культура эффективна, может, стоит выявить ее сущность и отбирать сотрудников на основе ценностей, которые определяют вашу уникальность. Чтобы использовать принцип идеального соответствия, обязательна дисциплина — готовность проявить твердость в отсеве кандидатов и привлекать только тех, кто поддерживает ваши ценности.

### ПЕРЕМЕНКА в стиле ZAPPOS

Знаете ли вы, что древняя обувь исчезла почти без следа? Просто материал, из которого она делалась, быстро разрушался. Самые старые остатки обуви, найденные на сегодняшний день, насчитывают около 10 тысяч лет. Они были найдены на раскопках в... (барабанная дробь) ну, вы догадались — в Орегоне и Калифорнии. Значит ли это, что и сама обувь, как и Zappos, родилась в Калифорнии?

## ВХОДНОЙ БИЛЕТ — ЗНАНИЕ ЦЕННОСТЕЙ

Если вы хоть раз сталкивались с Zappos, то, скорее всего, знаете о 10 ее ключевых ценностях. Заходя на сайт Zappos.com, вы

сразу видите одну из них на динамическом баннере стартовой страницы. Эти же ценности напечатаны на коробках с заказами. И всем, кто хочет получить работу в Zappos, стоит обратить на них внимание. Честно говоря, трудно этого не сделать, даже если вы только задумались о работе в компании. Например, на странице вакансий вас встречает обращение, которое в характерном для Zappos шутливом тоне призывает сначала посмотреть список ценностей, а потом думать о работе. А вот как выглядит типичное объявление о вакансии в Zappos:

Сегодня семья Zappos предлагает вам сделать карьеру в двух замечательных местах. Первое — «Город греха». О да, это Лас-Вегас. Второе — вотчина виски Jim Beam и Центра обработки заказов Zappos. Как вы поняли, это Шефердсвилл. Пока мы не можем предложить надомную работу (извините!).

Пожалуйста, просмотрите 10 ключевых ценностей Zappos, прежде чем откликнуться на вакансию! В них — душа и сердце нашей культуры и основа нашей бизнес-модели. Если вы «веселый и немного необычный» человек и считаете, что 9 остальных ключевых ценностей тоже вам подходят, пожалуйста, посмотрите вакансии и найдите одну или две, которые лучше всего соответствуют вашим навыкам, опыту и интересам!

Почему стоит задуматься о работе у нас? В феврале 2011 года Zappos и дочерние компании заняли 6-е место среди 100 лучших работодателей по версии журнала Fortune.

И... сейчас мы ищем сотрудников как ненормальные. В нашу первоклассную, но странноватую команду требуются толковые люди, которые думают на шаг вперед и умеют решать проблемы.

Zappos не скромничает и прямо начинает с перечисления своих ценностей. На странице вакансий они не только упоминаются, но и наглядно демонстрируются в видеороликах, где показано, как выглядит работа в Zappos. Кроме того, там есть рассказы и даже песни «заппониан» о связи ценностей с «правилами Zappos». Чтобы добраться до списка вакансий и формальных требований к кандидатам, надо несколько раз щелкнуть мышкой.

Развивая тему «некоторой необычности» и «готовности к изменениям», Zappos предлагает кандидатам нарушить привычный порядок вещей: «Сопроводительное письмо — это так старомодно, вам не кажется? Покажите нам себя в сопроводительном **видео!** Вы сможете загрузить его на сайт, когда будете подавать резюме».

Чтобы увидеть сопроводительные видео кандидатов, зайдите на страницу [zappified.com/app](http://zappified.com/app) или используйте приведенный ниже QR-код.



В социальных сетях можно найти много рассказов соискателей, где они описывают, сколько энергии потратили на съемку этих дополнительных видео и как занимались этим большую часть недели. Интересно, какой сопроводительный материал лучше покажет работодателю ваши энтузиазм, решительность,

спонтанность, творческие способности, открытость новому и скромность — напечатанный рассказ или видеоролик в свободной форме?

### ПРИМЕРЬТЕ НА СЕБЯ

1. Много ли узнает о ваших ценностях кандидат, пока ищет объявления о вакансиях?
2. Просите ли вы кандидатов ознакомиться с ключевыми ценностями компании?
3. Участвуют ли ваши сотрудники в подготовке видеороликов или других творческих материалов, из которых можно понять, какую роль в вашей компании играют ценности?
4. Даете ли вы кандидатам возможность выбрать, в какой форме рассказать о себе, чтобы вы получили о них более полное представление еще до того, как узнаете об их квалификации?

### ВЫБИРАЙТЕ ТОЛЬКО ТЕХ, С КЕМ ВАМ БУДЕТ ПРИЯТНО ПРОВОДИТЬ ВРЕМЯ

Предположим, некая кандидатка, которая считает, что впишется в культуру Zappos, отправляет в компанию резюме и сопроводительное письмо в форме видеоролика. Предположим также, что ее технические навыки оптимальны (или не оптимальны) для имеющейся вакансии. Что дальше? Рассказывает директор по персоналу Ребекка Ратнер: «Дальше начинается самое интересное. Поскольку наш бренд ярок и популярен, мы получаем огромное количество резюме. Сначала мы задаем кандидатам необычные

вопросы, чтобы выявить, насколько они способны поддерживать наши ценности. Люди, отобранные на первом этапе, проходят процесс интенсивного “знакомства”. Нам нужно найти тех, кто действительно нам подходит и, что не менее важно, кому подходим мы». (Информацию о конкретных вопросах, с помощью которых в Zappos проверяют на соответствие культуре, можно найти в пособии «Собеседование на соответствие ключевым ценностям семьи Zappos» (Zappos Family Core Values Interview Assessment Guide), которое участники Zappos Insights могут скачать с сайта программы.)

Ребекка ясно дает понять, что Zappos подходит не *каждому*. Многие из тех, кто приходит на экскурсию в корпоративную штаб-квартиру недалеко от Лас-Вегаса, понимают, что им не будет комфортно в этой энергичной и «игривой» среде. По словам Ребекки, «кое-кого Zappos сводит с ума. Им кажется, что они попали в общежитие для вечных студентов. Чтобы чувствовать себя комфортно, каждый сотрудник, будь то закупщик обуви или бухгалтер, должен уметь переключаться с работы на игру: сейчас вы сосредоточенно решаете рабочий вопрос, а в следующую минуту уже участвуете в турнире по настольному теннису». Она отмечает: «Сохранение корпоративной культуры — важнейшая задача для каждого нашего сотрудника. Мои обязанности состоят не в том, чтобы составлять правила и следить за их исполнением (как это было на моей предыдущей работе в индустрии компьютерных игр), а в том, чтобы защищать и распространять нашу культуру». Поэтому специалисты по подбору персонала проводят первый тест на соответствие культуре компании.

Брендис Паден, руководитель службы подбора персонала в Zappos, так описывает свою работу на страже культуры: «Все действительно начинается с первого контакта. Удивительно, как

много становится ясно из телефонного разговора или электронного письма. Мы знаем наши ценности и культуру, и чем дальше, тем понятнее, впишется ли этот человек. Будет ли он требовать слишком много? Надеется ли получать от компании блага, вместо того чтобы устанавливать со всеми добрые партнерские отношения?»

Позвольте предложить вам бонус: бесплатное участие в программе Zappos Insights на срок до 30 дней. В книге вы найдете много информации о ней, но стоит сказать, что команда Zappos Insights создала богатый, постоянно обновляемый ресурс практической информации, благодаря которой вы сможете построить, сохранить и развить динамичную культуру обслуживания. Чтобы получить бесплатный код доступа, пройдите на страницу [www.zappified.com/code](http://www.zappified.com/code) или воспользуйтесь приведенным ниже QR-кодом.



По мнению Брендис, специалисту по подбору персонала достаточно обычного телефонного разговора с многообещающим кандидатом, чтобы понять, пытается ли он просто найти работу, надеется избавиться от надоевшей или же искренне увлечен Zappos. Она объясняет: «Для Zappos очень важно, как кандидат

относится к свободному общению с коллегами за пределами офиса. Это просто критично для руководителей, потому что у нас начальники проводят со своими сотрудниками от 10 до 20% нерабочего времени. На удивление многие дают нам понять, что не общаются с подчиненными. В других компаниях это считается нормальным, но у нас так не получится, потому что мы очень ценим скромность и семейную обстановку. Возможно, вы замечательный человек, но в нашу команду не впишетесь».

Zappos понимает, что не всем потенциальным управленцам будет комфортно поддерживать дружеские отношения с подчиненными. Поэтому в компании подготовили вопросы, ответы на которые показывают, смогут ли кандидаты сжиться с уникальными аспектами культуры Zappos. Каждому руководителю будет полезно определить параметры, несоответствие которым не позволит работать в его корпоративной культуре, и использовать их для оценки кандидата. Стоит подумать, что отличает стиль вашей компании от стиля конкурентов. В чем разница между теми, кто процветает в вашей компании, и теми, кому в ней неуютно? Есть ли в ваших ценностях нечто новое и необычное, если сравнивать со средой, откуда обычно приходят ваши новые сотрудники?

Когда специалисты по подбору персонала определят, кто может вписаться в Zappos, начинается следующий этап отбора — на этот раз с участием менеджера по найму персонала. Задача этого сотрудника — убедиться, что у кандидата есть необходимые технические навыки. Например, потенциальный специалист по выплатам и компенсациям должен иметь опыт работы с системами расчета заработной платы и работы с персоналом, которые используются в Zappos. Кроме того, менеджер по найму персонала еще раз оценивает чрезвычайно важную способность принять

ценности Zappos. И вот что очень существенно: **для Zappos соответствие культуре важнее технических навыков.**

Иногда компании «влюбляются» в технические возможности кандидата и принимают на работу не совсем подходящую или даже опасную для себя личность. Поэтому менеджер по найму персонала должен учитывать, сможет ли кандидат работать в команде, с ее особыми чертами и особой динамикой.

Жанна Маркел, которая возглавляет в Zappos направление «Одежда для отдыха», активно участвует в найме сотрудников в свою команду. Она рассказывает: «Когда вакансия позволяет, я знакомлю кандидата с командой, даже если у него нет необходимого набора навыков. Я знаю, что у Zappos есть хорошо организованная программа технического обучения, и если человек разделяет наши ценности роста и развития, остальному можно научить. Для некоторых позиций я, конечно, буду искать квалифицированных кандидатов. Но в обоих случаях я исхожу из оценки специалиста по подбору персонала и смотрю на отношение к работе и энтузиазм. Этому научить невозможно, однако это необходимо, чтобы вписаться в культуру Zappos и перейти на следующий уровень». (Мы обсудим хорошо организованную программу технического обучения, о которой говорит Жанна, в главе 8.)

Но и после этого процесс не останавливается, подобно кро-лику Energizer: оценки, проведенной отделом персонала и руководителем, недостаточно, чтобы понять ценности и личность кандидата. Когда менеджер по найму персонала сокращает число претендентов, их знакомят с членами команды, которые смотрят, впишется ли новый человек в коллектив. Гален Харди, обладатель титула «Король одежды», говорит: «В моей группе около 20 человек, и было бы непрактично заставлять кандидата и команду проводить вместе целый рабочий день. Поэтому мы берем четверых

сотрудников, и они проводят интервью на соответствие культуре и команде. Но это не просто собеседование: сотрудники должны по-настоящему узнать кандидата ради всей команды».

Гален отмечает, что кандидаты часто летают в Лас-Вегас на собеседование, которое занимает целый рабочий день. В аэропорту их обычно забирают водители Zappos, которых потом спрашивают, не проявлялись ли в поведении кандидатов ценности, сходные с ценностями Zappos. Гален рассказывает: «Большинство кандидатов остаются на ночь, и у всей команды появляется отличная возможность пообщаться с ними за коктейлем после работы. Так и происходит общее знакомство. За разговором в баре о человеке можно узнать гораздо больше, чем во время собеседования в переговорной». После визита кандидатов команда Zappos обычно обсуждает итоги встречи и определяет, кто лучше всего вписывается в культуру компании.

Так какое отношение это имеет к вам и вашему бизнесу? Zappos предлагает бездну идей, которые можно использовать, чтобы найти ваши ключевые ценности или отобрать кандидатов, которые их поддержат. Но какие инструменты можно применять, чтобы с большей вероятностью выбрать подходящих сотрудников? Сможете ли вы составить вопросы, с помощью которых можно проверить претендентов на соответствие? (Например, в Zappos могут попросить оценить свою «страннысть» по шкале от 1 до 10. Потом следует более важный вопрос: «Почему вы поставили себе именно такую оценку?» Августа Скотт, тренер из Zappos, помнит, как ее попросили нарисовать свинку: «Я была шокирована, но в итоге нарисовала — и раскрасила ее во все цвета радуги. Этот рисунок до сих пор украшает мое рабочее место»). Может, совместные «посиделки» сотрудников и успешных кандидатов за бокалом вина — это слишком? Так или иначе, лучшие

руководители определяют, кто им нужен, отсеивают кандидатов и отбирают победителей, ставя культуру во главу угла.

Несмотря на тщательность отбора, Тони Шей полагает, что нанятые на работу неподходящие люди обошли Zappos более чем в 100 млн долларов. Он отмечает: «Здесь сыграл роль не только прием на работу неподходящих людей, но и их неверные решения и их собственный вклад в подбор неподходящих сотрудников». В целом Тони считает, что такие ошибки стали самыми большими лидерскими промахами в истории компании. Глава 3 поможет вам понять, почему он так считает. Также вы узнаете, почему предложение работы — это только начало очень интенсивного процесса, в ходе которого становится ясно, действительно ли новичок вписывается в культуру Zappos.

## Глава 2: идеи на вооружение

- Направление бизнеса со временем меняется. Редко получается четко определить его с самого начала.
- Многие корпоративные ценности проявляются уже в действиях первых руководителей. Другие же возникают как отклик на ценности клиентов.
- Ценности необходимо и *прямо* называть, и *косвенно* проявлять в деле.
- Названные ценности можно оформить в виде документа или донести до сотрудников.
- По мере взросления компании фиксация ценностей на бумаге становится необходимым условием гармонизации и роста.
- Создание ценностей не должно быть уделом «немногих избранных».
- Чем более активное участие примут сотрудники в формулировании ценностей, тем проще им будет этих ценностей придерживаться.
- Определите свои ключевые ценности или «освежите» уже имеющиеся.
- Оцените, насколько ваши ценности соответствуют принципам подлинности, важности, уникальности и прочности.
- Дайте кандидатам возможность узнать о ваших ценностях до того, как они увидят список вакансий.
- Сформулируйте для интервью вопросы, позволяющие понять основные ценности кандидата.
- Организуйте многократную проверку кандидатов на соответствие вашей корпоративной культуре.
- Оценивайте претендентов в формальной и неформальной обстановке.
- Пусть в отборе кандидатов примет участие как можно больше сотрудников.

## КУЛЬТУРА — ЭТО ДЕЙСТВИЕ

Мы уже проанализировали, как Zappos доносит важность своих ценностей до кандидатов и как использует многоуровневую систему фильтров, сквозь которую невозможно пройти только за счет технических навыков — нужно вписаться в культуру. Мы обсудили, как руководители применяют формальные и неформальные методы, чтобы оценить, будет ли новый человек успешно работать в компании. Но что происходит, когда решение уже принято? Из этой главы вы узнаете о следующих этапах в непрерывной череде испытаний, которая выпадает на долю сотрудника в ходе освоения навыков и ценностей компании. Затем я покажу, как этот важный процесс встраивается в общую картину и как Zappos неустанно заботится о своей культуре и подпитывает ее на всех уровнях. Я подробно расскажу о курсе адаптации новых сотрудников Zappos в Неваде,

и вы сможете переоценить свою стратегию и сравнить ее с одной из самых увлекательных, прогрессивных и эффективных программ в мире.

## Я НЕ ПОДОШЕЛ — ПОЧЕМУ?

Многие замечательные, талантливые люди хотят устроиться на работу в Zappos, но это удается лишь малой толике. По словам Кристи Фоли, менеджера по подбору персонала в Zappos, ежегодно на 450 вакансий в Неваде приходится около 30 тысяч резюме. Иными словами, сквозь сито тщательного отбора по квалификации и соответствуию культуре проходит лишь 1,5% кандидатов. Обычно соискатели понимают, что не подошли, просто по тому, что предложение о работе так и не пришло в их почтовый ящик. Но в Zappos руководители обязательно сообщают о результатах отбора всем кандидатам, потому что тут так принято. Жест, похожий на обычную любезность, на самом деле воплощает ценности компании: «строить открытые и честные отношения посредством обмена информацией» и «вызывать “вай!”-чувство нашим обслуживанием».

Эндрю Ковач, специалист по подбору персонала, говорит так: «Мы обслуживаем не только тех, кто покупает наши товары, но и всех, кто в нас заинтересован, включая кандидатов. Кстати, среди них тоже могут быть наши клиенты. Сообщить соискателю о результатах отбора — значит проявить уважение и завершить обслуживание. Поэтому сначала мы автоматически уведомляем кандидата о том, что получили резюме, а затем обязательно сообщаем, будем ли общаться с ним дальше. Это занимает время. Но мы же Zappos!». Криста Фоли уверена, что, официально завершив взаимодействие с неподходящими кандидатами, компания

дает им возможности для роста. Она замечает: «Если мы поговорили с кандидатом, провели интервью, но решили отказать, то прямо и открыто расскажем человеку, почему его не выбрали. Вместо того чтобы просто поблагодарить человека за потраченное время, мы попытаемся описать, каких формальных навыков ему не хватает для достижения результатов».

Гораздо легче целиком сосредоточиться на подходящих кандидатах — тогда у отдела по работе с персоналом просто не будет времени связаться с теми, кого не приняли. Но руководителям Zappos важно блюсти корпоративные ценности и в приятных, и в неприятных ситуациях. В частности, это проявляется в том, как компания ведет себя по отношению к неподходящим кандидатам.

## Я ПРОШЕЛ — ZAPPOS ВЫБРАЛА МЕНЯ

Может показаться, что после такого тщательного отсея, когда остается очень мало кандидатов, должно последовать приглашение на работу. Но на деле это только первый шаг на довольно долгом пути.

Чтобы вы ощущали, как важен и сложен этот путь, позвольте привести пример с участием прекрасного специалиста, которого Zappos приняла на работу в подразделение, не связанное с обслуживанием клиентов. Эта должность требовала хороших технических и лидерских навыков, и руководители компании больше года искали «правильного человека». Найдя его, они организовали ему переезд в Неваду. В большинстве компаний новый руководитель проходит ускоренный процесс адаптации без акцента на корпоративную культуру. Предполагается, что он сразу же приступит к управлению подразделением. В Zappos дело обстоит

иначе. Новый начальник должен был пройти *четырехнедельный* тренинг (так называемый тренинг ГЛК для новых сотрудников). Изначально он был разработан для Группы лояльности клиентов («заппониан», которые оформляют заказы по телефону, отвечают на вопросы о товарах, помогают сделать возврат и т. п.). Руководители тоже принимают в нем участие, поскольку это возможность приобрести опыт в основной для компании деятельности — обслуживании клиентов. Предполагается также, что руководители уяснят тонкости работы в колл-центре, со всеми ее радостями и трудностями.

Как видно из главы 2, процесс отсева кандидатов в Zappos позволяет выбрать сотрудников, которые готовы с головой погрузиться в изучение культуры и освоение навыков. Однако руководитель, о котором идет речь, участвовал в тренингах ГЛК неохотно и даже отстраненно. После нескольких попыток вовлечь его в процесс стало понятно, что он не вписывается в культуру Zappos, и его уволили. Несмотря на годы поисков, большие расходы на подбор кандидата, а также время и деньги, потраченные на собеседования и переезд, руководители Zappos решили, что этот настолько нужный им высокопоставленный специалист не подходит.

## КАК АДАПТИРУЮТ НОВЫХ СОТРУДНИКОВ

С моей точки зрения, процесс адаптации новых сотрудников в Zappos решает сразу несколько задач. Например, они на практике знакомятся с ключевыми ценностями, одновременно усваивая, насколько качественное обслуживание важно для компании. Кроме того, становится ясно, насколько эти люди подходят для своей работы, и укрепляется сотрудничество и взаимопонимание

между подразделениями. Давайте рассмотрим этот процесс, который многие сочли бы слишком дорогостоящим.

### Дежавю — культура, ценности и сервис

Можете ли вы представить, что все новые сотрудники вашей компании проходят месячный тренинг, который обычно предлагают поступающим на низшие позиции? Что бухгалтер, программист или новый финансовый директор делает то же, что и новичок, для которого это первая работа? Все сотрудники Zappos изучают ее историю, философию и базовые ценности. Так они получают представление о важности обслуживания клиентов и о долгосрочных целях компании. Более того, они даже принимают звонки клиентов в течение двух недель. Это воспитывает скромность, не правда ли? А что такая практика говорит о важности обслуживания или об ответственности каждого за сохранение корпоративной культуры?

Вместо однодневного вводного инструктажа, в который с трудом запихивается вся информация о правилах и процедурах, а также обсуждение ключевых элементов из справочника сотрудника, краткий курс корпоративной истории и поверхностный обзор миссии, планов и ценностей, Zappos организует в Неваде месячный тренинг, который позволяет изучить культуру компании по тщательно подготовленному плану. В книге *Onboarding: How to Get Your New Employees up to Speed in Half Time* («Адаптация: как помочь сотрудникам освоиться в два раза быстрее») Джордж Брадт и Мэри Воннегут определяют адаптацию как «процесс, в ходе которого новые сотрудники, пришедшие как извне, так и из других подразделений вашей компании, *вовлекаются, осваиваются, ассимилируются и ускоряются*»<sup>1</sup>. Вводный тренинг Zappos воплощает это определение на практике. Авторы считают,

что руководители компании разработали процесс, в ходе которого «*привлеченные* после тщательного отбора сотрудники *осваивают* новые инструменты, необходимые, чтобы преуспеть в компании. Кроме того, месяц адаптации помогает *ассимилироваться* к культуре Zappos и *ускоряет* подготовку к выполнению рабочих обязанностей».

Расширенный процесс адаптации в Zappos включает, в числе прочего, обзор 10 ключевых ценностей, анализ каждой из них и презентации 10 руководителей разных отделов, которые рассказывают, что конкретный принцип значит для него лично и для бизнеса в целом. После технического обучения и тренингов новые сотрудники в течение многих часов общаются с реальными клиентами Zappos. Естественно, этот обильный практический опыт очень помогает компании в периоды пиковой загрузки, когда все сотрудники представительства в Неваде привлекаются к работе с клиентами.

Кристина Коллиган, менеджер ГЛК, размышляет: «Я не знаю другой компании, в которой так же тщательно подходили бы к вводному тренингу. Это обходится Zappos достаточно дорого, если учесть показатели эффективности и зарплаты, но оно того стоит: все сотрудники усваивают, насколько важна наша корпоративная культура. Это настоящее погружение в культуру. Все новички получают одни и те же обширные сведения о ценностях компании и о клиентском сервисе. Мы все проходим одинаковое вводное обучение, и поэтому вместе мы — Zappos».

Дэвид Хинден, помощник мерчандайзера, говорит: «Самое важное, что я узнал за четыре недели тренинга, — как мы должны вести бизнес с точки зрения Zappos. Мне пришлось отказаться от прежних привычек. На предыдущей работе я научился относиться к клиентам с подозрением и всеми

способами защищать компанию. Теперь я стал понимать, как важно достойно вести себя с клиентами и с коллегами, чтобы они тоже могли достойно обходиться с потребителями. Тренинг ГЛК помогает избавиться от старых предрассудков и усвоить методы Zappos».

Когнитивные психологи часто говорят о концепции «проактивного торможения». Ее суть в том, что нам порой трудно заменить старые навыки новыми. Эффективная адаптация часто помогает «разучиться» вести себя по-старому и усвоить, как принято поступать в условиях новой культуры.

Брендис Паден, один из руководителей службы по подбору персонала, отмечает: «В течение этого месячного тренинга новые сотрудники осознают, что мы действительно очень много работаем. Мы ждем, что они научатся обслуживать клиентов, усвоют ключевые ценности и внесут свой личный вклад. Иногда люди оказываются неготовыми к этому. И они понимают, как серьезно мы относимся к нашей культуре». По мере того как новые сотрудники постепенно, за несколько недель, усваивают ценности компании, у них формируется более глубокая связь с ней. Прочувствовав эти ценности на собственном опыте, они начинают воспринимать их серьезнее.

Рассказывая о длительном процессе адаптации, сотрудники Zappos, особенно работающие в ГЛК, часто подчеркивают, как он помогает понять роль качества обслуживания и самой ГЛК. Дерек Кардер, один из руководителей этого отдела, замечает: «Во многих компаниях не ценят персонал колл-центров. Руководители считают, что от него одни расходы, а не прибыль. Даже в Zappos ГЛК обеспечивает незначительную часть продаж — остальное идет через интернет-магазин. Но несмотря на то, что мы не приносим денег, все сотрудники должны познакомиться с нашей работой.

Это показывает, как серьезно здесь относятся к обслуживанию клиентов».

### ПЕРЕМЕНКА В СТИЛЕ ZAPPOS

«Пол мертв» (Paul is dead). Говорят, эту фразу можно услышать, если проиграть одну из песен The Beatles задом наперед. Известно, что «Битлы» оставили немало закодированных таким образом сообщений в альбоме 1966 года Revolver. А в 1967 году они посодействовали распространению слухов о смерти Пола Маккартни, якобы включив строку «Пол мертв» в песню Getting Better из альбома 1967 года Sgt. Pepper's Lonely Hearts Club Band. 60-е прошли, а скрытые послания остались. В книге используется QR-технология, а Zappos добавляет свои «шифровки» в штрихкоды на коробках и упаковках с заказами. Покупатели могут найти их с помощью мобильных телефонов. Считав штрихкод и отправив «счастливые» фотографии в Zappos, они получают «некий сюрприз».

Итак, все новые сотрудники учатся обрабатывать звонки клиентов, и это значит, что обслуживание — задача каждого. Это общая цель всех «заппониан». В конечном итоге каждый сотрудник должен уметь устанавливать контакты с клиентами по всем имеющимся каналам связи. Во многих компаниях существуют две корпоративные культуры: одна для руководителей и вторая — для всех остальных. Несмотря на однозначно высокую стоимость вводного тренинга, его всеобъемлющая природа позволяет сформировать единую, унифицированную корпоративную культуру. Это само по себе дает значительную прибыль от инвестиций.



Мы тоже поступим в духе Zappos. Вы можете считать этот QR-код с помощью смартфона и получить доступ к дополнительным историям из практики Zappos и урокам корпоративной культуры и обслуживания. Эта информация также доступна в интернете по адресу [zappified.com/bonus](http://zappified.com/bonus).



### Финальный отбор и формирование команд

Месячные тренинги для всех сотрудников Zappos в Неваде — еще один этап отбора кандидатов, соответствующих корпоративной культуре. Человек может успешно пройти несколько телефонных собеседований и даже отлично проявить себя в ходе формальных и неформальных контактов в компании, но изображать открытость, творческий подход, энтузиазм и скромность в течение целого месяца уже невозможно.

Специалист по подбору персонала Эндрю Ковач рассказывает, как вводный тренинг ГЛК помогает выбрать только наиболее подходящих кандидатов: «Мы пригласили на работу менеджера из отрасли, где царит дух соперничества. Нам показалось, что он готов к сотрудничеству больше, чем типичные представители его индустрии. Может, он бы показал это на практике, если бы приступил к работе, но нам не удалось это выяснить. Он не завершил обучение для сотрудников колл-центра». Эндрю объясняет:

«Всем отобранным кандидатам сообщают, что тренинг для сотрудников колл-центра будет идти с 7 утра до 4 дня, с понедельника по пятницу. Никаких “если”, “и” или “но”. Всем сотрудникам ГЛК необходимо приходить на работу вовремя — компания рассчитывает на их пунктуальность. Кандидаты на работу в других подразделениях тоже должны придерживаться этого стандарта во время обучения. Мы говорим им, что нельзя опаздывать даже на минуту. В противном случае, в зависимости от обстоятельств, мы либо просим человека присоединиться к следующей группе, либо прощаемся с ним». Вот что произошло с вышеупомянутым новым руководителем: «Он несколько раз опаздывал на занятия, то есть не мог выполнить базовое требование для всех сотрудников. Когда мы попытались обсудить этот вопрос, он пришел в негодование, как будто тренинг был ниже его достоинства. К счастью, мы расстались с ним до того, как он начал разлагать нашу корпоративную культуру. Мы, как специалисты по подбору персонала, внимательно рассматриваем такие ситуации, чтобы в следующий раз не повторять ошибок в процессе отсея кандидатов. Но все равно здорово, что тренинг ГЛК тоже помогает оценить, впишется ли сотрудник в нашу культуру».

С одной стороны, тренинги для новых сотрудников и ГЛК помогают выявить тех, кто проскользнул сквозь сито отбора и «разлагает» культуру Zappos, с другой — позволяют укрепить связи между подразделениями и создать позитивный командный дух. Эшли Перри, новый член ГЛК, рассказывает, как на тренинге создается семейная атмосфера: «Проходя обучение, я писала в социальных сетях обо всем, что мы делали, и друзья часто говорили: «Не могу поверить! Они называют это работой, да еще платят тебе деньги!» Когда мы учились преодолевать препятствия, у нас был конкурс «Кто быстрее выпьет кленовый сироп».

Мы играли в “камень, ножницы, бумага” — только наш вариант назывался “волшебники, колдуны, чудовища” — и даже пели караоке. Не поймите меня неправильно: при этом мы много работали. Но именно такие веселые занятия помогли новичкам из всей компании поддерживать атмосферу, которую, как мне кажется, лучше всего назвать семейной». В конце тренинга участники вместе работают над проектом, связанным с ключевыми ценностями Zappos. Пример такого проекта под названием «Тебя засекли» будет детально описан в главе 10. А пока достаточно сказать, что это занятие благотворно влияет на создание командного духа на базе корпоративной культуры и помогает понять, что за нее отвечает каждый сотрудник. Оно показывает, что культура компании не абстрактна и не аморфна. Напротив, это фундамент для успешного бизнеса, который можно укрепить благодаря слаженной работе сотрудников.

Вводный курс для сотрудников не только формирует товарищеские отношения и учит работать в команде, но и помогает услышать «голос потребителя» и понять, как надо удовлетворять его интересы, желания и потребности, а порой и превосходить ожидания. В результате даже те, кто не работает с клиентами, учатся «вызывать “ay!”-чувство своим обслуживанием». Многим компаниям не удается эффективно удовлетворять запросы клиентов из-за внутренних барьеров или недоверия между подразделениями. В процессе адаптации сотрудники понимают, что они «все вместе работают на общую цель». Более того, новички взаимодействуют с сотрудниками всей компании, и это помогает лучше понимать покупателей и повышать качество обслуживания.

Разработчик ПО Марк Мадей подчеркивает, что тренинг ГЛК для новых сотрудников идет на пользу и компании, и клиентам:

«С самого первого дня ты чувствуешь заряд энергии. Все вызывает восторг, все не как у всех. И тебя не торопят. Любая другая компания сочла бы это потерей времени, и совершенно зря. На тренинге ГЛК мы, разработчики программ, увидели, как наше ПО выглядит с точки зрения клиента и сотрудника колл-центра. Мы поняли, что эти программы усложняют обслуживание, и в результате создали инструмент автоматизации, который позволил устраниить беспорядок и упростить процесс и для ГЛК, и для клиента. Нам бы это не пришло в голову, если бы у нас не было возможности пообщаться с клиентами и увидеть проблему их глазами. Вот так можно вложить деньги в обучение и получить результат в режиме реального времени».

### ПРИМЕРЬТЕ НА СЕБЯ

1. Применяете ли вы одну и ту же процедуру адаптации к рядовым сотрудникам и к руководителям? Если нет, то какие выводы можно сделать о вашей корпоративной культуре?
2. Сколько часов вводного тренинга отведено на принятые в компании правила, процедуры и т. п.? Сколько часов посвящено культуре компании?
3. Способны ли вы погрузить участников тренинга в корпоративную культуру или просто даете представление о ней?
4. Позволяет ли ваш вводный тренинг поставить себя на место клиентов и улучшить связи между подразделениями компании? Насколько эффективно?

Сотрудники не смогут по-настоящему воспринять культуру компании, если им не удалось в нее погрузиться. Так позволит

ли в конечном итоге подход «давайте быстренько проведем вводный тренинг» сэкономить? Zappos понимает, что скупой платит дважды, и поэтому предпочитает неторопливый процесс адаптации, требующий активного участия. Для руководителей компании культура и качество обслуживания слишком важны, чтобы пренебрегать ими с самого начала. А для вас?

## ВВОДНЫЙ ТРЕНИНГ ПОЗАДИ — ЧТО ДАЛЬШЕ?

Предположим, вы успешно прошли тренинг ГЛК для новых сотрудников. Что дальше? Прежде всего необходимо принять важное решение. На этом этапе у вас спросят, предпочтете ли вы получить немаленькое выходное пособие (около 4 тысяч долларов) и покинуть Zappos или приступить к работе. *Повторю еще раз: никакой ошибки, вы все поняли правильно. После вводного тренинга вы сами решаете, вписались ли вы в культуру компании.* Если вы счтете, что культура Zappos не для вас, компания заплатит вам приличную сумму, чтобы вы ушли и занялись поисками другой работы.

Какой революционный подход! Zappos предлагает новым сотрудникам весомый стимул хорошо подумать, «скроена ли компания по их мерке». Когда Джек Уэлч руководил General Electric, он выступал за «принцип дифференциации»: 10% сотрудников, у которых были самые низкие показатели, регулярно предлагали уволиться. Как отмечает Уэлч, «дифференциация хороша, в частности, тем, что эти слабейшие 10%... часто делают успешную карьеру, сменив компанию или занятие на действительно подходящие»<sup>2</sup>. Zappos, напротив, предлагает самим новичкам решить, смогут ли они добиться успеха в компании или у них будет больше шансов в другом месте.

Но зачем предлагать столько денег? Руководители Zappos хотят дать кандидату такую сумму, которая поможет ему принять верное решение и не оставаться в компании с неподходящей культурой, только чтобы избежать долгого периода безработицы. Предлагаемая сумма увеличивалась за прошедшие годы и обычно меняется в соответствии с экономической ситуацией. Также изменился срок, в течение которого новички могут забрать отступные. Раньше сотрудник должен был принять решение сразу после вводного тренинга. Теперь на это дается до трех недель после начала работы. В целом это дает возможность сделать выводы, основываясь и на коллективном опыте, приобретенном во время тренинга, и на собственном опыте на рабочем месте. Как утверждает Ребекка Ратнер, директор по персоналу, около 2% новых сотрудников в итоге забирают деньги и приступают к поискам другой работы.

Новаторский подход Zappos к выплате отступных привлек внимание и таких серьезных изданий, как *The Economist* и *Harvard Business Review*, и массы блогеров. Этой теме посвящен целый ряд статей в блогах на сайтах *Consumerist* и *VisionWiz*. Если не знать контекста, практика выплаты отступных после вводного тренинга может показаться нелепой идеей. Вообще стороннему наблюдателю трудно в полной мере оценить гениальность этой стратегии, если не знать, сколько Zappos делает, чтобы отобрать подходящих людей. Но вы, изучив две главы на эту тему, можете понять, что выходное пособие в 4 тысячи долларов — хорошо продуманный шаг в защите корпоративной культуры.

Трудно поверить, что даже 2% новых сотрудников, уже погрузившихся в богатейшую корпоративную культуру Zappos и преодолевших все препятствия, решают уйти в первые месяцы работы. Но вполне очевидно, что они не смогли бы «вписаться».

## ПРИМЕРЬТЕ НА СЕБЯ

1. Что вы думаете о принятой в Zappos практике платить сотрудникам за уход из компании?
2. Как вы считаете, какой процент новичков ушел бы из вашей компании после аналогичного предложения?
3. Готовы ли вы хотя бы рассмотреть возможность выплаты выходного пособия тем, кто не вписывается в культуру компании? Почему да или почему нет?
4. Представим, что вы собираетесь сделать похожее предложение после вводного тренинга. Помогли бы ваши методы включения в корпоративную культуру в реалистичной оценке собственного соответствия ей?

## ЧТОБЫ КУЛЬТУРА ЖИЛА

После всех этих этапов отсева сотрудники Zappos отправляются в свои подразделения, где многих ждет дополнительное обучение конкретным техническим навыкам. Но почему эти новички, да и остальные «заппониане», не теряют любви к корпоративной культуре после окончания «медового месяца»? В оставшейся части главы мы рассмотрим несколько способов, с помощью которых корпоративная культура получает постоянную подпитку. Сосредоточимся на трех основных аспектах:

1. Обсуждение ценностей на регулярных совещаниях о прогрессе сотрудника.
2. Выделение средств на культурные мероприятия.
3. Поощрение открытого обмена мнениями о корпоративной культуре.

## Обсуждение ценностей на регулярных совещаниях о прогрессе сотрудника

Бизнес-тренер Джон Джонс, специалист по подготовке руководителей, однажды сказал: «Что можно измерить, то можно сделать. Что можно измерить и оценить, делается хорошо. А что вознаграждается, то воспроизводится вновь»<sup>3</sup>. Перефразируя его слова, скажем, что культуру в Zappos делают, делают хорошо и воспроизводят вновь. «Воплощение ключевых ценностей» всегда было главной темой в беседах между сотрудниками и руководителями. Много лет Zappos использовала метод ежегодной оценки результатов. Оценка на 50% зависела от соответствия 10 ключевым ценностям Zappos. В процессе выяснялось, какой вклад сотрудник внес в соблюдение каждого из основополагающих принципов. С самого начала работы «заппониане» знали, что следование ценностям может стать ключевым показателем успеха. В ходе подготовки к ежегодной аттестации сотрудникам предлагалось оценить себя с помощью специальной анкеты, приведенной ниже. Руководители тоже заполняли анкету. Затем, во время аттестации, обе стороны могли обсудить выставленные оценки, обращая особое внимание на сильные качества сотрудника и возможности его развития. Когда я работал консультантом по оптимизации компаний, я очень редко встречал, чтобы при оценке результатов уделяли так много внимания «вкладу в культуру» или «воплощению ценностей». Столь же редко мне попадались компании, где сотрудникам говорили, что степень их включенности в корпоративную культуру может стать ключевым фактором карьерного роста.

Мы рассмотрели процесс оценки результатов и пришли к выводу, что настало время перемен! (Ура, мы обожаем перемены!) На сей раз мы решили отказаться от пятибалльной шкалы и использовать оценки, приведенные ниже. Еще мы считаем, что важно сравнить, как сотрудник оценивает свою работу сам и что о ней думает руководитель или менеджер. Поэтому у нас есть второе нововведение: вы будете официально оценивать свои результаты. Мы надеемся, что новая система пойдет на пользу открытому диалогу сотрудника с руководителем/менеджером и каждый сможет лучше понять, что у него отлично, что хорошо, а что — так себе.

Укажите, насколько работа сотрудника соответствует ожиданиям по следующим критериям. Оценки и их расшифровка приведены ниже.

Отлично (0) = превосходит ожидания, Удовлетворительно (У) = стабильно оправдывает ожидания, Неудовлетворительно (Н) = не соответствует ожиданиям, требует улучшения.

Обратите внимание: в графах для оценок можно ставить только 0, У или Н.

КЛЮЧЕВЫЕ ЦЕННОСТИ (оцените, насколько сотрудник воплощает ключевые ценности)		Оценка		
Критерий		Руководитель	Сотрудник	Итог
Вы понимаете, что такое отличное обслуживание, и обеспечиваете его как сотрудникам, так и клиентам				
Вы согласны, что работа — это не только 8-часовой трудовой день и должностная инструкция. Вы готовы делать больше и двигаться дальше				
Вы предлагаете альтернативные решения задач и/или улучшения процедур. Если же предложения не принимаются, вы реагируете положительно и следите за принятому решению				
Атмосфера Zappos комфорtnа для вас. Вы считаете изменения в правилах, процедурах и процессах вкладом в развитие компании. Вы не жалуетесь на изменения, но с энтузиазмом их принимаете				

Критерий	Руководитель	Сотрудник	Итог
<p>Вы активно заинтересованы в создании веселой (и немного необычной) рабочей обстановки</p> <p>Вас радует, что у коллег разные происхождение, образ жизни и личностные особенности. Вы приветствуете и принимаете это разнообразие</p> <p>Вы готовы рисковать и выходить за пределы зоны комфорта, чтобы добиться успеха</p> <p>Вы демонстрируете творческий подход</p> <p>Вы ставите себе задачу расти и развиваться как в личном, так и в профессиональном плане</p> <p>Вы понимаете цели вашего подразделения и компании в целом</p> <p>Вы открыты и честны в общении</p> <p>Вы понимаете, что только тот, кто способен слушать, умеет общаться, и это проявляется в ваших действиях</p> <p>Вы поддерживаете позитивный командный дух и не допускаете негативных проявлений на рабочем месте</p> <p>Вы работаете, чтобы повысить общую эффективность компании</p>			
<p>Вы можете выполнить работу, используя имеющиеся ресурсы, или найти обходной путь, если ресурсов не хватает</p> <p>Вы работаете с энтузиазмом, страстью и настойчивостью</p> <p>Вы проявляете уважение к другим независимо от того, какое положение занимаете в компании</p>			

<b>КЛЮЧЕВЫЕ ЦЕННОСТИ</b> (оцените, насколько сотрудник воплощает ключевые ценности)		<b>Оценка</b>		
<b>Критерий</b>		<b>Руководитель</b>	<b>Сотрудник</b>	<b>Итог</b>
Вы понимаете, что каждое мнение ценно и великую мысль может высказать кто угодно				
Вы проявляете компетентность, навыки и знания, необходимые для вашей работы				
Ваши действия точны, ясны, последовательны и тщательны				
<b>Общая оценка (среднее значение)</b>				
Комментарии:				
<b>Трудовые показатели</b>		<b>Оценка</b>		
<b>Критерий</b>		<b>Руководитель</b>	<b>Сотрудник</b>	<b>Итог</b>
Вы соблюдаете стандарты производительности				
Вы планируете, организуете и анализируете рабочие задания, чтобы получить оптимальные результаты				
Ваша работа соответствует предъявляемым требованиям				
Вы выполняете ранее поставленные цели и задачи				
Вы всегда приходите на работу вовремя в соответствии с графиком				
<b>Общая оценка (среднее значение)</b>				
Комментарии:				

Лидерство		Оценка		
Критерий		Руководитель	Сотрудник	Итог
Вы устанавливаете четкие цели и направление движения, чтобы ваша команда успешно выполнила поставленные задачи				
Вы регулярно посещаете собрания руководителей и доносите нужную информацию вашим непосредственным подчиненным				
Вы используете результаты опросов и/или фокус-групп, чтобы поддерживать позитивный командный дух				
Вы личным примером вдохновляете других жить в соответствии с ключевыми принципами				
Вы помогаете команде учиться и развиваться как в личном, так и в профессиональном плане				
<b>Общая оценка (среднее значение)</b>				
Комментарии:				
Потенциал для роста		Оценка		
Критерий		Руководитель	Сотрудник	Итог
Вы ищете возможности учиться новому и расширять ваше понимание бизнеса				
Вы демонстрируете лидерские качества в отношениях и беседах с коллегами				
Вы участвуете в групповых дискуссиях и вносите в них конструктивный вклад				
Вы стремитесь выполнять задания и обязанности, выходящие за пределы должностной инструкции				

Потенциал для роста	Оценка		
	Руководитель	Сотрудник	Итог
Вы делитесь знаниями и опытом, говорите по делу и с желанием помочь			
<b>Общая оценка (среднее значение)</b>			
Комментарии:			
<b>Общий балл</b>			
Ниже укажите значение в процентах, которое отражает, насколько каждый раздел важен для общей оценки сотрудника. Сумма четырех значений должна составлять 100%. Чтобы определить, сколько «весит» каждый критерий, проконсультируйтесь с руководителем подразделения.			
Ключевые ценности, вес, %	50%		
Трудовые показатели, вес, %	30%		
Лидерство, вес, %	10%		
Потенциал для роста, вес, %	10%		
<b>Общая оценка за период, %</b>	<b>100%</b>		

В последнее время Zappos отказалась от формальной ежегодной аттестации такого рода. Но, несмотря на это, руководители не устают подчеркивать, что усвоение корпоративных ценностей необходимо для успешной работы. Фактически теперь прогресс сотрудников обсуждают на собеседовании, которое называют «аттестацией по культуре». Как объясняет директор по персоналу Ребекка Ратнер, это способствует тому, чтобы руководители начали обсуждать с подчиненными вопросы профессионального развития и обучения: «У нас практика “раз в год сесть и поговорить о том, как вы справляетесь” стала своего рода “протезом” для

руководителей. Им не надо было постоянно следить, воплощают ли сотрудники наши ценности на практике, как конкретно и как обстоит дело с другими показателями работы. Поэтому компания пошла на риск и отказалась от ежегодной оценки результатов. Мы, конечно, не знаем, идеально ли это решение, но надеемся на это. Руководители будут регулярно давать сотрудникам обратную связь по тем же параметрам, что оценивались на аттестации, только не в виде формального присвоения баллов раз в год». Ребекка также уточняет: Zappos постоянно ищет новые способы поставить процесс так, чтобы соответствие корпоративным ценностям обсуждалось постоянно. Этот переход от «баллов за год» к «регулярным беседам» показывает, что лидеры компании смотрят вперед.

Как и многое другое в бизнесе, методы оценки персонала необходимо постоянно пересматривать и улучшать. Для начала хорошо бы выяснить, насколько поведение сотрудников соответствует ключевым ценностям компании. Согласно данным исследования, проведенного деловым изданием *Workforce Management*<sup>4</sup>, в большинстве своем крупные компании не пошли по этому пути и не *отказались* от ежегодной оценки результатов. Но все же некоторые компании (подобные Zappos) постепенно уходят от учета показателей и сосредоточиваются на росте и развитии. Вы можете проводить формальную аттестацию сотрудников. Но если вы также будете обращать больше внимания на «вклад в корпоративную культуру» и «воплощение ценностей компании» и считать их обязанностями каждого, это пойдет компании на пользу. Выступая перед директорами по маркетингу из крупных корпораций, Тони Шей даже сказал, что будет чувствовать себя гораздо комфортнее, если «уволит человека за отсутствие вклада в инновационную культуру компании, а не за плохие результаты

работы». По его мнению, Zappos потеряла 100 млн долларов из-за сотрудников, которые не поддерживали ее культуру. А оценивают ли каждого сотрудника вашей компании на соответствие корпоративным ценностям или вклад в создание рабочей обстановки?

### Выделение средств на культурные мероприятия

С учетом того, сколько времени и денег Zappos тратит на отбор персонала, тренинги и изучение культуры компании, остается только удивляться, как ей удается получать прибыль или выделять ресурсы на постоянные мероприятия для сотрудников. В целом зарплаты в Zappos соответствуют среднеотраслевым, в то время как в родительской компании (Amazon) платят примерно на 25% больше. Донаван Робертсон, посол культуры из Zappos Insights, говорит: «Мы вкладываем эти 25% в мероприятия, поддерживающие нашу культуру. Кто-то скажет, что это экономия на зарплате, но ведь на деле мы создаем культуру, которая дарит людям счастье. Когда жизнь человека подходит к концу, он не спрашивает себя: “Сколько же я зарабатывал в год?” Нет, он думает: “Как сложилась моя жизнь, каждый ее день? Нравилась ли мне работа? Чего удалось достичь и чему научиться?” Это гораздо важнее зарплаты». Тони Шей предполагает, что культура не всегда требует крупных инвестиций: «Очевидно, мы тратим на медицинскую и стоматологическую страховку для персонала гораздо больше, чем многие компании. И хотя зарплаты наших рядовых сотрудников немного выше среднерыночных, у руководителей все наоборот: чем выше должность, тем вероятнее, что зарплата ниже, чем в других компаниях. Так мы воплощаем наши ключевые ценности “делать больше меньшими средствами” и “быть скромными”».

В сущности, Zappos создает инфраструктуру для каждой из ключевых ценностей с помощью специальных мероприятий и систематической поддержки. Компания предлагает сотрудникам социальный пакет: бесплатное питание, прохладительные напитки и закуски, а также программы медицинского страхования из числа самых полных. Редкое интервью с сотрудником Zappos о том, как компания «вызывает «вау!»-чувство своим обслуживанием», обходится без рассказов об этом. Вот довольно типичный комментарий, который дала Мэри Джонсон из Центра обработки заказов: «Удивительно, сколько всего мы получаем в компании: от лучшей медицинской страховки до ежедневного бесплатного питания. Осенью, весной и летом у нас проходят большие фестивали. Кажется, что дружеские посиделки просто не прекращаются. Зарплата средняя, но если добавить все, что мы получаем бесплатно, да еще и страховку, получается феноменальная сумма».

Одно дело — здоровье и развлечение сотрудников. Но почему Zappos считает, что бесплатное питание, на которое тратятся огромные суммы, так важно для корпоративной культуры? Вот что говорит об этом Крейг Адкинс, вице-президент по работе с заказами: «Изначально мы решили кормить сотрудников не потому, что хотели повысить им компенсацию или удержать в компании. Нет, прежде всего мы заботились об общении. Мы хотели, чтобы сотрудники сидели рядом, ели и беседовали. И эта идея себя оправдала. У руководителей появилась возможность узнать о семейной жизни подчиненных, лучше понять, что их интересует и мотивирует. Главное здесь не бесплатная еда, а возможность провести время вместе».

Ценности Zappos отражены не только в социальном пакете. В Неваде руководителей просят проводить 10–20% свободного

времени с подчиненными и столько же — со своими начальниками. Менеджеры располагают специальным бюджетом на такие мероприятия. Это может быть барбекю дома у руководителей, «посиделки» в Zappos или совместный поход в боуллинг. Как будет видно из главы 11, неформальные связи между коллегами укрепляются во время импровизированных праздников, которые часто посвящены успехам в работе. Джейми Нотон, официальный спикер Zappos, отмечает: «Дело не в том, сколько денег мы можем потратить на наших сотрудников, а в том, что мы стараемся объединить их. Поскольку одна из наших ценностей — делать больше меньшими средствами, мы экономим бюджет, как только можем. Например, у нас был конкурс “Кто съест больше печенья”, который имел огромный успех и при этом обошелся в 20 долларов. Мы устраиваем карнавалы с самодельным реквизитом. Эти праздники часто не претендуют на изысканность, потому что главное — не результат, а сам факт, что ты потратил время на веселое занятие, объединяющее коллег. Наши люди наслаждаются духом игры и забавной непредсказуемостью, которые возникают, потому что веселье, приключения и перемены — это ценности, которым мы всегда уделяем много внимания». В главе 10 показано, как в компании поддерживают бодрую и веселую рабочую обстановку, которая, в свою очередь, укрепляет семью Zappos и способствует выполнению планов.

### **Поощрение открытого обмена мнениями о корпоративной культуре**

О непринужденной семейной обстановке и элементах культуры Zappos, вызывающих «вай!»-чувство, рассказывают повсюду в интернете и на сайте компании. О ней упоминают, обслуживая

клиентов. Ее ощущают участники регулярных экскурсий по штаб-квартире. И хотя из-за разной специфики работы адаптация в Центре обработки заказов в Кентукки проходит не так, как в Неваде, игравая культура проявляется и здесь: как во время веселых ежедневных планерок, так и на организованных турах, которые все чаще проходят и в этом представительстве компании. Лидеры Zappos так горячо верят в силу позитивной культуры бизнеса, что пользуются любой возможностью поделиться этой верой с другими.

Остальные «заппониане» — такие же горячие фанаты своей культуры. Они регулярно рассказывают о ней в Twitter, блогах и даже на YouTube. Многие компании не одобряют разговоры о работе в социальных сетях, а лидеры Zappos, напротив, поощряют их, стремясь вывести культуру за пределы компании. Более того, сотрудников компании учат пользоваться Twitter, а правило корпоративных коммуникаций — «говорите правдиво и разумно» — поощряет высказываться мудро и открыто.

Кроме того, мнения сотрудников можно найти в ежегодной «Книге о корпоративной культуре» Zappos. Благодаря ей все «заппониане» получают возможность высказать свои мысли о компании. Книга не проходит цензуру, и ее может получить каждый, кому интересна культура Zappos. Так достигается полная прозрачность и воплощается ценность «строить открытые и честные отношения посредством обмена информацией». Я внимательно изучил все тексты во всех изданиях, и вот самый «критический» отзыв, который мне удалось найти:

Жизнь в Zappos проходит в постоянном движении. Непрерывные изменения, рост, новые задачи — и все это в гигантских масштабах. Это жизнь, полная и счастья, и боли.

Но и он завершается такими словами:

Другие люди рассказывают, какой замечательной порой может быть их компания, а мы, «заппониане», не устаем восхищаться нашей невероятной культурой.

Обычно же мнение сотрудника выглядит так:

Я искренне верю, что мы находимся в авангарде нового движения, в котором принято считать окружающих своей семьей... Я больше не готов терпеть плохое обслуживание от других людей и компаний. Я призываю их быть лучше и работать лучше, чтобы вызвать у меня «вай!»-чувство! И чаще всего у меня получается! ВАУ!

Культура Zappos — это жизнь, удовольствие и любовь. Мы много работаем, но нам дают понять, насколько высоко ценятся наш упорный труд и преданность. И такая ответная реакция наполняет меня силами и заставляет выкладываться на все 100%. Я наслаждаюсь работой вместе с другими членами моей семьи Zappos.

В приложении В вы найдете другие примеры высказываний сотрудников из «Книги о корпоративной культуре».

Обращаясь к сотрудникам с просьбой изложить их мысли о Zappos и издавая эти комментарии в виде книги, которую получает весь коллектив, лидеры помогают «заппонианам» пересмотреть развивающуюся культуру компании и выработать к ней личный подход. Аарон Магнесс, директор по маркетингу бренда и развития бизнеса, замечает: «Читая эту книгу, чувствуешь, насколько богата наша культура. Мы воспринимаем это издание как важнейший инструмент, который позволяет каждому в компании выразить его личные «правила Zappos». Можно сказать, что

руководители Zappos дают всем сотрудникам возможность “написать книгу” о компании».

Дженн Лим, CEO и «директор по счастью» *Delivering Happiness* (компании и общественного движения, которые «выросли» из книги «Доставляя счастье»), отвечает за «Книгу о корпоративной культуре» Zappos с самого первого выпуска. По ее словам, ее издание дает массу самых разных преимуществ. «Она свидетельствует, насколько серьезно Zappos относится к своей прозрачности, — говорит Лим. — Мы печатаем все, и плохое и хорошее, поэтому “Книга о корпоративной культуре” — моментальный снимок ценностей Zappos в их текущем виде. Она позволяет сравнить, как наши сильные и слабые стороны проявились в том или ином году. Со временем мы стали включать в книгу мнения деловых партнеров, поставщиков и клиентов, поскольку верим, что каждый, кто вступает в контакт с Zappos, получает свою долю счастья».

Тони Шей убежден: «Бренд как индикатор культуры всегда запаздывает». Поскольку любой человек из любой страны может получить “Книгу о корпоративной культуре”, она стала своего рода “бренд-буком”, благодаря которому узнать ценности компании и вступить с ней в личный контакт могут даже те, кто живет за пределами зоны доставки. Компания регулярно получает отзывы от поклонников со всего мира, даже из Японии или Бразилии.

Идея издать книгу, из которой видно, насколько компания привержена своей культуре, сама по себе стала привлекательной концепцией. Многие компании, от M Resort в Лас-Вегасе (дочерней компании MGM Mirage\*) и до Amazon, начали спрашивать,

---

\* Сеть казино в США, основана в 2000 году.

как им создать что-то подобное. И теперь Delivering Happiness помогает другим компаниям составить собственные книги о корпоративной культуре, отражающие их уникальные ценности, культуру и черты персонала.

Лим добавляет: «Из таких книг, как “От хорошего к великому” Джима Коллинза\*, мы знаем, что важнейший компонент корпоративной культуры — не только наличие ценностей, но и следование им. “Книга о корпоративной культуре” началась с идеи, о которой вспоминали от случая к случаю, но со временем превратилась в инструмент, помогающий Zappos четко понимать, действительно ли мы подтверждаем слова делом». (Больше информации о Delivering Happiness — компании и движении — можно найти в главе 9.)

Итак, вместе с Zappos мы прошли полный цикл: отбор, адаптацию и участие в развитии корпоративной культуры. Круг замыкается, когда люди, желающие устроиться в Zappos, просят прислать им Книгу. В сущности, это побочный продукт культуры, который заодно помогает кандидатам понять, «подходят ли они» для этой компании. Так произошло с человеком, который написал в Twitter, что не смог бы выжить в обстановке полной открытости, но высоко ценит тот факт, что это работа мечты для экстравертов.

Если бы ваших сотрудников попросили написать книгу о вашей культуре безо всякой цензуры, что бы они рассказали? Как эта книга повлияла бы на новых сотрудников, которым надо решить, «подойдут ли они»? Попробуйте создать «Книгу о корпоративной культуре». В худшем случае она покажет вам пути для изменений.

---

\* Коллинз Дж. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет... М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012.

Компания Delivering Happiness может помочь в подготовке книги о корпоративной культуре. Чтобы связаться с ними, пройдите на сайт [www.deliveringhappiness.com](http://www.deliveringhappiness.com), или на страницу [facebook.com/deliveringhappiness](http://facebook.com/deliveringhappiness), или найдите ©DHMovement и @DHMovementCEO в Twitter. Или просто считайте приведенный ниже QR-код.



## Глава 3: идеи на вооружение

- Посылая ответ кандидатам, не получившим работу, вы поступаете с ними как с клиентами бренда.
- В ходе адаптации кандидаты *вовлекаются, осваиваются, ассимилируются и ускоряются*.
- Вводный тренинг дает возможность установить единые требования для всех — от лидеров до рядовых сотрудников, и донести до каждого принципы единой культуры.
- Новым сотрудникам необходимо погрузиться в культуру, а не просто получить о ней представление.
- Культура — это дорога с двусторонним движением. И сам новичок, и уже работающие сотрудники могут и должны принять участие в оценке того, насколько соискатель и компания подходят друг другу.
- То, что можно измерить, можно сделать. Измеряете ли вы показатели каждого сотрудника с точки зрения соответствия ценностям компании?
- Культура либо возникает сама, либо создается. Лучшие руководители сами создают культуру, внедряют ценности и следят, чтобы они жили и развивались.



ПРИНЦИП 2

# Быстро и без усилий

*Чем больше усилий должен приложить клиент,  
чтобы его обслужили, тем ниже шансы на его лояльность.*

ДЖЕФФРИ ХЕННИНГ



Принцип № 1 показал: нанимая и обучая сотрудников, Zappos ставит культуру обслуживания во главу угла. Руководители компании считают, что сильная культура помогает сотрудникам сплотиться и это в конечном итоге способствует лояльности клиентов. По их мнению, объединяющая культура и увлеченные сотрудники помогают добиться выдающихся результатов в бизнесе. Более того, исследования показывают, что существует связь между сплоченностью и производительностью, текучкой кадров, безопасностью работы, а также общей прибыльностью бизнеса. Создав тесное сообщество сотрудников, Zappos заложила фундамент для идеального сервиса. Но параллели между сплоченностью сотрудников и лояльностью клиентов — это... всего лишь параллели. Какие же компоненты нужно добавить в эту смесь, чтобы гарантированно получить высокое качество сервиса?

В двух следующих главах описывается, как в Zappos на практике воплощают основные принципы хорошего обслуживания — и идут гораздо дальше. В главе 4 «Меньше усилий, больше клиентов» мы рассмотрим, какими методами Zappos добивается, чтобы клиентам было во всех отношениях легко взаимодействовать с компанией. Zappos одержима быстротой, гладкостью, легкостью и точностью этих процессов, и у вас будет возможность это оценить. Глава 5 «Слагаемые отличного сервиса: быстродействие, знание, решение проблем, сюрпризы» покажет, как скорость становится неотъемлемым фактором качественного обслуживания. Также из нее вы узнаете о передовых подходах к изучению продуктов и дальновидному решению проблем. Чего же мы ждем? Пора действовать «быстро и без усилий».

## МЕНЬШЕ УСИЛИЙ, БОЛЬШЕ КЛИЕНТОВ

Я еще не слышал, чтобы владелец бизнеса или руководитель жаловался на избыток бешеных поклонников из числа клиентов. Чем больше этих ценных людей, которые не только поддерживают компанию, постоянно делая покупки, но и с энтузиазмом рекомендуют ее другим, тем лучше. Хорошо известно, какие факторы отталкивают клиентов от бизнеса, но о том, как превратить клиентов в «посланников бренда», мы знаем гораздо меньше. Это хорошо видно из двух статей, опубликованных в одном и том же номере Harvard Business Review. Статьи назывались «Не старайтесь вызвать восторг» и «Как я это сделал: глава Zappos идет на крайности ради клиентов».

Авторы первой статьи, Мэтью Диксон, Карен Фриман и Николас Томан, утверждают: «Традиционно считается, что компании должны “вызывать восторг” у клиентов, превосходя их ожидания. Однако масштабный анализ процессов самообслуживания

и взаимодействия с контакт-центрами показал, что клиенты на самом деле хотят, чтобы их запрос был удовлетворительно решен, — но редко это получают<sup>1</sup>. А Тони Шей в своей статье пишет, что высокое качество обслуживания требует настоящей приверженности таким ценностям Zappos, как «вызывать «вау!»-чувство нашим обслуживанием».

Итак, если говорить о клиентской лояльности, к чему же стоит стремиться? Надо ли вызывать «вау!»-чувство или не надо? Ответ на самом деле прост. Необходимо *и то и другое!*

В соответствии с видением Тони Шея, «вау!»-чувство — это важное проявление лояльности клиентов и к нему надо стремиться<sup>2</sup>. Для начала необходимо «правильно поступать с клиентами» (с первого раза делать все, чего от вас хотят) и «обеспечивать легкость» (устроить дело так, чтобы клиент мог получить желаемое при минимуме усилий). Если обслуживание уже стало стабильно точным и простым для клиента, можно нацелиться на «вау!»-чувство, превосходя ожидания или предлагая индивидуальный подход. Важность точного и быстрого обслуживания хорошо отражена в исследовании Диксона, Фриман и Томана. В двух словах, они приходят к следующим выводам:

1. Восторг клиента не должен быть приоритетом в борьбе за лояльность.
2. Самый простой способ повысить лояльность — упростить для клиента решение его проблем.
3. Добившись упрощения процедур, можно снизить расходы на обслуживание.

Итак, очень важно, чтобы клиентам было легко, и при этом Zappos хочет вызывать у них «вау!»-чувство. Давайте посмотрим, как компании это удается.

## У ЛЕГКОСТИ МНОГО ПРОЯВЛЕНИЙ

95% продаж Zappos делается через сайт. Хотя телефонному обслуживанию уделяется огромное внимание, большинство клиентов связываются с компанией через интернет. Поразительно, что клиенты бренда, известного индивидуальным подходом, в основном получают «опыт обслуживания» через сайт.

Мир интернет-услуг, в котором замечательно работает Zappos, сам по себе сделал жизнь клиентов удобнее. Помните, как Ник Суинмерн обошел Сан-Франциско в поисках светло-коричневых ботинок Airwalk модели Chukka 11 размера? Zappos создавалась для того, чтобы каждому потребителю было доступно более 5 млн единиц различных товаров. Такой ассортимент невозможно найти в обычных местных магазинах. И, что еще лучше, клиентам не обязательно делать покупки в определенные часы и не надо платить за проезд, искать парковку или приводить себя в порядок перед выходом в люди.

Рафаэль Мохика, старший архитектор пользовательского интерфейса в Zappos, рассказывает, как его команда относится к своей работе: «Мы одержимы идеей сделать наш сайт — и любые другие точки контакта с клиентами — максимально удобными. Львиную долю рабочего времени мы стараемся упростить навигацию по сайту. И хотя наши клиенты и без того очень довольны, мы не остановимся никогда. Мы пытаемся предусмотреть все желания покупателей и помочь удовлетворить их с минимальными усилиями. Развитие и дизайн сайта планируются не по наитию, как можно было бы предположить. Сайт существует не только для обеспечения клиентов информацией, ведь когда ее слишком много, можно запутаться. Наша цель — представить все необходимое четко в нужный момент. Чтобы хорошо

организовать взаимодействие с клиентом, надо непрерывно выяснять, в чем состоят его желания и потребности. Когда это удается, мы разрабатываем процедуры, которые позволяют покупателям гарантированно получить нужное — в нужный момент и с минимальными усилиями».

Рафаэль добавляет: «Zappos должна постоянно выяснять нужды клиентов и приспосабливаться к ним, хотя это может привести к значительным логистическим или техническим трудностям. Необходимо довести до совершенства все этапы — от входа на сайт до завершения заказа. Каждый шаг на этом пути должен оставлять приятное впечатление». Комментарий Рафаэля подчеркивает, какие усилия приходится прилагать лучшим компаниям из сферы услуг. Они буквально просчитывают любой шаг клиента и стараются предвидеть и удовлетворить его потребности во всех важных точках контакта.

Разрабатывая и улучшая пользовательский интерфейс, специально созданная для этой цели команда Zappos полагается на комбинацию активного слушания, исследования пользователей, интуиции и метода проб и ошибок. В частности, она использует методы количественного и качественного анализа, а также привлекает дизайнеров и экспертов по качеству, каждый из которых пытается определить, чего именно хочет клиент. Их коллективный опыт используют, чтобы рассмотреть поведение пользователя на сайте на макро- и микроуровне. Кроме того, члены команды разговаривают с клиентами и выясняют их мнение о том, что стоит изменить и хороши ли новые инструменты и переделки на сайте.

Чтобы услышать мнения клиентов, Zappos разместила на главной странице заметную ссылку: «ВАМ НРАВИТСЯ НАШ САЙТ? Мы хотели бы узнать ваше мнение». Ссылка ведет на опрос, который позволяет сравнить сайт Zappos с другими,

а также оценить общее впечатление и отдельные параметры, такие как простота использования, скорость поиска товаров, удобство применения подарочной карты или легкость оформления заказа, по шкале от 1 до 7. Также клиентов просят поделиться «предложениями или идеями о том, как улучшить сайт Zappos» и предлагают им не стесняться и рассказать правду, если они «сегодня испытывали проблемы при использовании сайта».

Лианна Шен, специалист по пользовательскому интерфейсу, отмечает, что обратная связь очень помогла упростить процесс покупки для вновь приходящих. Она говорит: «Лучшие идеи поступают от клиентов. Благодаря им мы видим то, чего никогда не заметили бы сами. Мы полагаем, что отлично продумали механизм покупки, и вдруг клиент пишет: “А что если сделать так...” или “Если бы вы организовали категорию вот так, было бы проще разобраться”. В конечном итоге наша работа — сделать сайт логичнее и проще в использовании». Как это обычно бывает с подобными опросами, в них участвует небольшой процент клиентов. Ведь они приходят на сайт, желая с комфортом сделать покупки, а не помочь команде его создателей. Поэтому, чтобы получить более детальную информацию о нуждах клиентов, приходится собирать данные о поведении посетителей на сайте.

Веб-аналитик Zappos Кристина Ким считает: «Если вы наш клиент, знайте: я за вами слежу. Точнее, я слежу за структурированными данными, отражающими все, что происходит на сайте. Анализируя тенденции, мы пытаемся понять, что работает, а что нет. Наши инструменты позволяют посмотреть, сколько всего посетителей заходит на сайт и как они обычно переходят со страницы на страницу. Если мы вводим новый элемент дизайна, который помогает перемещаться из одного раздела в другой, я анализирую, как именно пользователи щелкали мышкой в области этого

элемента, а потом вместе с графическими дизайнерами и, может, даже копирайтерами стараюсь помочь клиентам как можно быстрее попасть туда, куда нужно. Это похоже на размещение указателей в здании, чтобы люди быстрее добирались до цели».

Более детально изучается поведение отдельных неидентифицированных пользователей. Этот анализ, например, показывает, где они проводили время, как переходили со страницы на страницу, чем больше интересовались. Совмещая данные обобщенного и индивидуального анализа, дизайнеры могут выявить сбои в программе или непонятные куски текста, из-за которых товар «оставляют в корзине», не завершая покупку. Как только сбой выявлен, дизайнеры пользовательского интерфейса устраниют его, чтобы другие пользователи не сталкивались с этой проблемой, а покупатели, не оформившие заказ, получили электронные письма с необходимой информацией.

Zappos не только выясняет желания и потребности клиентов исходя из их поведения, но и вовлекает их в процесс создания сайта с помощью тестирования. Рафаэль Мохика рассказывает: «Добавляя новые инструменты или переделывая старые, мы используем данные анализа. Потом мы показываем нововведение покупателям, просим их использовать его, отслеживаем, что они делают, и обращаемся за комментариями. Участие покупателей, наше ПО для отслеживания их действий и готовность слушать помогают понять, в каких случаях клиент не может найти желаемое или разобраться, что происходит на конкретной странице. Иными словами, все это позволяет полностью организовать сайт в соответствии с потребностями покупателя».

Конечно, инструменты, позволяющие отслеживать поведение пользователей на сайте, могут очень многое. Например, с их помощью можно в буквальном смысле видеть, как посетители сайта

двигают курсорам, переходя со страницы на страницу, и это дает важную информацию о сценариях их поведения. Эти инструменты исследования особенно точны, но даже не обладающие ими онлайновые и обычные магазины должны стараться понять, в каких случаях покупатели, пытающиеся удовлетворить свои явные и неявные потребности, встречают сопротивление.

Опыт команды Zappos показывает, что как обобщенные данные, так и информация об отдельных пользователях помогают воссоздать путь клиента, который покажет, каким образом можно улучшить качество обслуживания. Результаты улучшений необходимо проконтролировать с помощью дополнительных исследований и активного слушания.

### ПРИМЕРЬТЕ НА СЕБЯ

1. Достаточно ли вы знаете о желаниях, нуждах и мечтах ваших клиентов?
2. Сумели ли вы организовать пользовательский интерфейс так, чтобы не просто удовлетворять нужды клиентов, но и предвосхищать их? Что вы для этого сделали?
3. Отслеживаете ли вы путь клиента через все точки контакта с компанией и понимаете ли, что и в какой последовательности происходит, когда он пытается удовлетворить свои потребности?
4. Какие качественные и количественные методы вы используете, чтобы узнать, какой путь проходит клиент, взаимодействуя с вашей компанией?
5. Как вы используете отзывы клиентов для улучшения ваших процедур, чтобы сделать общение с вами максимально удобным для потребителей?



Разница между хорошим и отличным сервисом начинается с наблюдения за покупателями — это позволяет помогать неизвяжчиво. Компания может увидеть, где клиенту приходится напрягаться ради удовлетворения своих нужд, и улучшить ситуацию. Кроме того, благодаря этим наблюдениям вы понимаете, что внесенные улучшения оказали желаемый эффект на общее впечатление покупателей.

## ЧТОБЫ РЕШЕНИЯ БЫЛИ ВЕРНЫМИ

Слово «обслуживание» означает не только то, что ради вас будут прилагать усилия, но и то, что человек или компания помогут вам выбрать продукт, который удовлетворит ваши потребности. Клиенты Zappos, как и пользователи печатных каталогов, должны выбирать товар, не имея возможности потрогать или примерить его. Чтобы компенсировать этот значительный недостаток, Zappos стала лидером в области презентации товаров в интернете.

Вот что рассказывает Фред Моссье, «просто Фред» из Zappos: «Когда мы только начинали, торговцы обувью просто сканировали картинки из бумажных каталогов. Изображения обычно были очень зернистыми, а товар был представлен только в одном цвете. В каталоге говорилось, что есть и другие оттенки, и покупателям оставалось только догадываться, каким именно будет «красный» цвет туфель. Это создавало большие проблемы. Мы в Zappos с самого начала знали, что хотим сделать процесс покупки приятным. Поэтому мы твердо решили показать покупателям товар, лично сфотографировав его во всех имеющихся цветах и в разных ракурсах. Мы начали с трех-четырех ракурсов, а сейчас их восемь, плюс видео. Поначалу это обходилось нам очень дорого, но мы чувствовали, что это лучший и единственно верный вариант».

С тех пор Zappos стала образцом верbalного и визуального представления товаров в интернете и на пути к этому повысила качество и эффективность производства контента. Рассказывая об этом, Дэн Кэмпбелл, фоторедактор Zappos, объясняет, что компании необходимо быстро делать много фотоснимков и они должны действительно помогать пользователю сделать лучшую покупку. Вот как Дэн описывает этот процесс: «Когда абсолютно новый товар приходит в Центр обработки заказов, транспортер сразу доставляет нам образцы всех цветов и размеров. Наши специалисты по подготовке изображений забирают их и делают фотографии. Как только товар снят, мы немедленно загружаем картинки на внутренний ресурс. Группа контроля качества проверяет, соответствует ли каждое изображение описанию. Затем фотографии уходят к специалистам по обработке изображений, чтобы их почистили, обрезали, подогнали по размеру и подготовили к загрузке на внешний сайт. В среднем наш фотограф делает как минимум 800 снимков в день. Скажем, обычно у нас работают 20 фотографов. Получается, мы делаем примерно 16 тысяч снимков ежедневно. Иллюстрации помогают клиентам больше узнать о товаре и сделать осознанный выбор». Шестнадцать тысяч фотографий в день — это ощутимое и убедительное доказательство того, что компания готова предоставить покупателям массу иллюстраций для удобства покупки.

Конечно, если вы хотите помочь покупателю сделать взвешенный выбор, сначала придется потратить немалые суммы и решить серьезные логистические задачи. Но, как правило, со временем повышение эффективности позволяет снизить расходы и создает большие преимущества с точки зрения обслуживания. Поэтому стоит относиться к обеспечению дополнительной информацией как к долгосрочной инвестиции: чем активнее вы помогаете клиентам получать желаемое, тем чаще к вам будут обращаться



за советом в будущем. Поскольку стоимость технологий снижается по мере повышения эффективности, эти начальные вложения часто приносят достойные плоды. Как показывает пример Zappos, идеальный сервис — это сложная комбинация стабильных вложений, стремления упростить задачу для покупателя и внимания ко всем деталям на его пути. Также необходимы готовность убрать барьеры, вызывающие у клиента отторжение, и желание завоевать его доверие, помогая выбрать самые подходящие товары и услуги.

Чтобы можно было оценить, какой забавной бывает корпоративная культура Zappos, на сайте компании разместили ссылку «Не нажимать!». Что же будет, если вы на нее нажмете? Пройдите по адресу [www.zappified.com/click](http://www.zappified.com/click) или используйте приведенный ниже QR-код — и вы получите ответ.



## КАК СДЕЛАТЬ ВСЕ ПРАВИЛЬНО

Удовлетворенность клиентов на самом фундаментальном уровне показывает, можно ли считать вас компетентным поставщиком услуг, способным оправдать ожидания. Хотя сами ожидания меняются в зависимости от стандартов отрасли и ваших маркетинговых обещаний, если они не оправдываются, клиенты непременно остаются неудовлетворенными.

## ПЕРЕМЕНКА в стиле ZAPPOS

**У**знаете даму на фото?

Если вы решили, что это доктор Мередит Грей из сериала «Анатомия страсти» или майор Маргарет «Сладкие губки» Халиган из «МЭШ»\*, то вы близки к истине. Дебют Тони Шея в роли медсестры (предполагается, что это дебют) состоялся в видеофильме для сотрудников, посвященном преимуществам работы в Zappos. Когда Тони и тогдашнего финансового директора Альфреда Лина спросили, готовы ли они сняться в костюмах медсестер, они согласились, даже не спросив, зачем это нужно. Если вы хотите, чтобы ваши сотрудники «принимали и поощряли изменения», «любили приключения, творчески и нешаблонно мыслили», а также «создавали веселую и немного необычную атмосферу», это лучшая стратегия. Способен на такое глава вашей компании? А если вы сами глава компании, возможно, стоит подумать о расширении гардероба перед следующим общим собранием. В ассортименте Zappos найдется много подходящего.



\* «Анатомия страсти» (Grey's Anatomy) — американский телесериал о буднях врачей, идет с 2005 года.

«МЭШ» (M\*A\*S\*H) — американский телесериал Ларри Гелберта по мотивам романа Ричарда Хукера «МЭШ: Роман о трех армейских докторах» (1968), серии рассказов и одноименного фильма (в российском прокате — «Военно-полевой госпиталь», 1970). Выходил в эфир в 1972–1983 годах на канале CBS.



Покупатели Zappos обычно ждут, что нужный им товар точно описан и изображен на сайте; продается по цене, указанной на странице с описанием; придет в обещанные сроки; будет доставлен в ожидаемом виде и комплектации; подойдет для целей, ради которых покупался.

Чтобы выполнить эти условия, Zappos использует систему многократной проверки. Давайте посмотрим, как именно компания добивается, чтобы клиенты видели на сайте точные описания товаров, получали заказ и в конечном итоге приобретали подходящие вещи.

## ЧТО ВИДИМ, ТО И ПОЛУЧАЕМ

Вы когда-нибудь замечали, что в рекламе средств для похудения часто используются фотографии «до» и «после», на которых можно видеть не только результат действия препарата, но и превращение подавленного толстяка в спортивных штанах в отлично одетую энергичную модель? Правильный ракурс и поза так называемого настоящего клиента помогают улучшить впечатление от эффективности продукта. А вот ситуация похлеще: в информационно-рекламном ролике вы видите прекрасный товар. Он выглядит до того хорошо, что вы не можете его не купить, а получив, понимаете, что такую вещь не пожелали бы и врагу. Случалось ли такое с вами? Из-за подобных рекламных махинаций клиенты стали скептически относиться к демонстрации товаров.

Но, делая заказ на сайте Zappos, клиенты уверены: они получат именно то, что видят. Для этого Zappos прилагает поистине титанические усилия, отказываясь от рекламных трюков и максимально точно описывая все характеристики товара. Из этой главы мы уже узнали, что, до того как товар окажется на сайте, специалисты



по контролю качества проверяют, соответствуют ли его фотографии стандартам для иллюстраций и все ли верно в описании. Но это лишь часть многочисленных процедур по контролю качества. Для начала копирайтер уточняет спецификации товара, чтобы правильно рассказать о нем. Сотрудники, отвечающие за иллюстрации, прилагают огромные усилия, добиваясь точной цветопередачи. Кристина Малхолланд, старший координатор по иллюстрациям, рассказывает: «Мы изо всех сил стараемся уловить точный цвет. Мы постоянно калибруем мониторы, чтобы цветопередача была верной. Кроме того, мы все время сравниваем реальный товар с его изображением на экране. Когда в ГЛК обращаются с целью возврата, причину отмечают особым кодом. Если товар вернули из-за неподходящего цвета, мы берем образец со склада, кладем его на стол и снова стараемся верно передать оттенок». Чтобы обеспечить соответствие ожиданиям клиентов, Zappos контролирует этот процесс на каждом этапе. Клиенты рассчитывают не только увидеть точное описание и изображение товара на сайте, но и найти в коробке именно то, что они заказывали. К счастью или к несчастью для компании, ошибки в заказах из интернет-магазинов стали серьезной проблемой для покупателей. С одной стороны, это хорошо, поскольку ожидания здесь довольно скромны, с другой — плохо, поскольку негативный опыт работы с интернет-магазинами побуждает клиентов идти в обычный магазин и класть нужные товары в обычную корзину для покупок.

Например, посетители кафе, где можно купить еду, не выходя из машины, больше всего ценят точность выполнения заказа (она гораздо важнее качества). Но, несмотря на значимость этого фактора, по данным компании MAX International, которая предлагает решения для записи данных об обслуживании клиентов, ошибки происходят в 10–15% случаев. Если учесть, что в таких

кафе 70% заказов делают автомобилисты, потери отрасли из-за ошибок и неудовлетворенности клиентов, по подсчетам MAX International, составляют больше 8 млрд долларов ежегодно. Немалая сумма за недостающую картошку фри!

А теперь подумайте, насколько Zappos сложнее соблюдать точность выполнения заказов, чем кафе для автомобилистов. Предположим, вы нажали на кнопку «Отправить заказ» на сайте Zappos. Что должно произойти, прежде чем товар окажется у вас на пороге (нередко — на следующий день)? Щелчок мышкой запускает стратегию управления товарными запасами и последовательность необходимых процессов в Центре обработки заказов в Шеффердсвилле. Этот комплекс состоит из двух складов общей площадью около 100 тысяч квадратных метров, где хранится около 5 млн товарных единиц. На такой территории могло бы поместиться 744 средних американских дома или 17 футбольных полей.

Каждый день фуры поставщиков доставляют десятки тысяч товарных единиц на разгрузочные платформы Центров. Сначала ваш товар должен попасть в определенное место на складе, где благодаря сортировщикам (живым и автоматизированным) его можно без труда найти (ежедневно со складов забирают 65 тысяч товаров). Заказанная вещь поступает в зону упаковки. Наконец, ее нужно положить в коробку с верным адресом и доставить в ближайший распределительный центр UPS. И скоро посылка уже у вашего порога. Согласитесь, положить картошку фри в пакет куда проще!

Инновации Zappos в области организации складских запасов прекрасно демонстрируют, сколько всего должна делать компания из сферы услуг, чтобы точно выполнять заказы и не разочаровывать клиентов. Складские помещения Zappos на первый взгляд напоминают забитую вещами кладовую. Для начала товары не хранятся в аккуратных коробках, разложенных по категориям.

Например, вы не найдете всю партию классических детских сапожек Ugg коричневого цвета, стандартной полноты, 7 размера рядом с такими же сапогами большей полноты. Более того, вы даже не найдете стеллажа с Ugg коричневого цвета, стандартной полноты, 7 размера. Напротив, вы увидите мешанину моделей и брендов на каждой полке. Эта «бесспорядочная организация» воплощает принятый в Zappos способ хранения: каждому товару, поступающему на склад, присваивают «номерной знак» (НЗ), подобный автомобильному. При этом на складе могут оказаться 20 абсолютно идентичных товарных единиц, но у каждой будет свой НЗ. Как только вещь получает этикетку с НЗ, ее укладывают на ближайшее свободное место и фиксируют ее положение в центральном компьютере.

Когда вы нажимаете на кнопку «Отправить заказ», компьютер ищет НЗ, присвоенный продукту, который вы покупаете. Сортировщики, стратегически распределенные по складу, получают на ручные сканирующие устройства информацию, где удобнее всего забрать нужный товар. Эти сотрудники находят его, сканируют НЗ, сверяют с базой, осматривают внешний вид товара и помещают его на конвейер. Крейг Адкинс, вице-президент, отвечающий за обработку заказов, рассказывает, как проверяют комплектацию на пути от отбора до отправки: «Мы не говорим сотруднику: нужно взять Nike, Reebok или Adidas. Мы говорим, что необходим номер 7705. Это упрощает дело и позволяет работать точнее. Не надо искать определенный размер, полноту, материал или бренд — только номер 7705. На коробке сбоку есть штрихкод. Сотрудник считывает его ручным сканером, который подскажет, верен ли выбор. Эта операция вместе с осмотром товара составляет проверку первого уровня. Попав на конвейер, товар проходит через несколько контрольных пунктов, где его

вновь сканируют. Когда вещь попадает в контейнер перед отправкой покупателю, ее снова сканируют, чтобы проверить, действительно ли она входит в заказ. Как только это подтверждается, распечатывается наклейка с адресом доставки и идентификационным номером заказа. И тогда предмет сканируют вновь — на сей раз с целью убедиться, что он есть в списке товаров, которые необходимо отправить в одной коробке». Проверка, еще проверка — и снова проверка, буквально на каждом шагу. Если ожидания покупателей и точность выполнения заказа действительно важны, такие бренды, как Zappos, ни в чем не полагаются на волю случая.

### ПРИМЕРЬТЕ НА СЕБЯ

1. Стремитесь ли вы помогать клиентам делать продуманный выбор? Важна ли точность обработки заказов для вашего предложения?
2. Как вы помогаете клиентам принимать объективные и точные решения о покупке?
3. Если выполнение заказов важно для вашего бренда, хорошо ли вы с ним справляетесь?
4. Кафе быстрого обслуживания, где можно поесть, не выходя из машины, делают ошибки в 10–15% заказов и теряют из-за этого до 8 млрд долларов. Как вы считаете, сколько могла бы получить ваша компания в плане прибыли или удовлетворенности клиентов, если бы вы повысили точность выполнения заказов?
5. Какие возможности для нововведений в управлении товарными запасами или создания системы последовательной проверки заказов есть в вашей компании?



## ЧТО? МЫ СДЕЛАЛИ ВСЕ, А ВАМ НЕ НРАВИТСЯ?

Невзирая на поразительную точность описания товаров на сайте Zappos, инновационную систему номерных знаков и постоянные проверки, случается и так: покупатель открывает коробку из Zappos и понимает, что заказанная вещь ему не подходит. Компания здесь совершенно ни при чем: просто эта вещь не так хорошо сидит или не подходит по размеру. Zappos делает все возможное, чтобы клиент получил нужный товар, но иногда он просто не соответствует ожиданиям. И что делать? Возможно, этот «момент истины» ярче всего демонстрирует, чем сервис компаний «высшей лиги» отличается от сервиса остальных. Многие бренды подходят к этому вопросу так: «Вы сами выбрали товар, мы его доставили, а возврат — это ваша проблема». Zappos практикует иной подход, который изложен простым и ясным языком в правилах возврата.

### **БЕСПЛАТНАЯ доставка.**

В отличие от многих других сайтов, у которых есть масса особых правил, напечатанных мелким шрифтом, Zappos.com предлагает бесплатную доставку по стране для всех заказов, сделанных на сайте, без минимальной суммы и особых исключений.

Хотя доставка бесплатна, это не значит, что она должна занимать много времени. Zappos понимает, как вам важно быстро получить ваши вещи, поэтому мы делаем все возможное, чтобы как можно скорее обработать заказ. Если вы делаете покупку на сайте, посылка должна прийти в течение 4–5 рабочих дней.

## БЕСПЛАТНЫЙ возврат.

Если вы не удовлетворены покупкой на 100%, можете вернуть заказ на склад и получить его полную стоимость. Мы верим, что опыт покупки в интернете будет идеальным, только если не надо платить за возврат внутри страны. Поэтому, если вы по какой-то причине недовольны заказом, просто распечатайте наклейку для бесплатного возврата — пересылка по стране уже оплачена.

Правило Zappos Retail, предусматривающее возврат в течение 365 дней, не имеет исключений и подводных камней. Просто отправьте товар в оригинальной упаковке в том состоянии, в котором вы его получили, — это все, о чем мы просим.

Бесплатный возврат в течение 365 дней играет важную роль в «правильном поведении» по отношению к клиентам и в конечном итоге позволяет им «получить именно то, что необходимо». Когда клиенты знают, что им пришлют нужную вещь, что компания поможет сделать наилучший выбор, а весь процесс будет предельно легким, у них часто появляется «вау!»-чувство. Такая реакция нередко находит отражение в отзывах об идеальной работе Zappos, размещенных в социальных сетях. Чаще всего в них говорят следующее:

Zappos.com — фантастическое место для покупки обуви в интернете. Раньше, когда мне нужна была пара ботинок, я ходил только в обычные магазины, где можно точно подобрать размер... Но у Zappos такой простой возврат, что я изменил этой привычке. Если ботинки не того размера, я просто кладу их в коробку, а Zappos платит за пересылку.

Zappos жжет!!! Я заказала туфель больше чем на 600 долларов, чтобы подобрать самые подходящие для свадьбы. Мне очень понравилась бесплатная доставка и то, что заказ пришел на следующий день. Дома, в удобной обстановке и без ограничений во времени, я все померила, сделала выбор и вернула остальные пары бесплатно! Проще не придумаешь!

Посмотрим правде в глаза: мы живем в мире паршивого обслуживания. А Zappos, напротив, луч света. Корпоративной Америке пора взять на заметку отличную бизнес-модель Zappos. Я покупаю там всегда. Мне нравится их ассортимент, и... возврат делается на раз.

А на сайте Twitter.com покупатели постоянно оставляют вот такие лаконичные отзывы:

Покупать в Zappos пугающе легко.

Неустанная забота руководителей Zappos о том, чтобы все делалось правильно и было простым для клиентов, — основной фактор в формировании «вау!»-чувствия от обслуживания. В следующей главе мы рассмотрим, как Zappos обеспечивает быстродействие, вызывает у сотрудников энтузиазм и помогает лучше узнать продукты и овладеть навыками обслуживания. А потом мы увидим, как все это помогает завоевывать клиентов, лояльность которых непоколебима!

## Глава 4: идеи на вооружение

- Чем меньше усилий нужно прилагать клиенту, тем выше его лояльность.
- Трудно вызвать у покупателей «вай!»-чувство, если вы не делаете для них самое основное.
- Обслуживание предполагает, что благодаря ему жизнь клиента станет легче.
- Клиенту не *станет* легко без усилий с вашей стороны. Процесс надо продумать и организовать.
- Чтобы исполнять желания, требования и мечты клиентов, необходимо вложиться в качественные и количественные методы изучения их предпочтений.
- Опросы клиентов приносят пользу, но не позволяют по-настоящему услышать «голос потребителя». Обобщенные и подробные данные о поведении покупателей помогают сделать обоснованные выводы об их предпочтениях. Их необходимо проверить с помощью дальнейших наблюдений и обратной связи.
- Чтобы обеспечить удовлетворение клиентов, необходимо изучать и выполнять собственные обещания, касающиеся обслуживания.
- Удовлетворение нужд клиентов часто требует значительных расходов, нововведений и постоянного дублирования операций.
- Если вы помогаете покупателям легко удовлетворять потребности и покупать именно то, что им нужно, а также вовремя доставляете заказы, не делая ошибок, клиенты не просто довольны — они приходят в восторг, а их лояльность взлетает до небес.

# СЛАГАЕМЫЕ ОТЛИЧНОГО СЕРВИСА: БЫСТРОДЕЙСТВИЕ, ЗНАНИЯ, РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ, СЮРПРИЗЫ

Вроде бы ничего особенного, правда? С Zappos всегда просто взаимодействовать, они пунктуальны, помогают покупателям делать осознанный выбор, легко производят возврат. И снова подумайте минутку: многие ли компании предоставляют клиентам настолько обширный пакет услуг?

Предположим, ваш бизнес похож на бизнес Zappos и в данный момент вы демонстрируете *все* типы поведения, обозначенные в главе 4. И вы хотите обслуживать еще лучше. Что же дальше? Международные исследования, например Convergys\*, показывают, что, когда компания добивается простоты и точности, клиенты начинают обращать внимание на быстроту обслуживания, знания персонала и другие факторы, повышающие эффективность взаимодействия. По данным многих исследований, личностный подход (адаптация обслуживания к особым потребностям или установление личного контакта с конкретным покупателем) находится гораздо ниже в списке пожеланий клиентов. Поэтому к личностному подходу в обслуживании мы вернемся, когда будем обсуждать Принцип № 3. А пока посмотрим, что Zappos делает для улучшения обслуживания:

- 1.** Акцент на быстродействии.
- 2.** Обучение персонала: знание продукции и качество обслуживания.
- 3.** Быстрое решение проблем.
- 4.** Сюрпризы для клиентов — за рамками предсказуемого и нормативного.

Для затравки приведу слова Альфреда Лина, бывшего исполнительного и финансового директора Zappos: «В 1999 году, когда компания только стартовала, наше представление об обслуживании клиентов отличалось от нынешнего. Улучшение сервиса стало результатом небольших пошаговых изменений — например, в правилах возврата или в скорости доставки. Часто,

---

\* Convergys Corporation — корпорация из Цинциннати, занимающаяся продажей продуктов для управления информацией и покупательским поведением. Основана в 1998 году.

чтобы превратить нормальное обслуживание в отличное, достаточно к основным операциям добавить маленький сюрприз, вызывающий у покупателя “bay!”-чувство. Я считаю, что разница в издержках на “bay!”-сервис и просто сервис невелика, в то время как преимущества для клиента — огромны». Альфред добавляет: «К счастью, мы смогли поставить себя на место покупателей и поняли, что их лояльность зависит не столько от выполнения наших обещаний, сколько от наших действий в тех случаях, когда сдержать слово не удается. Важно, как мы поступаем в 0,1–1% случаев, когда не справляемся с задачей». Далеко не все руководители осознают, сколько возможностей для повышения лояльности клиентов дают знающий персонал, безупречность действий и быстрота в решении проблем. А теперь давайте сразу перейдем к проявлениям “bay!”-чувства» от быстрого выполнения заказов.

## АКЦЕНТ НА БЫСТРОДЕЙСТВИИ

Считается, что у большинства из нас столько же времени, сколько денег, — причем и того и другого часто не хватает. Очевидно, что в мире, где дети просят микроволновку: «Быстрее же, я не могу ждать целую минуту», потребители хотят немедленно получать все. Многие отрасли экономики возникли благодаря инновациям, направленным на ускорение обслуживания. Везде важна скорость: и в ресторанах быстрого обслуживания, как у компании McDonald's и ей подобных, где заказы выдают максимум через две минуты, и в автоматах по продаже авиабилетов в аэропорту, и в банкоматах, и в винных магазинах, где можно сделать покупку, не выходя из автомобиля. При такой «жажде скорости» главная задача — найти баланс между быстротой и качеством. Слишком

быстрый сервис чреват ошибками, и клиенты могут решить, что их обслуживают торопливо.

В качестве альтернативы слову *скорость* я предлагаю термин *быстродействие*. Под ним я понимаю скорость обслуживания вкупе с четкой организацией покупательского опыта. Итак, Zappos добилась существенных успехов в прицельном быстродействии сервиса.

Когда Amazon приобретала Zappos, Джейсон Буш из компании Spend Matters\* высказался о ключевых преимуществах сервиса в обеих компаниях: «Взаимодействие клиентов с Zappos проходит гладко. В отличие от Zappos, Amazon никогда не предложит доставку за одну ночь обычным клиентам, не участвующим в программе Amazon Prime. На складах постоянно внедряются инновации, но главное для этой компании — организация хранения и снижение стоимости. Zappos же поняла, что дело не только в низких ценах. Главное — такое взаимодействие с покупателями, за которое они готовы платить»<sup>1</sup>.

Маршалл Киркпатрик, вице-президент по разработке контента в ReadWrite-Web\*\*, отлично описал соотношение между качеством сервиса и быстродействием службы доставки Zappos: «Amazon мастерски организует цепь поставок. У них такие мощности... А Zappos немедленно доставляет товары к вашему порогу<sup>2</sup>. Прямо на этой неделе эльфы из Zappos доставили мне на дом новую пару ботинок — рано утром, хотя оформил заказ я накануне вечером!»

Возможно, быстродействие Zappos и правда сродни волшебству, но оно связано с решениями руководителей, в которых

---

\* Интернет-сообщество, посвященное анализу и управлению затратами на закупки, выбору поставщиков, контрактам, анализу затрат и т. п.

\*\* Популярный информационный блог.

приоритет отдается быстроте, внедрению принципа срочности обслуживания и стремлению превзойти стандарты отрасли и ожидания клиентов.

Когда руководители Zappos решили открыть Центр обработки заказов в 2002 году, вопрос о месте его расположения свелся к проблеме скорости доставки. Было выбрано место недалеко от Worldport, международного авиаузла компании UPS, который находится в аэропорту Луисвилля. Благодаря этому решению Zappos смогла сразу обеспечить доставку за 2, 3 или 4 дня для большей части жителей США. В любом другом месте обеспечить такую скорость было бы невозможно. Джастин Уильямс, менеджер проектов в Zappos, отмечает, что выбор руководителей определил общий курс на быстродействие: «Мы поняли, что руководители решили, где открыть Центр обработки заказов, поставив себя на место ожидающих покупателей. И все мы согласились. Никто не любит ждать, особенно если не терпится получить желаемое. Работа системы доставки поражает даже наших сотрудников. Случалось, что служба поддержки отменяла заказы и вводила данные повторно, поскольку не верила, что заказ, сделанный в полпервого ночи, можно доставить в тот же день. Она принимала это за ошибку в системе и пыталась предупредить Центры обработки заказов. Но ошибки не было: заказ обработали в час ночи, чтобы посылка пришла адресату к часу того же дня». Руководители компании распространяют установку на быстродействие далеко за пределы Центров обработки заказов в Кентукки. Энтони Викарс, директор по обработке заказов, рассказывает: «Когда UPS неожиданно предложила Тони Шею кредит от 75 до 100 тысяч долларов, он попросил потратить его на доставку новых заказов за сутки». Если глава компании говорит: «Нет, спасибо, не надо денег — мы предложим клиентам

бесплатные улучшения. Пусть эти средства пойдут на ускорение доставки», — понятно, что эта компания относится к скорости обслуживания очень серьезно.

Не только сотрудники, но и клиенты замечают, что руководители возвели быстродействие в приоритет. В своих отзывах в интернете покупатели называют быструю обработку заказов одним из важнейших достоинств Zappos. Ниже приведены весьма типичные отзывы в Twitter и блогах клиентов — они свидетельствуют, что быстродействие Zappos привлекает внимание и вызывает благодарность потребителей.

#### **@MorphMpls**

Я просто в шоке от доставки @zappos. Заказали в четверг в полдень, а в полдень пятницы посылка уже у порога. И это стандартная доставка! Bay. :)

Туфли ко дню рождения дочки пришли так быстро. Я поражена. Разве можно сделать заказ в понедельник вечером и получить его во вторник в обед? Вы превзошли мои ожидания, и, что гораздо важнее, вы осчастливили именинницу. Спасибо, Zappos!

Признаю, ваша скорость доставки меня избаловала, но, пожалуйста, не останавливайтесь! Почему заказы с других сайтов приходится ждать так долго? Остальным интернет-магазинам пора освоить «правила Zappos»!

Быстродействие проявляется во всех точках контакта клиента с Zappos. Покупатели открыто восхищаются молниеносной доставкой, но есть и такие сферы деятельности, где скорость можно оценить, только если она будет медленной. Цезарь Риц, основатель The Ritz-Carlton Hotel Company, однажды сказал: «Людям нравится, когда их обслуживают, но не навязчиво». Zappos

предоставляет клиентам незаметную, но важную услугу при загрузке страниц сайта и ответе сотрудников ГЛК на звонки.

Как показывает работа команды, отвечающей за пользовательский интерфейс (см. главу 4), Zappos много делает для того, чтобы пользоваться сайтом было как можно проще. Компания тратит немало денег на ускорение его работы. Как утверждает Джозеф Йи, автор блога о социальной коммерции Viralogy, «если на сайте интернет-магазина медленно загружаются страницы, компания рискует упустить потенциальную продажу. Когда у потребителей все больше возможностей делать покупки в интернете, нужно обеспечить быструю загрузку страниц, чтобы оптимизировать сайт для идеального взаимодействия с клиентом. В лучших интернет-магазинах страницы загружаются максимум за 3,5 секунды»<sup>3</sup>. Джозеф сообщает, что время загрузки страниц на этих сайтах оценивается так: Dell.com — 3,3 секунды, BlueNile.com — 2,8 секунды, Overstock.com — 2,6 секунды, а победитель, Zappos, — 1,9 секунды.

Если же говорить о скорости отклика в контакт-центре, то компания ставит целью отвечать на 80% поступающих звонков в течение 20 секунд. Поскольку Zappos заботится не только о скорости обслуживания, но и об ощущениях покупателей, она устанавливает стандарт быстрого ответа на звонок и не ограничивает продолжительность разговора. У компании нет цели отделаться от клиента как можно быстрее, но есть задача всегда быть наготове. Мэри Тейцма, сотрудник ГЛК, отмечает: «Иногда разговоры с покупателями продолжаются часами, но мы стараемся всегда быстро поднимать трубку. Как только сотрудник ответил, темп разговора задает клиент. Иногда сразу ясно, что покупатель хочет закончить как можно быстрее. В этих случаях необходимо срочно решить его вопрос. У меня были клиенты, которые делали заказ

буквально за минуту, потому что очень торопились». Zappos нашла способ решить эту логистическую задачу. В колл-центр набрали достаточно сотрудников, чтобы они быстро поднимали трубку, но потом вели разговор в темпе, соответствующем потребностям покупателя. На деле Zappos не просто обеспечивает желающую скорость ответа, а, как правило, значительно ее превышает. Пэм Синко, «ниндзя логистики» в Zappos Insights, рассказывает о случае, который показал, как важен этот параметр: «Я проводила экскурсию по компании и назвала стандартную скорость ответа на звонок. Позже мне показалось, что один человек из группы отстал. Я начала его искать и увидела, что он говорит по мобильному телефону. Он поделился: “Знаете, я только что позвонил в колл-центр, и вы оказались правы: трубку взяли после пяти гудков”. Вот что он сказал принявшему звонок сотруднику ГЛК: “Привет, я здесь на экскурсии и просто хотел с вами поздороваться. Где вы сидите?” Наш сотрудник встал и помахал рукой — и они закончили разговор лицом к лицу. Где еще такое могло произойти?»

Обычно покупатели обращают внимание на скорость работы компании, только если та не может достаточно быстро откликнуться на их нужды. Но поскольку известно, что Zappos реагирует мгновенно, такие люди, как упомянутый экскурсант, действительно проверяют ее быстродействие. Масштаб этих экспериментов отражается в отзывах, подобных представленному ниже:

Zappos поражает воображение клиента на каждом шагу...

Мощные серверы быстро загружают страницы, оформить заказ легко. Потом вам быстро и четко сообщают, где в данный момент находится ваш товар, и стремительно его доставляют. Я много слышал об этом и решил провести тест, чтобы узнать реальное положение дел. Я заказал похожие товары в Zappos и у ее конкурентов. Zappos доставила их за 36 часов. Что же до конкурента — ну, три недели прошло, а я еще жду.

Большинство из нас обращает внимание на скорость, когда страницы сайта загружаются медленно или заказ идет долго. Но можете ли вы представить, что клиенты осознанно измеряют ваше быстродействие, оценивая скорость загрузки страницы или делая заказ одновременно у вас и у конкурентов? Руководителям бизнеса стоит осознать, что клиенты всегда оценивают быстродействие — осознанно или неосознанно.

### ПРИМЕРЬТЕ НА СЕБЯ

1. Вы заботитесь только о скорости обслуживания?
2. Какими действиями ваши руководители показывают, что быстродействие важно для вашей компании?
3. Как в интернете отзываются о скорости обслуживания и эффективности вашей компании?
4. Есть ли у вас стандарты скорости обслуживания по всем каналам связи с клиентами (телефон, чаты, интернет, личный контакт)?
5. Осведомлены ли клиенты о ваших стандартах быстродействия? Как они оценили бы ваше обслуживание, сравнив его с этими стандартами или со стандартами ваших конкурентов? Что бы они обнаружили?

## ОБУЧЕНИЕ СОТРУДНИКОВ: ЗНАНИЕ ПРОДУКЦИИ И КАЧЕСТВО ОБСЛУЖИВАНИЯ

Покупатели часто расстраиваются или разочаровываются по вине плохо информированных или абсолютно некомпетентных сотрудников. Исследования неудовлетворенности клиентов неизменно демонстрируют, как важно подобрать сотрудников, которые могут ответить на запрос клиента при первом же контакте.

Существует предположение, что главная причина отказа клиентов от взаимодействия с компанией — опыт плохого обслуживания, а вовсе не низкое качество продукции. По словам Тони Шея, «хотя клиенты главным образом контактируют с Zappos через сайт, не общаясь с нашими сотрудниками напрямую, каждый покупатель хотя бы раз в жизни обращается к нам лично».

Клиенты Zappos редко контактируют с «заппонианами» напрямую, но тем более важны эти нечастые разговоры по телефону или в чате. На жаргоне специалистов по пользовательскому интерфейсу такого рода взаимодействие называется «моментом истины». Этую формулировку ввел в обращение Ян Карлzon<sup>\*</sup>, на тот момент президент и CEO Scandinavian Airlines System.

Мы рассмотрим личные аспекты подобных контактов, когда пойдет речь о следующем принципе. А пока узнаем, как в Zappos добиваются, чтобы компетентные сотрудники были готовы представлять свой бренд в эти «моменты истины». Готовность людей усваивать знания — прямой результат систематических усилий компании в стремлении стать обучающейся организацией. В своей революционной книге «Пятая дисциплина»<sup>\*\*</sup> Питер Сенге побуждал руководителей внедрять последовательный подход к распространению знаний. Он дал конкретное определение обучающихся организаций: это компании, в которых «люди постоянно расширяют свои способности создавать то, чего они действительно хотят, где растят и лелеют новые, активные способы мышления, где возможна свобода для коллективных притязаний и где люди постоянно учатся тому, как учиться всем вместе».

---

\* Карлzon Я. Моменты истины. В сервисе нет мелочей. М. : Альпина Паблишер, 2011.

\*\* Сенге П. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации. М. : Олимп-бизнес, 2009.

Не изменяя этому подходу, руководители Zappos внедрили непрерывное обучение. В результате сотрудники компании растут в профессиональном и личном плане и заинтересовывают покупателей. Этот структурированный подход к передаче знаний отличается от ситуативного, который демонстрируют многие другие компании.

Zappos рассматривает обучение как важнейшую инвестицию, которая не должна зависеть от экономических факторов. В общем, компания считает обучение необходимым для своей миссии. Из тактических соображений Zappos должна часто учить и переучивать сотрудников, чтобы они могли обслуживать клиентов в соответствии с заявленными принципами.

Руководители компании ввели модель обучения, нацеленную не только на «удовлетворенность», но и на «счастье» покупателей. После ориентационной программы в Группе лояльности клиентов, описанной в главе 3, сотрудники всех подразделений посещают занятия, на которых приобретают навыки, необходимые для компетентного обслуживания. Арон Магнесс, старший директор по маркетингу бренда и развитию бизнеса, отмечает: «Многие компании отбирают кандидатов исходя из уровня их образования. Например, берут людей со степенью МВА, потому что во время обучения они предположительно приобрели определенные навыки. Мы же, напротив, оцениваем энтузиазм кандидатов, а потом учим их необходимому. Конечно, у нашего подхода есть положительные и отрицательные стороны. Иногда мы берем людей с невероятным энтузиазмом, но без навыков, необходимых для должности, и тут в игру вступает наша тщательно разработанная система обучения». Мы рассмотрим всеобъемлющую учебную программу Zappos, которая называется «Информационный канал», в главе 8. Однако члены ГЛК начинают развивать

ключевые навыки, как только вступают в «инкубационную» фазу обучения.

Эшли Перри, новый сотрудник ГЛК Zappos, рассказывает: «Инкубационный период длится чуть больше трех недель. На занятиях вы, например, узнаёте, как правильно писать электронные письма, и получаете соответствующий сертификат. Кроме того, вас учат добиваться совершенства во всех видах деятельности — например, в обработке возвратов. Начиная с третьей недели и до конца вводного курса новички сами принимают звонки». Лора Миллер из ГЛК, посол инкубационной программы, рассказывает о своей роли в жизни новичков: «Я подхожу к моим “инкубаторским” и просто разговариваю с ними. Спрашиваю, как обстоят дела с приемом звонков. Со мной всегда можно неформально пообщаться и получить идеи, советы и инструменты». Комментарий Лоры показывает, что в компании обеспечивается баланс между обучением на рабочем месте и в классе, а опытных сотрудников подталкивают к участию в обучении товарищей.

Пример того, что Лора называет инструментами, — информационный wiki-ресурс Zappos. Крис Пик, директор по качеству продаж, описывает его так: «Это ресурс, где сотрудники ГЛК могут найти информацию о брендах и категориях и получить дополнительные ответы на часто задаваемые вопросы. Нужно убедиться, что вы предоставляете клиентам верные данные. У сотрудников ГЛК они всегда под рукой — в дополнение к остальным ресурсам, которые уже есть в интернете». Собрать необходимую клиенту информацию и держать ее на расстоянии одного щелчка мышкой — замечательная цель для любого бизнеса.

Достаточно сказать, что «инкубационный период» для сотрудников ГЛК — это лишь небольшая часть непрерывных процессов, ориентированных на обеспечение качества телефонного

обслуживания и взаимодействия с клиентами в чате. Также существуют различные дополнительные инструменты (участие менеджеров, обратная связь от клиентов и программа «Отлично поговорили», которые играют важную роль во взаимодействии между сотрудниками и клиентами. Мы обсудим их в главе 7. Пока же просто признаем, что получение навыков обслуживания и овладение знаниями о продуктах — непрерывные процессы для сотрудников Zappos. Руководители компании придают развитию навыков большое значение и считают его полезным и для обучающихся, и для их коллег, которые становятся тренерами и наставниками. Обучение идет на благо и преподавателю, и ученику!

## ПЕРЕМЕНКА в стиле ZAPPOS

**Т**они Шей сделал в своем блоге официальное заявление.

Zappos подала коллективный иск против Walt Disney Company за недобросовестную рекламу. Тони Шей говорит, что это всего лишь один бой в его войне против ложных притязаний со стороны компаний.

Слоган Disneyland «Самое счастливое место на земле», по мнению истцов, «очевидно ложный, не соответствует действительности и вводит рынок в заблуждение». Также в иске приведен внутренний индекс Net Promoter Score (NPS), предполагающий, что это определение должно быть присвоено Zappos.

**Конечно, эта запись была опубликована 1 апреля, в день дурака. Однако она произвела ожидаемый эффект и широко цитировалась в интернете.**

## БЫСТРОЕ РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ

Как бы выразиться помягче? Иногда, несмотря на компетентность сотрудников, дублирование операций и исключительные усилия для обеспечения легкой, быстрой и точной доставки, Zappos ошибается. Каждый день сайт посещают миллионы клиентов, делаются десятки тысяч звонков и покупок — при таких оборотах случаются промахи. Но компания не считает эти ошибки провалами. Напротив, каждая из них дает уникальные возможности и ей, и ее клиентам.

Статья исследователей Эми Смит и Рут Болтон, опубликованная в *Journal of Service Research*<sup>4</sup>, показывает, что исправление ошибок оказывает существенное воздействие на восприятие компании клиентами и будущие покупки. Клиенты, которые сталкиваются с проблемами в обслуживании и быстро получают помочь, с большей вероятностью порекомендуют компанию другу или коллеге, чем те, у кого не возникало никаких заминок. Руководители Zappos не скрывают: как и у многих лучших компаний отрасли, самые сложные и важные события происходят, когда нужно исправить ошибку. Бывший финансовый директор Альфред Лин рассказывает, на что готова пойти Zappos, если покупателю доставлены неудобства: «Если мы подвели клиента, то сделаем все возможное, чтобы исправить ситуацию. Однажды клиентка обратилась ко мне со словами: “Я всего-навсего хотела получить заказанные туфли”. По словам Альфреда, вместо синих туфель ей пришли черные. Она сообщила это ГЛК, но те еще два раза прислали черные туфли вместо синих.

Альфред продолжает: «Эта клиентка связалась со мной и вежливо сказала: “Похоже, вы приличная компания, но я не буду

больше иметь с вами дела"». Покупательница получила назад свои деньги, а также извинения и купон на дополнительную пару обуви, но этим компания не ограничилась. Вместе с другими «заппонианами» Альфред продолжал искать корень проблемы, чтобы ее решить. Он рассказывает: «Мы нашли причину ошибки. Распределительный центр переехал в новое здание; однако покупательница тут была ни при чем, вина целиком лежала на нас. Ко всему прочему, синие туфли сняли с производства. Их нельзя было заказать. Но это нас не остановило — мы связались с контактным лицом Clarks (производителя туфель, которые хотела купить эта клиентка), он сделал великое множество телефонных звонков, и мы, наконец, нашли эти синие туфли в розничном магазине. Через пару недель мы смогли отправить их клиентке». История, рассказанная Альфредом, — пример того, как подход к решению проблем распространяется в Zappos с самого верха компании. Очевидно, при таких обстоятельствах извинений, возврата денег и бесплатной пары туфель оказалось недостаточно. Клиентка ясно дала понять, что больше не собирается иметь дело с компанией, однако Zappos и поставщик не прекратили охоту за синими туфлями.

Решая проблемы, лучшие компании не останавливаются, пока покупатели не удовлетворены полностью. Это стремление сохраняется, даже когда клиент клянется больше не иметь с ними дела. Фирмы, подобные Zappos, действуют быстро, берут ответственность на себя (даже если ошибка произошла не по их вине), позволяют персоналу решать проблемы самостоятельно, предоставляют достойную компенсацию и дополнительные преимущества, а также добиваются удовлетворительного решения проблемы.

Эти упорство, энтузиазм и решимость довести дело до конца вдохновляют сотрудников Zappos решать проблемы покупателей. Иллюстрацией данного подхода может быть запись Карен Батчелор в блоге Social Media for Small Business («Социальные медиа для малого бизнеса») под заголовком «Моя анти-жалоба на Zappos»:

На прошлой неделе я заказала две пары черных шорт-карго фирмы Jag — на лето, которое наконец-то приходит в Мичиган. Я уже делала покупки в Zappos... и мой размер всегда был в наличии, а заказ прибывал в обещанное время — на этом все. Но сегодняшняя посылка разочаровала. В ней было две пары черных шорт, но разного размера — одни не моего... Я набрала их номер, чтобы 1) пожаловаться и 2) узнать, можно ли заказать вторую пару. Здесь начинается самое интересное. Трубку взяла очень отзывчивая сотрудница службы поддержки Zappos... Я рассказала о своей проблеме, и она сразу же принялась за дело... Она проверила, можно ли заказать вторую пару. Увы, шорт уже не оказалось в наличии. Обидно, но я это переживу. Потом эта милая молодая сотрудница многократно извинилась и предложила исправить ошибку Zappos следующим образом... Она отправила мне по электронной почте наклейку для пересылки через UPS и добавок заполненную анкету на возврат со всей информацией о моих черных шортах неподходящего размера. Мне не пришлось заполнять ее, одновременно пытаясь найти код товара где-то на этих шортах. Она подключила меня к программе VIP, по которой все заказы доставляются за одни сутки. Когда я решила заказать еще одну вещь, которая стоила на 7 долларов дороже шорт, девушка сказала, что не возьмет с меня разницы. И, наконец, она дала мне купон на 10 долларов, который можно будет использовать при следующих покупках. Я все еще скребаю себя с пола!<sup>5</sup>



## ПРИМЕРЬТЕ НА СЕБЯ

1. Если рассмотреть вашу компанию как обучающуюся организацию, можно ли сказать, что ваши сотрудники постоянно ищут новые возможности добиться по-настоящему желанных результатов?
2. Можно ли сказать, что ваша компания приветствует новые, прогрессивные подходы и что общие устремления встречают поддержку руководства, а сотрудники постоянно учатся видеть целостную картину?
3. Какие процессы и учебные программы, направленные на усовершенствование знания продукции и развитие навыков обслуживания, есть у вас? Проводите ли вы их постоянно или все зависит от того, благоприятны ли экономические факторы?
4. Насколько быстро вы исправляете ошибки? Что покупатели говорят об эффективности вашей реакции на проблемы с товарами или обслуживанием?
5. Побуждает ли руководство вашей компании сотрудников как можно серьезнее относиться к решению проблем?

Подход Zappos к исправлению ошибок в обслуживании, отраженный в записи Карен, ярко демонстрирует все аспекты сервиса Zappos. Поскольку компания привлекает покупателей отличной репутацией, сотрудникам необходимо умение разрешать негативные ситуации к удовольствию клиента. Неудовлетворенные или разочарованные покупатели могут быстро стать активными и недоброжелательными критиками, если не рассматривать сбои как возможность вызвать «вай!»-чувство благодаря обслуживанию. Компетентная сотрудница Zappos,

воплощающая ценности компании в жизнь, извинилась перед Карен за ошибку. В процессе взаимодействия она упростила ситуацию для клиентки и приложила усилия, чтобы та была не просто удовлетворена, но довольна, даже «упала со стула», будучи в шоке от происходящего. Кроме того, история демонстрирует последний элемент в базовой схеме обслуживания Zappos — силу сюрприза!

## СЮРПРИЗЫ ДЛЯ КЛИЕНТОВ — ЗА РАМКАМИ ПРЕДСКАЗУЕМОГО И НОРМАТИВНОГО

Я убежден, что клиенты чаще всего приходят в восторг от обслуживания в двух случаях:

- 1) если вы превзошли их ожидания;
- 2) если вы установили с ними личный контакт.

Второе условие мы рассмотрим в главе 6, а сейчас давайте выясним, как Zappos превосходит ожидания.

Многие говорят о необходимости опережать ожидания, но мало кто пытается понять, в чем же эти ожидания состоят. Это легко понять, если узнать, что покупатели предсказывают и что считают нормативным. Говоря о *предсказании*, я имею в виду реалистичный, проверенный на практике или ожидаемый исход, который основан на личном опыте, отзывах других и СМИ. В двух словах, предсказуемое — то, что клиенты считают реалистичным исходя из собственных знаний о вашей отрасли. *Нормативные ожидания*, напротив, основаны на представлениях клиента о должном исходе. Это не то, чего они ожидают, но то, что считают правильным. Zappos вызывает «вай!»-чувство

самыми разными способами, выходя за рамки как предсказаний, так и нормативных ожиданий.

Многие покупатели ждут, что интернет-магазины заставят платить за доставку и возврат. Практически с самого начала Zappos превзошла отраслевые стандарты на обоих этих фронтах. (Некоторые интернет-магазины пошли по тому же пути, в первую очередь — обеспечили бесплатную доставку.) Также покупатели привыкли, что, если надо позвонить в интернет-магазин по поводу какой-то проблемы, найти номер на сайте не так-то просто. На каждой странице сайта Zappos крупным шрифтом написано: «Круглосуточная служба поддержки: (800) 927-7671». Решения руководителей компании и действия «заппониан» ориентированы на то, чтобы постоянно превосходить ожидания покупателей — особенно если речь идет о невозможности быстро дозвониться, сотрудниках колл-центров на аутсорсинге и заученных схемах общения с покупателем.

Клиенты интернет-магазинов считают, что их товары «должны» приходить в день, названный при оформлении заказа (это нормативное ожидание). Zappos часто шокирует покупателей, то и дело доставляя товар раньше и бесплатно или присваивая VIP-статус, который включает право на доставку за день, особый номер для звонков в колл-центр, доступ к странице заказов для VIP-клиентов и другие эксклюзивные преимущества. Об этом хорошо сказал Энтони Викарс, директор по обработке заказов: «На сайте мы обещаем бесплатную доставку наземным транспортом в течение 4–5 дней. Я бы сказал, что 70% посылок мы отправляем авиапочтой на следующий день. Если вы делаете больше, чем обещаете, покупатели чувствуют, что их ценят. Только в этом заключается разница между приличным

обслуживанием и «вау!»-сервисом». Когда покупатели получают больше, чем должны (по их собственному мнению), они испытывают «вау!»-чувство, о чем свидетельствуют эти выборочные записи в Twitter.

#### **@Hyjenrennee**

bay, @zappos, как вы это делаете? доставка на следующий день каждый раз сражает меня наповал.

#### **@Dsalt**

Если бы все интернет-магазины были такими, как Zappos, никто не выходил бы из дома за покупками. Заказал доставку за два дня, а они бесплатно перевели меня на доставку авиапочтой за день. Постылка придет завтра.

#### **@DrawingInsights**

Zappos, я заказал бесплатную книгу о корпоративной культуре два дня назад, вы сказали, что она придет через 6 дней... Почему она уже здесь?!?! Ребята, вы лучшие!

#### **@mikestenger**

Только что стал VIP. Я и так чувствовал себя важной персоной, а теперь мне как будто дали на десерт *и* торт, *и* мороженое!

Стремление превзойти ожидания клиентов — обоюдоострый меч. И неважно, каков характер ожиданий: как только вы выведете обслуживание на заоблачный уровень, оно станет обычным и естественным. Zappos приобрела легион бешеных фанатов, которые постоянно рассказывают о ее безупречном сервисе в социальных медиа — семьям, друзьям, коллегам, соседям. Это (плюс внимание СМИ к скорости обслуживания и бесплатным улучшениям) обусловило высокие ожидания по отношению к компании.

Крис Рэберн, известный блогер, пишущий об обслуживании, так описал этот феномен на своем сайте Service Encounters Onstage («Встречи с сервисом в свете софитов»): «У меня все “моменты истины” прошли без запинки. Регистрация во время покупки на сайте, постоянные обновления по ходу дела и выполнение заказа — все прошло как по маслу, и в итоге я получил хорошую пару обуви по хорошей цене<sup>6</sup>. В этом и заключается проблема Zappos. После всех этих разговоров... компания должна была перевернуть мои представления о хорошем сервисе, чтобы оставить неизгладимое впечатление... Компаниям, задавшим такой высокий уровень ожиданий, крайне трудно... Маловероятно, что их сервис превзойдет ожидания клиента, если не случится глобальная проблема, которая будет решена с блеском. Многие компании стремятся установить адекватные ожидания от обслуживания, а потом им соответствовать, а Zappos настроена на более строгую критику. Одно это подтверждает, что многое из известного нам об их корпоративной культуре может оказаться правдой».

Кому-то покажется, что, постоянно повышая ожидания клиентов, вы занимаетесь сизифовым трудом. Вспомните миф об этом коринфском царе. Его приговорили каждый день толкать в гору валун, который ночью скатывался вниз. В чем смысл прекрасного обслуживания, если вскоре его будут считать просто хорошим? Сразу напрашивается ответ: если вы не будете тянуться вверх, средний уровень обслуживания вскоре снизится.

Если честно, работа над отличным обслуживанием не заканчивается никогда — и порой приводит к неприятным переживаниям. Что бы вы ни делали — сравнивали себя с лидерами мирового класса, постоянно приспосабливались к растущим ожиданиям клиентов или пытались стать лучше, чем вчера, — путь к прекрасному сервису всегда непрост, но приносит свои

плоды. Если уровень вашего обслуживания стал предсказуемым, возможно, пришло время что-то пересмотреть и поискать дополнительные способы превосходить ожидания покупателей. Zappos всегда ищет возможность сделать клиентам приятный сюрприз и ответить на «вызов предсказуемости». Например, она вступала в партнерство с такими компаниями, как The Learning Channel (TLC) и Red Bull, чтобы вкладывать в посылки неожиданные предметы. Энергетический напиток Red Bull стал «окрыляющим» сюрпризом в Новый год. Банки с напитком положили в 150 тысяч упаковок с заказами. Вот примеры твитов о «вау!»-эффекте от Red Bull (в некоторых были фотографии банок в пузырчатой пленке).

#### **@matrixmagrcman**

Zappos жжет! Я получил Red Bull вместе с сегодняшним заказом. Откуда вы знали, что он мне нужен позарез? Спасибо!

#### **@ressler**

Ур-ра! Мне бесплатно доставили заказ из Zappos за одну ночь \*и\* кинули в коробку банку Red Bull. Спасибо команде Zappos!

The Learning Channel поставила 25 тысяч пар красных шлепанцев, которые вкладывали в упаковки с заказами в рамках месяца летних сюрпризов.

Благодаря стратегическому партнерству клиенты могут найти в коробке от Zappos что угодно — вариантам нет конца. Получается, компания нашла способ периодически удивлять покупателей. Простой ход — вложить в заказ предмет, о котором не знал покупатель, — ключ к широкому распространению «вау!»-чувств.



Чтобы оценить, как Zappos умеет делать сюрпризы, пройдите на [www.zappified.com/flip](http://www.zappified.com/flip) или считайте QR-код, приведенный ниже.



Zappos старательно ищет способы повысить эффективность работы, усилить индивидуальный подход, превосходить ожидания и удивлять клиентов, даже когда хороший сервис становится предсказуемым. Как говорят «заппониане», руководители компании стремятся к БИХАГам (Big Hairy Audacious Goals — «большим, наглым, волосатым целям») (термин, придуманный Джимом Коллинзом и Джерри Поррасом\*) — лучшему в мире обслуживанию. Эта цель хорошо вписывается в культуру, для которой так важно внедрение изменений.

Zappos во многом последовала завету американского комика Уилла Роджерса, который задался вопросом: «Почему не стоит рисковать? Ведь именно тот, кто не рискует, не пьет шампанского. Глава 6 поможет отважно рискнуть и, возможно, сорвать самый вкусный плод: личный контакт с покупателем.

---

\* См.: Коллинз Д., Поррас Д. Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением. СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005.

## Глава 5: идеи на вооружение

- Отличное обслуживание часто сводится к быстродействию и уровню компетентности сотрудников.
- Быстродействие важно не только при доставке товара, но и в любой точке контакта с клиентом и во всех каналах связи.
- Большинство покупателей обратят внимание на такие параметры, как точность, простота или скорость, только при их отсутствии, но некоторые сознательно их проверят.
- Чаще всего клиенты жалуются на некомпетентность обслуживающего персонала, из-за которой приходится повторно обращаться в компанию, чтобы удовлетворить свои потребности.
- Обучающиеся организации последовательно поддерживают развитие сотрудников, независимо от экономических факторов, которые могут негативно повлиять на бизнес.
- Эффективное решение проблем часто приводит к более прочным взаимоотношениям с покупателями, чем безошибочное взаимодействие.
- Руководители играют важную роль в формировании подхода к быстродействию и решению проблем.
- Руководители вводят правила и процессы, которые позволяют превзойти отраслевые стандарты.
- Задав высокие стандарты обслуживания, вы будете решать задачи, связанные с соответствующими ожиданиями клиентов. Необходимо принять этот вызов, ведь плоды успеха в бизнесе висят на самой вершине дерева.
- Вступайте в партнерство с другими компаниями, чтобы делать покупателям приятные сюрпризы. Возможности бесконечны!

ПРИНЦИП 3

# Шаг на частную территорию

Дольше всего живут компании, которым удается предложить миру нечто уникальное — не просто деньги или рост, но высочайшее качество, уважение к другим или способность делать людей счастливыми. Иногда это называют душой.

ЧАРЛЬЗ ХЭНДИ



Принцип № 2 «Быстро и без усилий» демонстрирует, как Zappos доставляет «вай!»-чувство отличным обслуживанием, даже не применяя индивидуальный подход. Но руководители компании стремятся к еще более мощному результату, который обладает преображающей силой и вызывает эмоциональный отклик, а именно доставляет счастье. Если обычные бренды могут рассчитывать, что качество обслуживания поможет им завоевать уважение и выделиться на фоне менее эффективных конкурентов, легендарные и любимые компании стремятся индивидуально подходить к клиентам и оставлять у них яркие впечатления, которые просто запомнить и о которых легко рассказать. В главе 6 мы вместе с Zappos зайдем на личную территорию. Мы посмотрим, как руководители культивируют искренние взаимоотношения с покупателями. Глава 7, напротив, покажет, как руководители Zappos обеспечивают сотрудникам непрерывную обратную связь, которая помогает практиковать индивидуальный подход к клиентам, поставщикам и даже к не-клиентам. Скотт Джонсон однажды сказал: «Забота — мощное преимущество в бизнесе». Так давайте вместе с Zappos перейдем на личности и поймем, какие преимущества получает компания благодаря индивидуальному подходу и связям с клиентами, которые устанавливают «заппониане».

# НЕ ПРОСТО КОШЕЛЕК НА НОЖКАХ

На презентациях, посвященных сфере услуг, я часто высказываю предположение: сегодняшние покупатели устали, что к ним относятся как к «кошельку на ножках». Zappos понимает, о чем речь.

Руководители компаний осознают, что бизнес — это не просто отдельные сделки или обмен денег на товар. Бизнес может и должен основываться на развитии личных отношений с клиентом, которые будут продолжаться всю его жизнь. Обычные управленцы считают, что компания будет процветать, просто продавая товары или услуги потребителям. А настоящие лидеры понимают: любой бизнес связан с личными отношениями. В конечном итоге успех в бизнесе основан на том, что одна группа

людей заботится о другой или обеспечивает ей прибыль. Обычные бренды могут «стричь покупателей под одну гребенку», но легендарные компании, подобные Zappos, находят способы сделать обслуживание индивидуальным, выйдя за пределы базовой модели сервиса.

## ЛЕГЕНДАРНАЯ КОМПАНИЯ? И ЧТО ЭТО ЗНАЧИТ?

Лоуренс Винсент в книге «Легендарные бренды»\* отмечает, что руководители легендарных компаний «куют прочные связи с потребителями с помощью средств повествования. Они рассказывают истории, черпая материал из библиотеки вневременных сюжетов... чтобы увлечь потребителей и сохранить смысл этих историй, невзирая на границы между культурами. Именно истории Легендарного бренда формирует и поддерживает приверженность клиента». Так что же будет теми самыми «вневременными сюжетами» в Zappos? На уровне всей корпорации в ее эпическую историю может войти сюжет о соседях по комнате в университетском общежитии, которые преобразили свои ограниченные ресурсы в миллиардный бизнес благодаря упорству, скромности, предприимчивости, некоторой странности и очень большому уму. Альтернативой могла бы стать история лидеров-бунтарей, которые действительно поставили свою команду и корпоративную культуру превыше всего и таким образом получили межличностный, социальный, финансовый капитал.

Хотя эти сюжеты, существующие на макроуровне, важны для мифологии Zappos, как правило, в преданиях, созданных компаниями с легендарным сервисом, рассказывается

\* Винсент Л. Легендарные бренды. Раскрученные рекламные мифы, в которые поверил весь мир. М. : ФАИР-ПРЕСС, 2004.

о взаимодействии сотрудников с клиентами. Классический пример подобной истории — случай с «зимними шинами» в Nordstrom, так описанный в статье в журнале Newsweek: «Покупатель хотел вернуть шину. Неважно, что сеть универмагов Nordstrom продает одежду высокого качества, а не автозапчасти. Легенда гласит, что служащий принял шину, потому что этого хотел клиент»<sup>1</sup>.

Разоблачающий мифы сайт Snopes.com не смог ни подтвердить, ни опровергнуть эту историю, зато он точно оценил ее роль: «Возможно, это самая грандиозная история об отношениях с потребителями, которая произошла в наше время. Так ее характеризуют во многих статьях о бизнесе<sup>2</sup>. В этой простой зарисовке отражено главное правило привлечения и удержания лояльных клиентов: клиент всегда прав... даже если он неправ». Другие лидеры в сфере услуг, такие как The Ritz-Carlton Hotel Company, которая описана в книге The New Gold Standard («Новый золотой стандарт»)<sup>3</sup>, тоже могут рассказать много историй о том, как сотрудники героически жертвовали собой, чтобы удовлетворить потребности клиентов или гостей.

Если Zappos действительно легендарная компания в сфере услуг, какие истории послужили основой для ее легенды? Что вы скажете о телефонном разговоре с клиентом, который продлился 7 или 8 часов? У Лорен Спенсер, сотрудницы ГЛК, однажды был разговор продолжительностью 7 часов 28 минут. Лорен рассказывает, что у нее сразу же наладился контакт с клиенткой по имени Элис, хотя они с самого начала выяснили, что выполнить заказ не получится: «Это была очень милая дама. Она позвонила по поводу товаров, которые увидела в рекламе Zappos в журнале, лежавшем в приемной ее врача. Но увы! Журнал настолько устарел, что у нас не осталось ничего из того, что ей понравилось».

В следующие несколько часов Элис поговорила с Лорен о «старых добрых временах, когда обслуживание было прекрасным» — доктор приходил домой, а молоко доставляли на крыльцо. Элис рассказала о главных моментах своей жизни и событиях, которые были важны для нее. Разговор продолжался, несмотря на вынужденные перерывы — например, Лорен пришлось поменять наушники, в которых села батарейка. Лорен рассказывает: «Элис — замечательная пожилая женщина с юга, очень похожая на моих бабушек. Кажется, ей просто хотелось, чтобы ее выслушали... Я искренне считаю, что выслушать человека — это моя работа, даже если ситуация выходит за рамки разумного. Меня потом спрашивали, почему после такого долгого телефонного разговора у меня не было проблем с начальством. Просто так работает ГЛК Zappos. У нас нет фиксированного времени разговора, нас не заставляют заканчивать поскорее. Мы все работаем вместе, чтобы быстро поднимать трубку».

Лорен резюмирует урок, извлеченный из этого длинного телефонного разговора: «Я не собиралась разговаривать по телефону семь с половиной часов, и Элис ничего не купила. У нас не было товара, который был ей нужен. У нее даже не было компьютера, чтобы посмотреть варианты, — она просто запомнила вещи из журнала. Я обслужила ее, как могла — предоставив внимание и неравнодушие. Если кому-то хочется поговорить, я готова. Я не скажу: “Простите, я не обсуждаю личные темы”. Меня наняли не для того, чтобы продавать. Если обслуживать хорошо, продажи увеличиваются сами собой».

Те, кто искренне верит, что «если обслуживать хорошо, продажи увеличиваются сами собой», обычно и создают легендарные бренды. Арон Магнесс, старший директор по маркетингу бренда

и развитию бизнеса в Zappos, отмечает: «Печально видеть, что отличное обслуживание часто отличается от ужасного лишь малой толикой искреннего неравнодушия. Если бы компании больше думали о человеческих отношениях и меньше — о бизнесе, люди шли бы к ним толпами».

Неравнодушие сотрудников Zappos помогает людям чувствовать более тесную связь с компанией. Как-то раз это даже привело к помолвке и свадьбе. Об этом легендарном событии лучше всего рассказал жених Грет. По его словам, в первый раз, когда он и его девушка (ныне жена) Тамара посетили штаб-квартиру Zappos, они были помолвлены, «во второй раз мы поженились, а в третий — надеемся, она будет беременна»<sup>4</sup>.

В видео на YouTube, снятом сотрудниками Zappos, Грет рассказывает, что свадьба стала результатом его звонка Пэм Синко, «ниндзя логистики» в Zappos Insights. Когда пара нашла священника, Пэм и члены команды Zappos организовали свадьбу. Тамара замечает: «Я не хотела выходить замуж там, где мне было бы некомфортно. Мне хотелось оказаться в атмосфере любви, и именно так произошло, когда мы в первый раз оказались в Zappos. Любовь была ощутима физически... Мы прошли по компании и сразу почувствовали себя знаменитостями. Как будто мы были особенными, важными людьми. Поэтому, когда он предложил пожениться здесь... мне показалось, что мы дома». Bay! Культура обслуживания Zappos оказалась настолько всеобъемлющей, что во время экскурсии эта пара физически ощутила любовь и была помолвлена! С моей точки зрения, такой опыт и создает легенду. Роберт Ричман, менеджер по продукту в Zappos Insights, говорит об этом немного иначе: «В наши дни люди хотят настоящих человеческих отношений. Если сотрудникам не только позволяют быть человеческими на работе, но и поощряют это, то и с клиентами,

и с другими людьми происходят памятные, почти волшебные события».

Кто-то посчитает сомнительным, что семичасовые телефонные разговоры с потенциальными клиентами или свадьбы в офисе компании пойдут на пользу обслуживанию. Но те же сомнения вызывает и легендарный пример Nordstrom. Можно ли считать согласие на возврат товаров, которыми вы явно не занимаетесь, примером хорошего сервиса? Однако в конечном итоге здесь важно не столько содержание этих историй, сколько урок, который можно из них извлечь: компания должна ставить людей выше прибыли.

Хотя невероятные истории об отличном сервисе привлекают много внимания, «вау!»-чувство и личные контакты, как правило, возникают в результате не столь масштабных проявлений доброты. В мире социальных медиа это примеры хорошего обслуживания, которые, подобно семенам, распространяются из одного блога в другой, собирают много «лайков» на Facebook или попадают на «стены» пользователей в виде готовых записей. Часто это простые истории, задевающие наши чувства. Типичны рассказы о том, как сотрудник Zappos от руки написал благодарность за сделанный заказ или как член ГЛК помог заблудившемуся абоненту найти нужный ресторан. Сотрудник ГЛК Шона Мейшес говорит так: «Клиенты знают, что могут позвонить нам по любому поводу. Они понимают, что мы стараемся ради них. А не наоборот. Иногда мы напоминаем себе телефонный Google».

Интернет полон историй о случаях, вызвавших у клиентов Zappos «вау!»-чувство, — из них и сплетается легенда бренда. Один из примеров, который размещали на многих сайтах, пересылали друг другу, отмечали «лайками» и публиковали в Twitter, — история с покупательницей по имени Заз Ламарр. Она заказала

несколько пар обуви для матери, умиравшей от рака. Поскольку мама сильно похудела, Заз попросила прислать туфли разного размера, и две пары подошли. Клиентка договорилась о возврате остальных семи пар, но не смогла оформить его вовремя. Когда Zappos связалась с Заз по этому поводу, покупательница рассказала о смягчающих обстоятельствах: ее мама умерла, и она вернет туфли, как только сможет. Компания не стала настаивать на соблюдении правил возврата. Вот что пишет Заз:

Они ответили, что договорились с UPS, и туфли у меня заберут, так что отправлять их самой не придется. Я была так тронута. А потом мне прислали корзину с прекрасной композицией из лилий, роз и гвоздик. Большой, роскошной и ароматной. На карточке было написано, что это от Zappos. Я расплакалась. Я так ценю доброту<sup>5</sup>.

Подобные истории получают широкую огласку, в том числе обсуждаются в социальных медиа. Например, Джон Феррара, основатель Nimble Software, написал в Twitter: «Мой сын отправил письмо в Zappos, и они прислали “Книгу о корпоративной культуре”, лично подписанную всей командой руководителей». Когда к Джону обратились за подробностями, он рассказал: «Я чуть не прослезился от такого обслуживания. Моему сыну Йену дали задание по английскому — написать отзыв в какую-нибудь компанию. Он решил написать в Zappos, потому что она ему очень нравится. И Zappos сразила меня наповал: они послали Йену “Книгу о корпоративной культуре”. Более того — все руководители лично подписали ее, и каждый оставил небольшое обращение к моему сыну. Когда Йен показал мне книгу, я лишился дара речи. Я не мог оторвать от нее глаз. За все те годы, что я занимаюсь бизнесом, такое случалось очень-очень редко».



## ПРИМЕРЬТЕ НА СЕБЯ

1. Из каких небольших и масштабных событий складывается история вашей компании?
2. Какие ощущения от контактов с вашим бизнесом запоминаются клиентам?
3. Какие истории о легендарном обслуживании в вашей компании передаются из уст в уста?
4. Как вы фиксируете крупные и мелкие проявления «вау!»-сервиса в вашей компании и пересказываете их другим?

По словам Джона, на одной из первых страниц книги была измененная цитата Майи Ангелу, «которой поделился Тони Шей: “Люди могут забыть, что конкретно вы делали или говорили, но они всегда будут помнить, что они от этого почувствовали”. Я всегда буду помнить, что я почувствовал. Я стал клиентом Zappos на всю жизнь!» Вот эта фраза, которую любой владелец бизнеса хотел бы слышать снова и снова: «Я ваш клиент на всю жизнь».

## КУДА МЫ ДВИЖЕМСЯ?

Лоуренс Питер\* однажды сказал: «Кто не знает, куда идет, вероятно, придет не туда». «Заппониане» могут устанавливать тесный личный контакт с покупателями во многом потому, что точно знают, куда надо двигаться, чтобы добиться желаемого уровня обслуживания. И этот подход исповедует вся компания. Если бы вам довелось бродить у зданий Zappos в Неваде или Кентукки и в случайном порядке останавливать «заппониан»,

\* Лоуренс Питер (1919–1990) — канадский педагог, писатель, автор книги «Принцип Питера, или Почему дела всегда идут вкрай и вкось» (СПб.: Попурри, 2003).

чтобы спросить: «Что должны чувствовать люди после контакта с Zappos?» — вы бы получили весьма ограниченный набор ответов. Сотрудники, как правило, будут говорить: «вау!», «счастье» или «положительные эмоции от человеческих отношений». Они проявят единство, достойное членов секты, особенно если учесть, что все три варианта описывают один и тот же результат. Как говорит CEO компании Тони Шей: «Большинство телефонных звонков не заканчиваются продажей. Нам могут звонить, например, если надо в первый раз сделать возврат. Клиенты хотят, чтобы мы помогли им шаг за шагом пройти этот процесс. Но для нас это шанс установить с ними личный контакт и сделать их счастливыми».

## ПЕРЕМЕНКА в стиле ZAPPOS

Термин «декларация об обслуживании» возник несколько лет назад, когда у меня была задача помочь клиентам найти основу, на которой можно будет построить личный контакт с клиентами. Например, для Ritz-Carlton я нашел формулу «создаем дом как у любящих родителей», для Pike Place Fish Market — «относимся к клиентам как к мировым знаменитостям», для Starbucks — «организуем гостиную для местного сообщества». Каждый пример дает сотрудникам направление для движения к желаемому результату — эмоциям клиентов. Есть ли у вашей компании «декларация об обслуживании»? Если нет, можете использовать бесплатный инструмент, который поможет его разработать. Пройдите на [www.zappified.com/wwss](http://www.zappified.com/wwss) или считайте смартфоном QR-код, приведенный ниже.



Может, у руководителей Zappos не было формальной цели разработать то, что я называю «декларацией об обслуживании», но они ее создали. Они описали совершенно особый, брендированный опыт покупателя и рассказали о нем. Их «декларация» не ограничивается руководством, как хорошо обслуживать клиентов, — эту информацию можно найти в инструкциях. Напротив, акцент делается на ощущениях, которые должен испытывать клиент от обслуживания в Zappos. Необходимо, чтобы покупатели чувствовали личный эмоциональный контакт (в компании его называют ЛЭК), соответствующий «декларации об обслуживании», в которой главное — «доставлять “bay!”-чувство и счастье».

### **Разрешите и не мешайте**

Поскольку у компании есть конкретная цель в обслуживании клиентов, ее руководители тщательно описывают процедуры, которые помогут персоналу «доставлять “bay!”-чувство и счастье». Когда же дело доходит до правил, становящихся препятствиями на пути, руководители себя ограничивают.

Если полностью сосредоточиться на стабильности сервиса, возможности команды установить личный контакт с покупателями будут ненамеренно ограничены. Если компания установит одинаковые процедуры для каждой ситуации, обслуживание станет безликим. Кроме того, если контролировать все контакты с клиентом и ограничивать действия сотрудников, придется упростить свое сервисное предложение. Когда ваши люди должны применять ко всем клиентам только «ванильную» схему, операция становится гораздо проще, чем если бы они выбирали между «ванильным», «шоколадным» и «клубничным» вариантом в зависимости от интересов, потребностей или желаний покупателя. Конечно, чем шире возможности принимать решения с учетом

личных нужд покупателя, тем меньше стабильности в обслуживании и тем сложнее процедура.

Крайняя мера для обеспечения стабильности сервиса — использование фиксированных сценариев. Эта стратегия используется во многих секторах сферы обслуживания: в учреждениях здравоохранения, банках, колл-центрах. Иногда установленные схемы настолько ограничивают сотрудников, что они не могут отойти от них ни на шаг и должны использовать только указанные варианты решения проблемы. У многих из нас есть негативный опыт общения с работником колл-центра, скованным сценарием. Вы слышите механическую речь и знаете, что, если решение вашей проблемы не записано в «ценных указаниях», вы обречены. Конечно, давая сотрудникам «карт-бланш», вы многим рискуете — в частности, качеством сервиса, универсальностью и гарантиями рентабельности.

Лишь немногие компании имеют достаточные показатели рентабельности или возможности менять цены так, чтобы представить клиентам неограниченные варианты индивидуального обслуживания. Даже когда руководители Ritz-Carlton говорят, что «ради гостя перевернут небо и землю, если это легально и этично», они понимают, что, если переворачивать придется много, надо будет подумать о дополнительной плате за обслуживание. Большинству руководителей приходится разрешать противоречие между строгими правилами, обеспечивающими качество, и широкими полномочиями, которые позволяют персоналу проявлять индивидуальный подход к клиенту.

И здесь Zappos выдерживает стратегический баланс. Ее лидеры стараются разрабатывать правила, которые гарантируют эффективное и стабильное удовлетворение потребностей клиентов и в то же время остаются достаточно гибкими, чтобы можно было установить личный контакт с каждым конкретным покупателем.

Дилан Моррис, один из руководителей ГЛК, признает: «У нас в Zappos достаточно фиксированных правил и процедур, но мы стараемся не загонять людей в рамки, которые могут им помешать. Я думаю, что наши процессы и процедуры позволяют вести бизнес без помех и на благо всех, но одновременно обеспечивать индивидуальный подход к каждому. Иными словами, мы как руководители позволяем нашим сотрудникам решать проблемы и устанавливать человеческие отношения с покупателями. Например, во многих компаниях рядовые сотрудники должны обсуждать с менеджерами и руководителями, как обеспечить “вай!”-чувство небольшому проценту недовольных клиентов. Но в Zappos любой и каждый имеет право сделать то, что необходимо».

Инструкция по работе с клиентами, которые хотят поговорить с конкретным членом ГЛК, показывает, как Zappos обеспечивает непрерывность операций. Представим, что в понедельник вы замечательно поговорили с Бобом, звоните во вторник и хотите связаться именно с ним. Чтобы колл-центр Zappos выполнял свои задачи, а вы не зависели от одного человека, сотрудники ГЛК не должны переводить звонок на сотрудника, которого вы назвали по имени. Это не повлияет на эффективность работы колл-центра. Кроме того, сотрудники ГЛК могут вывести на дисплей всю историю ваших контактов с компанией. Поскольку каждый член команды способен установить с вами личный контакт, высказанное предпочтение не имеет отношения к истинной потребности в обслуживании. Каждый руководитель должен уметь определять области, в которых пожелания покупателя нельзя удовлетворить, потому что это снизит качество сервиса для всех остальных.

Инструкции, ориентированные на высококачественное обслуживание клиентов, подразумевают, что члены ГЛК выполнят все обещания, данные клиенту, и обязательно проверят всю информацию

перед завершением звонка. Но самые интересные правила здесь — те, которых не существует. Руководители Zappos не мешают сотрудникам устанавливать человеческие отношения с покупателями во многих важных сферах. Мэри Тейцма, старший представитель ГЛК, рассказывает: «С 15 лет я работаю в розничной торговле и привыкла, что, хотя официально клиент всегда прав, на деле это, как правило, просто слова. Думаю, я не понимала, что это значит, пока не попала в Zappos. В отличие от нормального колл-центра, где правила запрещали бы разговаривать с клиентами дольше 90 секунд, здесь можно не торопиться и наладить с ними личный контакт. Кроме того, у меня есть возможность и право вызывать у них “вау!”-чувство по своему усмотрению. Например, в офисе ГЛК лежат открытки, которые мы отправляем покупателям, чтобы поздравить с событием, о котором узнали из разговора. Клиенты настолько верят в искренность нашего желания помочь, что звонят, если у них нет доступа в интернет, а нужно узнать, какие фильмы идут в ближайших кинотеатрах. И мыходим в интернет и помогаем им, как можем. В редких случаях, когда у нас нет нужного товара, я нахожу его на сайте конкурента и отсылаю покупателя туда».

Несомненно, если вы ставите во главу угла обслуживание клиентов (вплоть до того, что при необходимости отсылаете их к конкурентам), это идет им на пользу. А не может ли это оказаться прибыльным и для вас? Стив Даунтон, Хилбрэнд Рустема и Ян Ван Веен в книге *Service Economy* («Сервисная экономика») предполагают, что компании, которые действительно позволяют персоналу заботиться об интересах клиентов, в среднем получают на 20% больше прибыли, чем те, кто в меньшей степени ориентирован на клиентов<sup>6</sup>. Если видеть в покупателях не просто «кошельки на ножках», это принесет выгоду и тем, кто обслуживает, и тем, кого обслуживают.

## ПРИМЕРЬТЕ НА СЕБЯ

1. Какова ваша «декларация об обслуживании»?
2. Если бы группа исследователей бродила по территории вашей компании и спрашивала сотрудников, какие чувства должен испытывать клиент после взаимодействия с вами, каковы были бы ответы?
3. Как бы вы описали баланс между стабильностью обслуживания и индивидуальным подходом, достигнутый вашей компанией?
4. Если посмотреть на правила работы в вашей компании, можно ли сказать, что они нацелены как на упрощение бизнес-операций, так и на создание уникального опыта для клиентов? Если нет, что можно исключить или изменить?
5. Как ваши сотрудники удовлетворяют потребности клиентов, даже когда они, на первый взгляд, идут вразрез с сиюминутной выгодой для вашего бизнеса? Пошлете ли вы клиента к конкурентам, если это в его интересах?

### Личный подход на каждом шагу — плюс много доброты и благодарности

Даже когда не надо ничего продавать, сотрудники Zappos понимают, что занимаются не обувью и не розничной торговлей, а скорее счастьем, «вау!»-чувством и ЛЭИ. Зак Дэвис, приверженец программы «Мы сможем» и водитель автобуса, курсирующего из аэропорта в офис Zappos, замечает: «У меня важная работа, как и у всех в компании. Сфера моей деятельности — отношения с людьми и доброта. Порой эти отношения делятся ровно столько, сколько нужно, чтобы забрать кого-то из аэропорта и привезти на экскурсию в нашу штаб-квартиру. Но если я проявию доброту

и выслушаю этих людей, их отношения с Zappos могут продлиться всю жизнь». Если ваши водители считают себя не просто перевозчиками и с энтузиазмом участвуют в формировании лояльности к бренду, вы настоящая сервисная компания.

Автор нескольких бестселлеров Сет Годин высказал ключевые идеи, помогающие понять, что такое доброта, энтузиазм и счастье. Вот что он отметил: «Доброта — лучший друг счастья. А лучший друг энтузиазма — щедрость. Продолжая эту мысль, скажу, что очень сложно испытывать энтузиазм, если вы не хотите быть щедрыми с людьми<sup>\*</sup>, преподносить им в подарок человеческие отношения и вести туда, куда им важно идти. И я думаю, что, если вы хотите быть счастливыми, надо найти способ быть добрыми».

Доброта — ключевое слово для Zappos, и, возможно, со временем оно будет играть все более важную роль в бизнесе по всему миру. Международная организация Trendwatching, изучающая тенденции потребления, определила «доброту» и «щедрость» как необходимые мегатренды будущего бизнеса. Эта организация предсказывает, что люди будут все чаще искать контакта с компаниями, где их встречают щедростью, а не жадностью. В отчете «Важнейшие тенденции в потреблении» говорится: «Для бренда нет ничего лучше... чем вложить деньги так, чтобы словами (или сердцем) демонстрировать Случайные Проявления Доброты...<sup>7</sup> Потребители жаждут настоящего, человеческого, и любые такие проявления — от бесплатного ужина для случайно выбранных клиентов ресторана до раздачи подарков-сюрпризов — будут самым эффективным способом создать связь с (потенциальными) потребителями... Серьезная (и искренняя)

---

\* Сет Годин, видеоролик на странице Delivering Happiness на YouTube, Happiness' Best Friend is Kindness, 2010; [www.deliveringhappinessbook.com/  
seth-godin-happiness-best-friend-is-kindness](http://www.deliveringhappinessbook.com/seth-godin-happiness-best-friend-is-kindness).

стратегия Случайных Проявлений Доброты может привести к тому, что вас перестанут воспринимать как негибких и неповоротливых и станут считать внимательными и харизматичными. Это, конечно же, бесценно и действительно интересно».

Побуждая сотрудников к случайным проявлениям доброты и тщательно обдуманной щедрости к покупателям, Zappos обеспечила бесценный опыт и для сотрудников, и для клиентов. Сотрудница ГЛК Эшли Перри отмечает: «Семья Zappos понимает, что далеко не все в бизнесе определяется деньгами. Мой тренер Майкл может послужить классическим примером. Он получил заказ на ботинки от солдата, который служил в Ираке. Через пару недель после получения заказа нам пришло извещение о том, что посылка не дошла до адресата. Майкл уточнил информацию и отправил замену. Так повторялось несколько раз. К счастью, ботинки в конце концов нашлись — и не одна пара, а все отосланые. Многие другие компании потребовали бы вернуть три лишние, но Майкл имел право сказать: «Знаете, вы сейчас далеко, вы служите нашей стране. Эти ботинки шли до вас четыре месяца. Так что оставьте себе все пары и раздайте лишние товарищам». Я считаю, что именно в этом смысл жизни и работы — помогать людям, особенно тем, кто помогает другим».

Дерек Кардер, менеджер ГЛК, радуется возможности обслуживать клиентов так, что это запомнится надолго. Вот что он рассказывает о случае с клиенткой по имени Джорджина, которая обратилась в компанию по телефону: «Ей очень приглянулась пара туфель-лодочек для грядущей свадьбы. К сожалению, они закончились и вообще были сняты с производства». Дерек вспоминает, что он сделал все возможное, пытаясь найти другие туфли, которые понравились бы Джорджине. Он искал на сайте Zappos и у конкурентов, но Джорджина хотела только эти. Дерек говорит: «Я поставил себе

цель найти эти лодочки. Когда у меня были перерывы между наплывами звонков, я звонил в небольшие обувные магазины рядом с домом Джорджины». На четвертый день поисков Дерек расширил территорию обзыва и обнаружил пару лодочек нужного размера, но в 120 милях от ее дома. Дерек продолжает: «Я не хотел, чтобы клиентка упустила этот шанс, поэтому оставил магазину данные моей кредитной карты, и туфли придержали. Нам были очень нужны эти туфли! Я позвонил Джорджине, и она пришла в восторг — буквально закричала от радости. Я извинился за то, что ей придется далеко ехать, но она сказала, что это не проблема. Потом Джорджина прислала мне благодарственное письмо, и в конверт было вложено приглашение на свадьбу. Подумать только: меня, сотрудника Zappos в Неваде, пригласили на свадьбу в Нью-Йорке. Обожаю свою работу». Трудно представить, что Джорджина когда-нибудь захочет купить туфли в другом месте. Где еще она найдет сотрудников колл-центра, которым она *важна не только как клиент, но и как человек*. Бренды становятся незаменимыми, когда между ними и клиентами устанавливается подлинная связь. Увлеченные сотрудники с широкими полномочиями строят отношения, создают воспоминания и укрепляют лояльность.

### Больше меньшими средствами

Руководители Zappos доверяют принятому в компании процессу отбора, обучению и корпоративной культуре. В результате они позволяют сотрудникам самим решать, как «обеспечивать “вай!”-чувство своим обслуживанием», а еще «делать больше меньшими средствами». В свою очередь, сотрудники Zappos понимают, как важно быть бережливыми. Фаби Гидо-Ромеро, один из руководителей ГЛК, отмечает: «В большинстве случаев можно вызвать у клиента “вай!”-чувство безо всяких затрат. Я даже думаю, что

лучше всего выходит, когда я сосредоточиваюсь не на том, что́ “дать” покупателям с целью вызвать у них восторг, но скорее на том, каким человеком надо для этого “быть”. Мне кажется, покупатели больше всего довольны, когда я ставлю себя на их место. Так получается, когда я искренне говорю: “Я здесь, чтобы помочь вам. Я делаю все, чтобы, когда разговор закончился, вы чувствовали себя хорошо” — и благодарю их за потраченное время и за то, что они выбрали нас».

Комментарии Фаби подойдут любому сотруднику в любом подразделении Zappos. Все они свидетельствуют об отношениях с людьми, а не потребителями, пользователями сайта или покупателями: и сотрудник Центра обработки заказов, который говорит, что «коробка с обувью должна отлично выглядеть, когда покупатель откроет посылку», и тот, кто общается с клиентами в чате и подчеркивает важность «печатного слова для налаживания прочного контакта», и авторы контента для сайта, которых радует, что люди улыбнутся, прочитав что-нибудь вроде «Туфли: для вашего удобства теперь продаются парами». Сотрудники Zappos говорят о людях, которых обслуживают, и о благодарности за возможность наладить с ними личный эмоциональный контакт.

Легендарные компании из сферы услуг не возникают случайно. Они результат работы руководителей, страстно желающих удовлетворить потребности клиента и обеспечить ему желаемое эмоциональное состояние. Этот энтузиазм разделяют уполномоченные сотрудники, готовые проявить доброту и щедрость, поставив себя на место тех, кого обслуживают. Когда клиентам обеспечивают качественное обслуживание и устанавливают с ними человеческие отношения, истории создаются сами собой! Именно благодаря объединению двух этих тенденций появляются и живут легенды.

## Глава 6: идеи на вооружение

- Руководителям все чаще приходится думать, как с помощью обслуживания установить с клиентами взаимоотношения, которые продлятся всю жизнь.
- У легендарных брендов обычно есть ключевые истории об обслуживании, которые становятся частью корпоративного наследия.
- Эти истории часто достигают эпического размаха. Кроме того, легендарные бренды, контактируя с покупателями, обеспечивают блестящий сервис даже в мелочах.
- Великие бренды из сферы услуг сознательно или случайно формируют «декларацию об обслуживании», из которой сотрудники узнают, какие чувства должны испытывать клиенты от обслуживания в компании.
- Чтобы покупатели получили яркие впечатления от обслуживания, сотрудники должны понимать, какие конкретно результаты и ощущения необходимо обеспечить.
- Прежде чем внедрить правила ведения бизнеса, руководителям стоит рассмотреть их возможное воздействие на человеческие отношения с клиентами.
- Пожертвовав объемом продаж ради удовлетворения подлинных интересов покупателей, в конечном итоге вы обеспечите выгоду для всех.
- Ваши покупатели жаждут случайных проявлений доброты и признаков щедрости, а не жадности.
- В великих компаниях из сферы услуг все сотрудники понимают, что их бизнес связан с ощущениями покупателей и человеческими отношениями.
- Правильно подобранные и подготовленные сотрудники могут доставлять клиентам «вай!»-чувство при минимальных издержках для компании.

## КОНТАКТЫ НА ВСЕХ УРОВНЯХ

Руководителям нетрудно дать персоналу установку на налаживание личного контакта с клиентами. Но помогать сотрудникам в постоянном развитии навыков отличного обслуживания — совсем иная задача. В Zappos идет непрерывный многоплановый процесс воспитания специалистов по индивидуальному сервису.

Например, в колл-центре Zappos практиканта ГЛК оценивают по всем параметрам качества. В соответствии с формой оценки звонка, новому сотруднику регулярно выставляют баллы (1, 2 или 3) по ряду показателей, включая степень личного контакта с клиентом. В прошлом та же система использовалась для оценки качества обслуживания каждого члена ГЛК. Однако эту практику изменили, отреагировав на мнение сотрудников, полученное в результате опроса по электронной почте.

Рассказывает «заппонианка» Тами Лемке: «Одна из наших целей — “доставлять счастье” и в Zappos, и за ее пределами, а программа подтверждения качества вызывала некоторый страх у наших сотрудников, и из-за этого они чувствовали, что не контролируют ситуацию. Ощущение контроля связано со счастьем, и мы хотели обеспечить рост, а не вызвать страх, поэтому ввели некоторые изменения. Чтобы уменьшить беспокойство, мы перешли от измерения производственных показателей к обратной связи. Мы полностью отказались от оценки в баллах для полноправных членов ГЛК. Теперь менеджеры и сотрудники просто обсуждают, что удалось в конкретных телефонных разговорах, а что можно было сделать лучше. В общем, мы обсуждаем, как применять “правила Zappos”, одновременно помогая членам ГЛК достичь их целей в повышении качества обслуживания». Также, по словам Тами, чтобы сотрудники могли лучше контролировать ситуацию, были внедрены новые методы: «Теперь сами члены ГЛК могут участвовать в выборе разговоров для анализа. Например, во время оценки собственной работы, которая проходит у нас по крайней мере раз в месяц, один из руководителей ГЛК берет огромный список последних звонков, сотрудник просматривает его, выбирает один и вместе с руководителем слушает запись. А потом мы оцениваем его по ключевым параметрам “правил Zappos”, включая прочность установленного личного контакта».

Многим руководителям потребуется смелость, чтобы перейти к модели обратной связи. Для этого придется отказаться от оценок за производительность. Некоторые руководители полагают, что отчетность — это цифры и что показатели сотрудников необходимо оценивать количественно. Лидеры Zappos, напротив, считают, что регулярные, открытые и честные беседы — ключевой инструмент анализа показателей и поэтому перешли от оценки

подчиненных начальниками к разговорам между партнерами. В результате сотрудники стали счастливее, а рабочая атмосфера — менее напряженной. Кроме того, это изменение привело к желанию повышать качество обслуживания.

## СЧАСТЬЕ ПОСТОЯННО СООБЩАТЬ ОБ УЛУЧШЕНИЯХ

Обновленный инструмент оценки сотрудников Zappos без системы подсчета баллов называют «Анкетой счастья», потому что сверху на ней жирным шрифтом напечатано: «Доставляем счастье за один телефонный разговор». Эта анкета поделена на разделы, в которых рассматриваются «приветствие, личный эмоциональный контакт, обслуживание, выяснение/предоставление информации и вывод». (Если вам интересно подробнее рассмотреть анкету для оценки телефонного разговора или «Анкету счастья», вы можете загрузить полные версии обеих как член программы Zappos Insights. В конце книги вы найдете инструкцию, как получить бесплатное 30-дневное членство в Zappos.) Чтобы дать вам общее представление об уникальности этого подхода, я обобщу лишь некоторые ожидания руководителей Zappos в отношении уровня обслуживания, которые обозначаются в каждой из этих категорий. Этот пример из «Анкеты счастья», вероятно, пригодится вам при постановке задач.

**Приветствие.** Ожидается, что члены ГЛК искренне предложат помочь и представятся. Их просят говорить жизнерадостным тоном и демонстрировать личный творческий подход.

**Личный эмоциональный контакт.** Телефонные разговоры сотрудников ГЛК оценивают по таким параметрам,

как готовность помочь, терпение, искренность, отсутствие фальши и степень включенности в разговор о клиенте и/или продуктах Zappos.

**Обслуживание.** Чтобы оценить качество обслуживания, исследуются такие параметры, как способность члена ГЛК предоставить разнообразные решения для каждой потребности или запроса клиента, степень удовлетворения заявленных потребностей, выполнение обещаний, а также четкая и ясная фиксация ключевых аспектов опыта клиента.

**Выяснение/предоставление информации.** Проверяют, уточнил ли сотрудник полный адрес доставки и была ли верна предоставленная клиенту информация.

**Вывод.** На финальном этапе оценки смотрят, проверил ли сотрудник всю информацию, сделал ли попытку вызывать у клиента «вай!»-чувство чем-то неожиданным и предложил ли ему установить прочные отношения с Zappos.

Преимущество оценки по «Анкете счастья» в том, что с ее помощью можно рассмотреть и базовые показатели обслуживания (упомянутые в Принципе № 2 знания персонала, помощь покупателям в удовлетворении их потребностей с первого раза, а также соблюдение сроков и точность в целом), и вопросы, связанные с налаживанием личного контакта, «вай!»-чувством и ощущением счастья у клиента. Помогая «заппонианам» добиться целей во всех этих сферах и предоставляя регулярные, искренние, не угрожающие отзывы, руководители позволяют сотрудникам повышать качество обслуживания и развивать способности к индивидуальной работе. Руководители, специалисты по контролю качества и сотрудники ГЛК вместе

работают над общей задачей «доставлять счастье за один телефонный звонок». В результате в Twitter появляются отзывы, по-добные этому (за авторством @davyjoneslock): «Zappos успешна, потому что в этой компании по-человечески относятся к клиентам и делают их счастливыми. Другие компании должны это по-нять! Главное в бизнесе — люди!»

Вне зависимости от того, каким бизнесом вы занимаетесь, успех, рост и развитие обслуживающего персонала зависят от постоянно действующих разнообразных механизмов обратной связи, доступных вашим людям. Сотрудники ГЛК Zappos получают обратную связь полного цикла благодаря не только ежемесячным собраниям по поводу самооценки, но и «экспертам по обслуживанию», программе «Отлично поговорили» и индексу NPS (Net Promoter Score — показатель лояльности клиентов).

«Эксперты по обслуживанию» — это руководители ГЛК, которые слушают телефонные разговоры своих сотрудников, не вмешиваясь в процесс, и дают комментарии по их окончании. Специалисты по оперантному обучению выяснили, что немедленная реакция критична для изменения привычного поведения. Работая с сотрудниками прямо после завершения звонка, руководители Zappos сразу же дают им возможность самосовершенствоваться и закреплять положительные навыки обслуживания.

Сотрудники сами предлагают свои кандидатуры для участия в программе «Отлично поговорили», которая обеспечивает им поддержку и дает остальным возможность взять на вооружение лучшие наработки. Вот как ее описывает менеджер ГЛК Кристина Коллиган: «Процесс начинается, когда сотрудники ГЛК завершают разговор и понимают, что им удалось наладить

прекрасный контакт с собеседником. Они сообщают об этом своему руководителю, и тот связывается с клиентом напрямую — обычно по электронной почте, но иногда по телефону. Как правило, клиенты отвечают, и многие оставляют очень интересные, детальные и в высшей степени похвальные отзывы о своем опыте. У нас набирается около 100 таких примеров каждую неделю, и мы используем их не только для качественной обратной связи с сотрудником, но и в целях обучения».

Программа «Отлично поговорили» дает возможность услышать мнение покупателей и укрепить культуру обслуживания. Ниже приведен пример электронной переписки между менеджером ГЛК и очень довольной клиенткой. Сотрудник Zappos задал Барбаре Фридман вопрос только об одном телефонном разговоре, но покупательница не смогла удержаться и похвалила трех представителей ГЛК. Переписка началась с вступления руководителя ГЛК:

Член нашей команды рассказала мне, что Вы с ней отлично поговорили! Недавно мы запустили специальную программу, чтобы члены команды получали больше отзывов от клиентов. Мы хотим еще раз поддержать их, поэтому просим Вас об огромном одолжении. Это не отнимет у Вас много времени, а нам очень-очень поможет. Пожалуйста, расскажите, как Вас обслужили, и поделитесь любыми комментариями о разговоре с членом нашей команды.

Вот неотредактированный ответ Барбары:

Ну, я даже не знаю, с чего начать, но второй мой заказ доставили сегодня, меньше чем за сутки, и хотя я и не собиралась делать эту покупку, благодаря вашим сотрудникам бережливость была забыта и я не смогла не заказать в другом цвете еще одни туфли, которые нашла на вашем сайте

одним субботним вечером. И они волшебным образом прибыли ранним утром в понедельник. Неслыханно!!!

Когда в субботу вечером я обнаружила, что моей фамилии нет в подтверждении заказа, я позвонила, чтобы исправить ошибку, и поговорила с Кристал, которая оказалась очень доброй, внимательной и знающей (я обнаружила, что это общая черта всех сотрудников Zappos!), а когда адрес исправили, она пригласила меня стать участником VIP-программы! Как я узнала, в числе ее преимуществ была доставка за ночь, которая действительно делается за ночь, и отдельный сайт со множеством сюрпризов! Я была очень польщена, поблагодарила Кристал и стала ждать туфли, надеясь получить их во вторник или в среду. Они приехали утром в понедельник, практически на заре!

Как только я оправилась от шока, я позвонила в Zappos, чтобы рассказать, как это меня поразило, и сразу подружилась с Дон. Она поделилась своими впечатлениями от первой в ее жизни доставки за ночь, и оказалось, что у нее была очень похожая реакция. Просто поразительно! Так у меня появилась вторая подруга в Zappos, ведь Дон говорила со мной с такой теплотой и доброжелательностью, что я чувствовала себя как дома!

Повесив трубку, я померила туфли. В Zappos они представлены в узкой полноте, которую почти невозможно найти в Южной Флориде, и несколько минут я просто наслаждалась их удобством, а потом решила побаловать себя такой же парой в другом цвете (хотя у меня уже были похожие туфли средней полноты). Тогда я снова позвонила в Zappos, и трубку взяла Кристин. И снова возникло это невероятное чувство, словно я член удивительной семьи Zappos! Кристин быстро подтвердила, что нужные мне туфли есть в продаже, и заверила, что Zappos и ее потрясающие сотрудники

готовы помогать мне 24 часа в сутки и 7 дней в неделю... и у меня правда такое чувство, что все они поддержали бы меня во время любого жизненного кризиса!!! Как Zappos это удается?

Я была очень впечатлена и рассказала об этом нескольким друзьям и сыну. Он спросил: «Ты только что узнала о Zappos?» — а потом сообщил, что это любимый интернет-магазин моей внучки! Так что теперь я научилась дарить подарки этой важной юной даме, даже не выходя из дома! Спасибо за то, что дали мне возможность поделиться радостью, которую доставили мне новые друзья из Zappos!

Барбара Фридман, Флорида

(Другие материалы программы «Отлично поговорили» вы можете найти в Приложении А.)

Фразы «Она говорила со мной с такой теплотой и доброжелательностью, что я чувствовала себя как дома» и «У меня правда такое чувство, что они поддержали бы меня во время любого жизненного кризиса» подтверждают: сотрудники Zappos сумели установить личный эмоциональный контакт с клиенткой и вызвать у нее и «вай!»-чувство, и ощущение счастья. Чтобы создать по-настоящему сильную культуру обслуживания, необходимо рассказывать людям об успехах. И есть ли вариант лучше, чем отзывы клиентов, с которыми, вероятно, получилось наладить контакт? Обслуживание — сложная работа, негативный опыт вызывает стресс, а покупатели далеко не всегда высказывают благодарность. Крайне важно, чтобы руководители поднимали боевой дух сотрудников, находя способы распространять истории об отличном обслуживании. Более того, записи этих «отличных» разговоров вместе с хвалебными отзывами клиентов часто становятся мощными инструментами

обучения, демонстрирующими, как вызывать «вау!»-чувство обслуживанием.

Руководители Zappos не ограничиваются обратной связью для тех, кто обслуживает клиентов по телефону, в чате или по электронной почте. Например, сотрудники отдела распространения регулярно получают положительные отзывы о скорости доставки и другие благодарности клиентов, что позволяет им по достоинству оценить собственный вклад в дело. Мэри Джонсон, экскурсовод в Центрах обработки заказов, рассказывает: «Покупатели часто заказывают одну вещь в нескольких размерах, а потом отсылают нам неподходящие, поэтому в Центры обработки заказов возвращается около 30% товаров. Вместе с ними мы получаем много вещей, которые нам не принадлежат: ключи от машин, пульты дистанционного управления и даже ножи для стейков, которыми открывали коробки. Мы отправляем назад все, что можем. Помню благодарность одной покупательницы: она рассказала, что обвинила своих детей в краже денег из кошелька и была очень расстроена, пока не получила от нас конверт с немалой суммой. Оказалось, она сама выронила деньги в коробку с заказом, который потом вернула. Покупательница была в восторге, а мы очень радовались за нее и гордились тем, что она оценила наш поступок». Руководители Zappos считают, что распространение историй об отличном сервисе очень важно для формирования культуры, способствующей контактам с покупателями. Поэтому они решили, что количественная оценка результатов должна быть связана с более объективными показателями. Это привело к внедрению индекса NPS, о чем мы поговорим ниже.



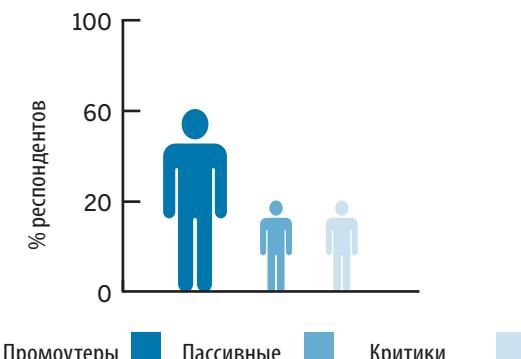
## ПРИМЕРЬТЕ НА СЕБЯ

1. Как вы помогаете обслуживающему персоналу развить способность устанавливать «личный эмоциональный контакт»?
2. Оцениваете ли вы, насколько хорошо ваши сотрудники умеют налаживать взаимопонимание и участвовать в увлекательных и интересных личных беседах? Или вас интересуют только улыбка, зрительный контакт и точность операций?
3. Ориентирована ли ваша программа контроля качества обслуживания на рост и развитие (постановка целей, обратная связь без оценки в баллах) или она представляет собой измерение производственных показателей?
4. Насколько полную обратную связь о качестве обслуживания вы предоставляете сотрудникам? Участвуют ли они в сборе информации? Просите ли вы клиентов рассказать об их опыте, чтобы с большой вероятностью услышать истории о «вай!»-чувстве?

## ПРИМЕНЯЕМ НАУЧНЫЕ МЕТОДЫ

Кроме отзывов по программе «Отлично поговорили», руководители Zappos предоставляют всем членам ГЛК результаты опросов по электронной почте, демонстрирующие фанатичное обожание клиентов. Индекс NPS тоже получают с помощью таких опросов. Они показывают, какая часть клиентов с большой вероятностью продемонстрирует лояльность и будет продвигать

ваш бизнес. Опрос позволяет поделить покупателей на три категории: промоутеры, пассивные и критики. Затем долю критиков вычитают из доли промоутеров и получают индекс NPS. Фред Райхельд, автор книги «Самый главный вопрос»\*, рекомендует использовать 10-балльную шкалу и спрашивать клиентов, насколько они готовы порекомендовать вашу компанию другу или коллеге. Промоутеры поставят 9 или 10 баллов, пассивные клиенты — 7 или 8, а критики — 6 или менее.



Например, после того как покупатель поговорит с сотрудником ГЛК и/или разместит заказ на сайте, Zappos высылает ему электронное письмо, которое помогает рассчитать индекс NPS и получить другую полезную информацию о том, как клиент рассматривает свой опыт взаимодействия с компанией. Список вопросов весьма обширен — вот некоторые примеры:

- Как бы вы оценили ваше желание порекомендовать Zappos другу или члену семьи по шкале от 0 до 10, где 10 — высший балл?

\* Райхельд Ф. Самый главный вопрос. Книга о настоящей прибыли и реальном росте. М. : Поколение, 2007.

- Если бы вас попросили назвать один показатель, который нам стоит улучшить, что бы это было?
- В ходе последнего контакта с нами вы связались с сотрудником Группы лояльности клиентов. Если бы вы владели собственной компанией в сфере услуг, как бы вы оценили свое желание нанять этого сотрудника по шкале от 0 до 10?
- Как бы вы в целом описали обслуживание, которое предоставил вам (имя сотрудника ГЛК): как хорошее, плохое или фантастическое?
- Что именно сделало обслуживание таким хорошим или плохим?

Каждый день руководство Zappos отслеживает и выкладывает обобщенные результаты опросов на основании анкет, заполненных покупателями. Таким образом, сотрудники сразу видят индекс NPS и другие данные, в том числе ключевые показатели производительности, например время ответа на звонок и общее число разговоров. Индексы NPS в компании держатся между 80 и 90 — Фред Райхельд считает, что этот диапазон находится «в стратосфере». Несмотря на такие удивительные результаты, руководители Zappos продолжают обращаться за откликами и к большой группе промоутеров, и к маленькой группе критиков. Кроме того, все сотрудники ГЛК получают полезные данные из отзывов от покупателей, с которыми они работали, и это обеспечивает еще один инструмент личной обратной связи.

Сколько конструктивной информации — обратная связь от менеджеров, комментарии отдельных покупателей об удачных телефонных разговорах и сводные отзывы всех покупателей, добытые научными методами. Руководители Zappos слушают, делятся, измеряют, обучаются и вдохновляют на профессиональный рост — на всех уровнях и во всей компании.

## ОБЩЕНИЕ ДЛЯ ВСЕХ

Классический слоган Ассоциации производителей апельсинов Флориды таков: «Теперь апельсиновый сок — не только к завтраку». Немного перефразировав его, можно сказать, что в Zappos «теперь личный контакт — не только для покупателей». Действительно, руководители компании с энтузиазмом используют открытую коммуникацию, чтобы устанавливать личный контакт, вызывать «вау!»-чувство и доставлять счастье, взаимодействуя с членами коллектива, поставщиками и даже не-клиентами. Чтобы показать, как велика роль свободного общения и содействия всеобщему развитию, Тони Шей использует аналогию с теплицей: «Есть компании, в которых руководители ведут себя как самые сильные и высокие растения в теплице — остальные должны смотреть на них снизу вверх и стремиться стать такими же. Я же скорее вижу себя в роли архитектора. Моя задача — сделать так, чтобы растения (наши люди) процветали и полностью раскрывали свой потенциал. Нам как руководителям необходимо открыто общаться с командой и делать все возможное, чтобы у всех были хорошие условия для максимального роста». В Принципе № 4 подробно описываются образовательные возможности, которые предоставлены каждому «заппонианину» и ориентированы на его развитие, а Принцип № 5 показывает, как лидеры пестуют невероятно сплоченную семью Zappos. Но пока давайте на минутку отвлечемся и рассмотрим, как в компании организовано общение, которое обеспечивает личный контакт с сотрудниками и в конечном итоге формирует доверие.

## ПЕРЕМЕНКА в стиле ZAPPOS

Знаете ли вы, что руководители Zappos работают в джунглях в буквальном смысле этого слова? Тони Шей и другие менеджеры высшего звена, которых в компании называют «мартышками», занимают столы в центре штаб-квартиры. В этой части здания с высокого потолка над «кубиками» свисает обильная зеленая растительность. Эту территорию метко прозвали «рядом мартышек». Если руководители компании работают в игриво украшенных «кубиках», расположенных в центре офиса, что это говорит об их скромности, доступности и настроении? Лидеры компании пошли гораздо дальше «политики открытых дверей». Они процветают в пространстве, где дверей нет вообще. Теперь вы знаете о джунглях и мартышках... так расскажите об этом другим!



В каждой компании руководители и сотрудники регулярно и спонтанно вступают в неформальные разговоры. Большинство компаний также устраивает ежегодный организованный опрос, чтобы получить обратную связь от сотрудников. Zappos же собирает отклики ежемесячно с помощью «Пятисекундного опроса о счастье». Руководители просят сотрудников оценить в баллах предложенные утверждения и дать свои комментарии. На вопросы можно отвечать анонимно, но если сотрудник указывает свое имя, он получает личное электронное письмо от руководителя. Вся поступающая информация выносится на обозрение вместе с численными показателями и комментариями. Кроме того, после анализа данных за месяц «заппониане» получают рекомендации о том, что стоит изменить. Как говорит директор по персоналу Ребекка Ратнер, «в этих ежемесячных опросах обычно участвуют 60–85% сотрудников. За неделю мы выявляем наметившиеся тенденции, а потом сразу рассылаем результаты по отделам».

В «Пятисекундном опросе о счастье» сотрудников просят выбрать варианты ответов (1 — определенно; 2 — иногда; 3 — совсем нет) применительно к следующим утверждениям:

- Я верю, что у компании действительно есть более высокие цели, чем просто прибыль.
- В семье Zappos у меня есть настоящая цель — это больше чем просто работа.
- Я чувствую, что контролирую свой карьерный рост и прогрессирую в личном и профессиональном развитии в семье Zappos.
- Коллеги для меня — как семья и друзья.
- Я очень доволен своей работой.

При личном контакте с людьми важно не то, что именно вы спрашиваете, а то, что вы в принципе обращаетесь к ним. Надо быть готовыми выяснять мнение сотрудников, постоянно задавать вопросы, лично на них откликаться, открыто рассказывать о полученных отзывах и отвечать на предложения действием. В дополнение к ежемесячным «Пятисекундным опросам о счастье» в Zappos в совершенстве овладели иными методами прямого общения с сотрудниками:

- Откровенные блоги руководителей.
- Ежедневные отчеты о продажах.
- Видеосообщения.
- Форум «Спроси о чем угодно».
- Свободный доступ в «Ряд мартышек».

Искренность блога Тони ([blogs.zappos.com/blogs/ceo-and-coo-blog](http://blogs.zappos.com/blogs/ceo-and-coo-blog)) проявляется в его желании свободно и эмоционально говорить о чувствительных, но важных моментах в истории компании. В блоге он объяснил необходимость сокращений в 2008 году и выразил грусть по этому поводу, рассказал о причинах для беспокойства и неуверенности в преддверии покупки Zappos компанией Amazon, проанализировал свои прогнозы через год после слияния, раскрыл предварительные планы переезда штаб-квартиры из Хендерсона в центр Лас-Вегаса. В каждом из этих случаев он давал возможность публично обсудить свою запись. Тони и другие руководители Zappos ведут блоги не по принципу распространения информации «сверху вниз» — они приветствуют контакт и диалог. Тони просит откликов по электронной почте и часто заканчивает записи вопросами к сотрудникам. Вопросы могут быть такими: «Какими вы видите

ваш личный бренд и личные ценности?», «Как можно использовать Twitter для личного роста и для того, чтобы стать счастливее?», «Как вы побуждаете других обращать внимание на то, что важно для вас?». Кроме того, в блоге Тони часто завязываются дискуссии. На общих собраниях и после докладов, когда он отвечает на вопросы, они продолжаются.

«Заппониане» черпают новости не только из блогов. Каждый день они получают рассылку по электронной почте: в компании считают, что избыток информации лучше, чем недостаток. Джейми Нотон, официальный спикер Zappos, объясняет: «Мы хотим, чтобы у наших сотрудников было много информации — пусть даже больше, чем нужно. Это дает им возможность принимать решения на благо всех. Наш подход — установить партнерские отношения абсолютно с каждым работником, а не удерживать корпоративные знания в руках 5% высших руководителей, в то время как остальные работают в темноте. Мы ежедневно отправляем результаты продаж всем сотрудникам, чтобы они в точности знали реальные показатели».

Джейми добавляет, что система распространения информации со временем усовершенствовалась: «Например, мы добавили в рассылку наши цели. Теперь сотрудники могут рассматривать все продажи и заказы в общей перспективе. Эта информация помогает понять, куда мы движемся и сколько нужно вырабатывать каждый день, чтобы достичь этих целей, а также позволяет делать прогнозы на основе текущих показателей. Поскольку мы каждый день доверяем эту информацию сотрудникам, мы знаем, добьемся ли этих целей, упустим их или превзойдем. Это помогает менять курс по ходу движения. У нас нет неприятных

сюрпризов с показателями продаж». По словам бывшего финансового директора компании Альфреда Лина, «ежедневная информация о результатах продаж — еще одно проявление полной прозрачности. Это очень подробные данные. Отчет охватывает более 1200 брендов и рассыпается всей компании. Более того, обновления можно смотреть каждый час или, если хотите, каждые 15 минут».

Этот свежий подход к честному обмену информацией между лидерами и сотрудниками кардинально отличается от общепринятого, когда специалисты по корпоративным коммуникациям кучкуются за закрытыми дверями, размышляя, как «направить» санкционированные темы для обсуждения в нужное русло. Слова Шейлы Клинард, сотрудницы службы ремонта в Центре обработки заказов Zappos, показывают, как к этому относятся члены коллектива: «Я действительно хочу знать, что происходит в Zappos, и руководители не скрывают от нас правду. И они не хотят, чтобы мы утаивали правду и говорили только приятные им слова». Ванесса Лоусон, старший тренер в Zappos, вторит Шейле: «Мои слова прозвучат странно, если учесть, что многие люди сегодня чувствуют по отношению к работодателям, — но я доверяю нашей компании на 1010%. Я верю, что руководители дают мне верную информацию, слушают меня и искренне заботятся о нашем общем процветании. Это чудесное чувство. А еще я очень ценю, что здесь мы можем приобрести финансовую грамотность и понять, на что расходуется прибыль. Большинство сотрудников поначалу не понимают, насколько большая часть нашего дохода идет на поддержание бизнеса. И обучение помогает больше ценить наши показатели, о которых нам регулярно сообщают».

## ПРИМЕРЬТЕ НА СЕБЯ

### 1. Используете ли вы какую-либо версию индекса NPS?

Можете ли выделить данные, относящиеся к отдельным сотрудникам? Показываете ли вы персоналу обобщенные и индивидуальные результаты опросов по NPS, чтобы, основываясь на этой информации, развивать личные контакты с покупателями?

### 2. Можете ли вы представить, что клиенты оценивают ваших работников и предлагают варианты ответа на вопрос:

«Если бы вы владели собственной компанией в сфере услуг, с какой вероятностью вы бы приняли этого сотрудника на работу?» Показали бы вы результаты этого опроса вашим сотрудникам с целью повысить их навыки обслуживания?

### 3. Стали бы вы ежемесячно спрашивать у сотрудников, насколько они довольны своей работой? Как вы думаете, какой процент сотрудников принимал бы участие в этом опросе? Что, по вашему мнению, показали бы его результаты?

### 4. Если бы вы решили проводить в коллективе ежемесячный опрос, вы бы обнародовали результаты этого исследования, включая все полученные комментарии?

### 5. Насколько клиенты доверяют вам? Насколько подчиненные доверяют руководителям? Откуда вы это знаете?

Руководители Zappos понимают: чтобы построить отношения с клиентами на основе «открытого и честного... обмена информацией», необходимо воплощать этот же подход в отношениях с коллективом. Дэвид Хинден, ассистент отдела продвижения продуктов, возможно, лучше всего описал, как открытое общение помогает налаживать взаимоотношения и с персоналом,

и с клиентами: «Я думаю, этот принцип верен для большинства людей: отношение других к вам часто определяет ваше отношение к ним. В Zappos идет двусторонний обмен информацией между руководителями и сотрудниками. Доверие строится на честном обмене мнениями. Потом оно распространяется на клиентов, которые, в свою очередь, тоже доверяют нам». Какой чудесный рецепт здоровых отношений в коллективе и, соответственно, личного контакта с клиентами: говорите правду, часто высказывайте свое мнение, терпеливо и искренне выслушивайте, реагируйте действием, наслаждайтесь заслуженным доверием и наблюдайте, как это доверие затем переходит на клиентов и возвращается к вашему бренду.

## ПОСТАВЩИКИ — ТОЖЕ ЛЮДИ?

Как консультант, тренер и корпоративный оратор, я поставщик услуг. По опыту могу с уверенностью сказать, что разные клиенты относятся к поставщикам по-разному. На заре Zappos, несмотря на профессиональные связи ветеранов обувной торговли типа Фреда Моссье, поставщики неохотно отдавали продукцию для продажи в «желторотом» интернет-магазине. Тони Шей говорит: «Мы с самого начала знали, что просим поставщиков заниматься бизнесом по-новому. Чтобы разместить продукцию на нашем сайте, им надо было увидеть и почувствовать особое отношение. Главное, мы с самого начала подчеркивали, что наши поставщики — настоящие партнеры. Такого в обувной отрасли тогда не было. Мы заботились об их успехах и хотели, чтобы наши действия это подтверждали». Поставщик Zappos Буч Хазлетт из New Balance соглашается: «Zappos знает, что делает. Конечно, все начинается с общего подхода Тони, а потом нужен

человек вроде Фреда для рывка вперед, но вся команда не пожалела времени, чтобы узнать наш бизнес и развить взаимовыгодные отношения с нами и всеми своими поставщиками. Zappos делится с нами информацией ради и нашего, и своего успеха. Благодаря корпоративной культуре Zappos ее забота о поставщиках не имеет аналогов в отрасли, и в итоге выходит, что мы делаем бизнес вместе с друзьями — людьми, которые к нам искренне неравнодушны». Вместо того чтобы пытаться скрыть от поставщиков информацию о продажах, надеясь на конкурентное преимущество при закупке товарных запасов, компания предоставляет партнерам полностью прозрачный доступ к информации о продажах в режиме реального времени. Это помогло как Zappos, так и поставщикам улучшить позиционирование продукции на сайте компании и увеличить общий объем продаж.

Поставщики постоянно говорят об «的独特性 of Zappos». Майлз Олсон, независимый торговый представитель UGG Australia\*, размышляет на эту тему: «С самых первых дней я начал приходить в Zappos по пятницам после обеда, чтобы вместе с Фредом посмотреть наш бизнес-план и определить дальнейший фронт работ. Потом мы обычно шли выпить, и очень скоро наши отношения стали практически семейными. Не раз мы закружлялись пораньше и встречались поболтать во время перерыва. Zappos с самого начала по-человечески относилась к поставщикам, и это способствовало товарищеским чувствам. Мы поняли концепцию их развития, а они — нашу. Zappos также нашла способы разделить с нами кратко-, средне- и долгосрочные цели и стать партнерами, чтобы вместе работать над ними. Нас не воспринимали как противников, которых надо победить,

---

\* Производитель обуви, в России известной как «утги».

чтобы процветать самим». Иными словами, Zappos применяет подход к сотрудничеству, ориентированный на поставщиков, и не воспринимает их как товары, от которых можно легко отказаться. Zappos всегда старалась вызывать у поставщиков «вай!»-чувство, нацеливаясь на долгосрочное сотрудничество.

Том Остин, представитель Clarks\*, говорит: «Сотрудники Zappos готовы пойти на многое, чтобы вызвать у поставщиков «вай!»-чувство своим обслуживанием. Так, однажды их группа приехала посмотреть наш склад в Ганновере, и после этого мы собирались вместе поужинать. Сотрудница из команды Zappos обзвонила все ближайшие рестораны, чтобы узнать, где заказаны столики для Clarks, нашла нужный и оставила им данные кредитной карты Zappos, чтобы Clarks точно не пришлось оплачивать счет. Я считаю, что здесь главное не то, кто платит по счету, а огромная забота о других, которую Zappos распространяет на все аспекты бизнеса, а также их отношение к слову *партнерство*: они берут его на вооружение и воплощают в жизнь». Том добавляет: «Отношение Zappos к поставщикам стало легендой в нашей отрасли. Я часто слышу, как другие поставщики говорят: “Вот бы остальные наши клиенты были такими же”».

Как правило, поставщики ценят, когда им дают работу, и стремятся предложить профессиональные решения независимо от того, как к ним относятся. Но не все клиенты для них равны. Для кого-то они готовы постараться немного больше. Если у двух компаний похожего уровня появляется срочная надобность в чем-либо, таких клиентов, как Zappos, обслужат быстрее, чем тех, кто не воспринимает поставщиков как партнеров или меньше их уважает.

---

\* Британская компания — производитель обуви. Основана в 1825 году.



## КАЖДЫЙ — КЛИЕНТ

Zappos устанавливает личные контакты с клиентами, сотрудниками и поставщиками. А возможен ли еще один уровень взаимоотношений с брендом? Как насчет людей, которые просто интересуются компанией? Многие посетители штаб-квартиры Zappos, которые приезжают на бесплатную или длительную экскурсию, — клиенты компании; некоторые просто хотят побольше узнать о бизнесе, получившем столько положительных отзывов в СМИ. Zappos приветствует всех. По-моему, трудно представить, что офис и колл-центр могут стать популярной достопримечательностью в таком динамичном городе, как Лас-Вегас. Но мы же говорим о Zappos. Случается, что в ее штаб-квартире принимают до 1200 экскурсантов в месяц, и часто их подвозят из аэропорта или гостиницы и обратно.

Если хотите узнать, чего ждать от экскурсии в Zappos, присоединяйтесь ко мне, и у вас будет возможность взглянуть на происходящее изнутри. Пройдите на [www.zappified.com/tour](http://www.zappified.com/tour) или считайте приведенный ниже QR-код.



Так почему же Zappos изначально решила завести автобус и организовать экскурсии по штаб-квартире? И зачем ей выделять ресурсы на прием людей, которые, возможно, даже не станут клиентами?

Давайте послушаем короткую историю официального «мэра Zappos» Джерри Тидмора: «На заре нашей компании колл-центр располагался рядом с аэропортом, и поставщики часто хотели обсудить с нами продукцию. Они приезжали на такси, а мы подвозили их обратно в аэропорт. Фред решил, что нам нужен транспорт, на котором мы сможем доставлять поставщиков в оба конца, и мы приобрели первый автомобиль. Примерно через полгода мы купили машину побольше, а через год наш первый автобус на 14 мест начал курсировать между компанией и аэропортом. Также мы запустили ежемесячную программу для поставщиков, на которой обучали следить за данными о продажах их продукции на нашем сайте. В те дни многие производители имели привычку продавать свой товар только в магазинах, подобных Nordstrom, и поэтому им было интересно увидеть наш колл-центр в действии. Тогда Фред сказал: “Джерри, ты можешь устроить им экскурсию?” Так и начались наши туры по компании». В итоге автобус и экскурсии по Zappos стали доступны всем, кому это интересно.

С гостями обращаются по-королевски — им даже дарят сувенир на память о времени, проведенном «на троне». Поэтому благодаря «сарафанному радио» популярность таких экскурсий значительно выросла, и это обеспечило Zappos бесценную огласку. Хотя Бюро конвенций и гостей Лас-Вегаса сделало популярным слоган «Что происходит в Вегасе, остается в Вегасе», к экскурсиям в Zappos это не относится. Если отправить в Google поисковый запрос «Zappos Tour», вы получите тысячи результатов, а на YouTube можно посмотреть сотни видеороликов, на которых шаг за шагом показана прогулка по компании.

Кроме экскурсий, и в интернете, и вживую много обсуждают автобус Zappos. Роз Сирси, координатор программы «Мы сможем», рассказывает об одной такой истории: «Сотрудник нашего

отдела приехал в аэропорт за поставщиком, который немного запаздывал, и разговорился с двумя дамами, ожидавшими автобуса. Им нужно было попасть на конференцию в гостиницу, и, как выяснилось, они просидели в аэропорту больше двух часов. А когда они попытались выяснить, что случилось с автобусом, им нагрубили. Поэтому наш водитель подвез этих женщин, куда им было нужно». Роз замечает: «На этом история не закончилась. Дамы прислали нашему сотруднику подарки. А одна из них даже отлучилась с конференции, чтобы сходить на экскурсию в Zappos».

Какие отношения важны для вашего бизнеса? Только с клиентами? А может быть, это контакт между руководителями и персоналом? Как насчет общения сотрудников с поставщиками? Сколько вы вкладываете в налаживание связи со всеми, кто входит в контакт с вашим брендом? Многие компании тратятся на рекламу, а потом выясняется, что это блеф и от них не стоит ждать настоящей заботы. В Zappos, как и в большинстве компаний с отличным сервисом, пример искренних отношений подают на самом высоком уровне. Сегодня, чтобы надолго удержаться в бизнесе, руководители должны понимать: люди (клиенты, сотрудники, просто интересующиеся и даже поставщики) имеют моментальный доступ к информации и богатый выбор. Если обходиться с ними как с товаром, врагом или объектом для обработки, они вряд ли станут это терпеть. Чем более открыто ведут себя лидеры компании и чем больший приоритет они отдают прочным отношениям, тем, как правило, выше ценность бренда. Наладив контакт на всех уровнях, вы получите долгосрочные преимущества: повышение продаж, лояльность и, возможно, фанатичное обожание со стороны как клиентов, сотрудников и поставщиков, так и не-клиентов.

## Глава 7: идеи на вооружение

- Руководители отвечают за помощь сотрудникам в развитии навыков хорошего обслуживания.
- Если предложить сотрудникам возможность контроля над ситуацией и избавить их от количественной оценки показателей, они с большей вероятностью захотят развивать навыки отличного сервиса.
- Истории о «вай!»-чувстве от обслуживания можно получить у клиентов.
- Постановка целей и разнообразные источники обратной связи помогают в развитии сложных навыков, например тех, которые необходимы, чтобы обеспечить прочные отношения с клиентами и их лояльность.
- Есть такая поговорка: «На что рассчитываете, то и получаете», и она справедлива применительно к налаживанию личных контактов, «вай!»-чувству и счастью клиентов.
- Лучшие руководители регулярно узнают мнение сотрудников, слушают, деятельно реагируют и потом возвращаются к сделанному и услышанному, чтобы оценить результаты.
- Скорее всего, вы общаетесь с сотрудниками недостаточно, а не слишком много.
- Поставщики и не-клиенты тоже люди. Им тоже нужны настоящие человеческие отношения.
- Поставщики, к которым относятся как к настоящим партнерам, согласуют свои цели с целями клиентов и активнее стараются их достичь.
- Можно потратить деньги на рекламу и сформировать обещание и/или потратить их на установку личных контактов, обеспечив расширенный опыт взаимодействия с брендом.



ПРИНЦИП 4

# Растяжка

*Если хотите быть счастливыми, поставьте себе цель, которая завладеет вашими мыслями, освободит энергию и вселит надежду.*

ЭНДРЮ КАРНЕГИ



Zappos всегда легка на подъем. Может, причина в бунтарской натуре ее руководителей или в личности ее CEO, который стал предпринимателем уже в средней школе. Или же неугомонность Zappos — реакция на утверждения пессимистов, полагавших, что компания ни за что не добьется успеха. Сегодня быстрая эволюция Zappos символизирует все, чего может достичь компания, если не останавливается на достигнутом, стремится к знаниям и не желает удовлетворяться текущим положением дел или давно установленным порядком.

В главе 8 «Университет Zappos» показано, как сотрудников компании поощряют тянуться вверх, чтобы стать экспертами в своей области и в перспективе — лидерами компании, а также развиться личностно. Вы узнаете, насколько далеко может зайти компания в желании развить кадровый резерв и создать план прогресса или преемственности, о котором так часто говорят. Также в этой главе вы найдете советы, как помочь сотрудникам достичь личных и профессиональных целей, которые повысят их лояльность и увлеченность. В главе 9 «Не только обувь» рассказано, как Zappos «растянула» свой бренд далеко за пределы изначального ассортимента, значительно расширила категории товаров и даже запустила тренинги для руководителей. Кроме того, вы узнаете, как в Zappos внедряют инновационные процессы, технологии и каналы распространения информации, включая передовые разработки в социальных медиа. Пришло время откинуться на спинку стула, поднять руки и потянуться.

## УНИВЕРСИТЕТ ZAPPOS

Как бы ни была хороша Zappos сейчас, сотрудники и руководители всегда скажут, что есть куда расти. Директор по персоналу Ребекка Ратнер так описывает это постоянное стремление двигаться вперед и нежелание успокоиться: «В Zappos каждый день нужно двигаться дальше. Я никогда не знаю, что будет, но уверена: мне это понравится. Это новые вызовы и необходимость выйти за пределы зоны комфорта. На самом деле в таких случаях она расширяется, и я снова оказываюсь в ее границах. К счастью, в Zappos понимают, что удержать лучших можно, только если постоянно ставить им новые задачи и обучать их. И здесь в игру вступает наш Информационный канал».

Хотя глава названа «Университет Zappos», университета как такового в компании не существует. Или существует? Формально его действительно нет, но по сути он имеется. Информационный

канал по своей структуре больше напоминает университет, чем традиционный отдел обучения персонала. Вместо того чтобы отправлять «заппониан» на обязательные, часто скучные, обычно предсказуемые и не очень важные семинары, команда организует динамичные интерактивные учебные курсы. Их план разрабатывали, чтобы решить два важнейших вопроса бизнеса: какой набор знаний и навыков необходим, чтобы сделать подразделения и руководителей Zappos сильнее; и что поможет «заппонианам» укрепить корпоративную культуру и стать счастливее. Иными словами, Информационный канал Zappos нужен, чтобы облегчить личное, командное и лидерское развитие, а также рост бизнеса. Поскольку поставленные цели очень широки, мы сосредоточимся на процессах и вариантах программы, относящихся к базовым знаниям, развитию лидерских качеств и личному росту.

## БАЗОВЫЕ ЗНАНИЯ

В течение многих лет такие организации, как Conference Board\*, ассоциация «Представители корпораций в поддержку работающих семей» (Corporate Voices for Working Families), Партнерство за навыки XXI века (Partnership for 21st Century Skills) и Общество по управлению персоналом (Society for Human Resource Management), просили работодателей оценить знания и навыки сотрудников, которые были приняты на работу сразу после окончания средней школы, технического училища или университета. Заключения из этих исследований, которые часто называют

---

\* Некоммерческое всемирное объединение 1300 корпораций из 60 стран, занимающееся распространением информации по вопросам управления, ситуации на рынке и оказывающее помощь в оптимизации функционирования бизнеса. Штаб-квартира расположена в Нью-Йорке.

«рапортами о готовности трудовых коллективов», нередко завершаются утверждениями вроде «у вновь нанятых сотрудников любого уровня образования есть значительные пробелы» или «готовность сотрудников к работе — одна из ключевых проблем нашей страны».

Пока в обществе ведутся оживленные дискуссии о необходимости согласовать традиционное образование с потребностями бизнеса, Информационный канал Zappos предлагает собственные решения для достижения долго- и краткосрочных целей компании. Вместо того чтобы рассуждать о неготовности новых сотрудников к работе в реальных условиях, в компании разработали учебный план, который гарантирует успех каждому, кто вписывается в культуру Zappos, а значит, хочет воплотить в жизнь ценность «приветствовать рост и развитие». Поскольку в разных подразделениях компании критерии успеха различны, команда Информационного канала создает для них отдельные программы, которые помогают в профессиональном развитии. Так, «заппониан», которые будут часто иметь дело с поставщиками — например, сотрудниками отдела закупок, — учат налаживать с ними отношения, в то время как работникам Центров обработки заказов предложат курс «Оптимизация склада». Эти программы можно рассматривать как факультеты Университета Zappos. Для них разработаны специализированные учебные планы на общеобразовательной основе. Постоянно растущий перечень предметов, предлагаемых Информационным каналом Zappos, делится на три категории: базовую, лидерскую и факультативную. Все сотрудники, прошедшие тренинг для новичков, могут посещать занятия из первой и третьей групп. Предметы лидерского уровня доступны любому «заппониану», у которого есть прямые подчиненные, или тем, у кого таких подчиненных нет, зато есть одобрение менеджера.

Большую часть предметов преподают сотрудники Информационного канала, но иногда им помогают эксперты из различных подразделений. Например, курс «Введение в финансы» обычно читает сотрудник финансового отдела. Девлин Торрес, менеджер Информационного канала, отмечает: «Поскольку мы сами готовим учебную программу, мы можем полностью сосредоточиться на потребностях семьи Zappos. Кроме того, это позволяет внедрять ключевые ценности в содержание каждого урока и гарантировать, что занятия помогают решить реально существующие проблемы с квалификацией сотрудников». Пример — описание учебных курсов из базовой программы Информационного канала в Неваде — демонстрирует уникальную природу учебных курсов, ориентированных исключительно на Zappos.

## БАЗОВАЯ ПРОГРАММА

### Уровень 1

#### Семейная история Zappos

**Продолжительность: 8 часов.** История семьи Zappos — начиная с ранних воспоминаний нашего основателя и до самых последних событий, — рассказанная очевидцами. По окончании курса вы сможете рассказывать об истории компании Zappos, не допуская ошибок, и внедрять идеи и основы, заложенные на заре нашей компании, в работу.

#### Коммуникации-1:

#### Эффективные коммуникации в любой ситуации

**Продолжительность: 3 часа.** В этом интерактивном курсе рассматривается базовый цикл коммуникации. Он позволяет определить ваши сильные стороны в общении с коллегами, а также навыки, нуждающиеся в улучшении. Курс проводится на основе групповой дискуссии и классной работы.



## Уровень 2

### Коммуникации-2: преодоление барьеров и разрешение конфликтов

**Продолжительность: 2 часа.** В каждой команде есть разные личности, у которых бывают разные мнения. В рамках курса рассматривается, какие барьеры могут препятствовать конструктивному диалогу с коллегами. Кроме того, вы узнаете, как организовать «правильный спор». Подготовьте истории или трудные ситуации для обсуждения. Требования к участникам: пройти курс «Коммуникации-1: эффективные коммуникации в любой ситуации».

### Наука счастья

**Продолжительность: 2 часа.** Zappos и ее дочерние компании стремятся доставлять счастье. Но знаете ли вы, что счастливыми становятся не благодаря удаче, а благодаря науке? Хотите узнать больше? Присоединяйтесь к нашему обсуждению!

### Фактор Фреда и РЫБА: на рыбалку с почтальоном

**Продолжительность: 2 часа.** А вы когда-нибудь хотели пойти на рыбалку с почтальоном? Это ваш шанс! Забронируйте место в «лодке вдохновения» из «Фактора Фреда»<sup>1</sup> и РЫБЫ<sup>2</sup>! Цель курса — стимулировать творческие способности, открыть в себе «фредность» и с помощью мозгового штурма перевести принципы РЫБЫ на новый уровень. Обе книги короткие и интересные, поэтому, пожалуйста, прочтите их перед занятием. Увидимся на борту!

## Уровень 3

### Культура

**Продолжительность: 5 часов.** Курс позволяет перезарядить батареи, вдохновляет и ставит перед вами вызов: перевести ваше участие в корпоративной культуре на новый уровень. Интенсивный интерактивный курс организован на основе дискуссий. Благодаря классной работе и поставленным перед вами вызовам вы увидите возможности внести личный вклад в корпоративную культуру.

### Финансы-1: введение в финансовую отчетность

**Продолжительность: 3 часа.** Мы разберем три основных вида финансовой отчетности: Баланс предприятия, Отчет о прибылях и убытках и Отчет о движении денежных средств.

Из примера ясно видны многоуровневая система базовых курсов и разнообразие учебного плана, подготовленного в компании. Чему бы ни был посвящен курс — корпоративной культуре, основам бизнес-образования или личной включенности в работу, — он представляет большую ценность для всех «заппониан» и позволяет развить общие навыки, необходимые в любом подразделении. Марк Санборн, автор книги *Fred Factor* («Фактор Фреда»), которую используют на курсе «Фактор Фреда и РЫБА» (базовая программа, второй уровень), рассказывает: «Отрадно видеть, что моя работа нашла применение в Zappos. Это наглядно показывает, как компания с культурой, ориентированной на развитие, может взять идеи извне и заставить их работать на собственный успех. Я написал о принципах лидерства, которые применялись в конкретное время, в конкретном месте и в определенных обстоятельствах. Zappos адаптировала их к своей ситуации, чтобы обеспечить максимальную эффективность. Такой подход пошел бы на пользу практически любому бизнесу».

Комментарии Марка помогают понять, насколько оригинально в Zappos организован учебный процесс. Выясните, что должны знать сотрудники разных подразделений вашей компании. Переройте деловую литературу, материалы о личностном росте и просто лучшие книги, статьи, концепции и технологии. Подготовьте на их основе увлекательные интерактивные учебные курсы, ориентированные на ваши условия и ценности вашей компании. И тогда вы получите конкурентное преимущество перед компаниями, у которых нет подобной общедоступной базы знаний.

Кроме занятий по базовой программе, команда Информационного канала проводит курсы для разных подразделений, таких как отдел закупок или ГЛК, чтобы предоставить им

учебную программу, ориентированную на их специфические потребности. Лорен Бекер, менеджер Информационного канала, полагает: «Успех наших тренингов объясняется партнерством с руководителями отделов, благодаря которому мы понимаем, какие знания и навыки они считают главными в своей области. Это немного странный процесс — им нужно представить, что случится, если все руководители в их подразделении вдруг исчезнут. Сможет ли оно без проблем функционировать? Если нет, какие дополнительные знания и навыки необходимы сотрудникам и в какой последовательности их нужно преподавать?» Лорен отмечает, что команда Информационного канала помогает руководителям готовить учебные материалы, которые дают «заппонианам» возможность перейти на следующую ступень карьерной лестницы. Также он подчеркивает, что одного выполнения заданий недостаточно, поэтому менеджеры вместе с сотрудниками работают над индивидуальными планами развития. Они дополняют формальное обучение и позволяют овладеть навыками и умениями, необходимыми амбициозному сотруднику.

План развития обычно включает минимальный срок работы в отделе, освоение необходимых учебных курсов Информационного канала (как базовых, так и специализированных) и другие разнообразные элементы обучения, культуры и общественной жизни.

Чтобы получить представление о разнообразии специализированных курсов, которые включали и включают в планы развития, давайте посмотрим, что Информационный канал предлагает сотрудникам отдела закупок. Чтобы пройти путь от начальной позиции ассистента до закупщика (высокой должности в подразделении), нужно изучить более 40 специализированных учебных

курсов, среди которых — математика для розничной торговли, планирование ассортимента и прогнозирование. В план развития для ассистентов отдела закупок также включены 20 дополнительных общих курсов. Каждый шаг на этом пути зависит не только от посещения конкретных учебных курсов, но и от демонстрации полученных знаний в работе. Также «заппониане» должны выполнить все остальные пункты индивидуального плана развития, например копирование других сотрудников, чтение дополнительного материала, вклад в корпоративную культуру и волонтерскую работу. Кроме того, от «заппониан» ждут активного участия в проектах, ориентированных на укрепление корпоративной культуры, например тимбилдинг на уровне отдела или всей компании. Еще ожидается, что они внесут вклад в проекты по линии корпоративной социальной ответственности, такие как праздничный сбор подарков и день LIVESTRONG\*. Алиша Джайлз, закупщик отдела детской обуви, говорит: «Информационный канал помог нам оценить, какие знания, умения и навыки необходимы сотруднику, чтобы он был готов к новому уровню ответственности. В результате мы получили поэтапный план развития сотрудников и воспитания лидерских качеств». О подготовке кадрового резерва говорят многие, но в Zappos создали непрерывно совершенствующуюся учебную платформу для передачи корпоративных знаний и одновременного содействия профессиональному росту. Так Zappos разными способами воплощает в жизнь слова бывшего CEO и председателя совета директоров General Electric Джека Уэлча: «Способность компании учиться и быстро применять полученные знания на практике — важнейшее конкурентное преимущество»<sup>3</sup>.

---

\* Желтый силиконовый браслет, который распространяет с благотворительными целями Фонд Лэнса Армстронга, помогающий раковым больным.



## ПРИМЕРЬТЕ НА СЕБЯ

1. Что произойдет, если все руководители одного из ваших подразделений завтра не выйдут на работу? Подготовили ли вы сотрудников, которые смогут заместить эти руководящие позиции?
2. Насколько готовы к работе в вашей компании вчерашние выпускники средней школы, технического училища или университета? Какие стратегии вы разработали, чтобы восполнить пробелы в их знаниях и навыках, ключевых для вашего бизнеса?
3. Какими навыками, знаниями и умениями, помимо опыта работы и хороших показателей на нынешней позиции, должны обладать сотрудники начального уровня, чтобы сделать шаг вверх по карьерной лестнице?
4. Разработали ли вы карту стандартных путей карьерного роста в вашей компании с размеченными этапами? Определили ли вы навыки, знания и умения, необходимые на каждом этапе?
5. Обсуждаете ли вы с сотрудниками планы личного развития?
6. Разработали ли вы набор инструментов, список рекомендуемой или обязательной литературы, варианты подготовки на рабочем месте или стратегии обучения разным профессиям, чтобы содействовать прогрессу сотрудников?

## ОБУЧЕНИЕ ЛИДЕРОВ

Легендарный тренер Национальной футбольной лиги Винс Ломбарди однажды сказал: «Вопреки расхожему мнению, лидерами не рождаются — ими становятся. И для этого необходимо



работать изо всех сил»<sup>4</sup>. В Zappos серьезно относятся к развитию лидерских качеств, и команда Информационного канала предлагает руководителям возможность выполнить тяжелую работу, чтобы открыть в подчиненных лучшие качества. Прежде чем мы рассмотрим, как это происходит (иногда на уроках удается и повеселиться), давайте изучим описания учебных курсов для руководителей. Приведенный здесь список показывает, чему и на каком уровне могут учиться сотрудники с функцией менеджера.

Из примеров видно, что Тони Шей и Фред Моссье активно участвуют в процессе. Они лично проводят вводный тренинг для руководителей. Описания курсов также демонстрируют баланс между навыками работы с людьми (например межличностного взаимодействия и эффективного управления) и профессиональными навыками (такими как финансовое планирование и отслеживание показателей). Что еще важнее, описания отражают интерактивную и экспериментальную природу этих тренингов. Чтобы лучше понять, как проходят занятия для руководителей, давайте представим, что вы пришли на тренинг по книге Чипа Конли Peak («Вершина»)<sup>5</sup>. Книга в целом посвящена пирамиде преображения для сотрудников, клиентов и инвесторов, но вы рассмотрите только пирамиду сотрудника и три ее уровня, а именно деньги, признание и смысл.

## ТРЕНИНГ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

### Уровень 1

#### Вводный тренинг

**Продолжительность: 1 час.** Введение в философию менеджмента семьи Zappos в виде дискуссии. Занятие ведут Тони и Фред. Обсуждается ваша роль тренера, наставника и лидера команды, чтобы менеджеры смогли увидеть общую картину и оценить зону своей ответственности.



### Повышение производительности / Управление

**Продолжительность:** 3 часа. Темы занятий: предоставление обратной связи, коучинг и решение проблем производительности сотрудников.

### Основы лидерства

**Продолжительность:** 3 часа. Инструменты и советы, которые помогут лидерам полностью реализовать свой потенциал.

## Уровень 2

### «Приклейтесь намертво» и «Вершина»

**Продолжительность:** 2 часа. Это не обычное обсуждение прочитанных книг. Важные темы из книг «Вершина» и «Приклейтесь намертво»<sup>6</sup> будут усвоены в рамках игр и других классных заданий. Цель курса — научить вас, как сделать менеджерские идеи «более клейкими», и помочь членам команды достичь вершины! Кроме того, вы уйдете из класса с массой отличных идей для следующего собрания. Мы рекомендуем, но не требуем предварительно прочесть обе книги. Как только вы запишетесь на курс, мы пришлем по электронной почте методичку, из которой вы узнаете, на каких темах мы сосредоточимся!

### Финансы 2: введение в планирование

**Продолжительность:** 3 часа. На что стоит потратить деньги? Сколько? Как обстоят наши дела? Вы не только узнаете ответы на эти вопросы, но и поймете, как их можно получить. В первой половине курса показано, как работает цикл бизнеса и как он соотносится с финансовыми прогнозами и учетом производственных показателей. Вторая половина — это игра, на которой вы будете финансовым директором собственной компании! Вы будете составлять прогнозы, тратить деньги, сражаться с конкурентами и отчитываться перед советом директоров в конце года.

## Уровень 3. Семинары

### Семинар по ключевым ценностям: 21 день вдохновения

**Продолжительность:** 3 часа. Участники выясняют, что значит жить в соответствии с ключевыми ценностями. Вы снова сосредоточитесь на каждой из них и узнаете, как вам удастся их воплощать с точки зрения коллег. Если вы придаете большое значение культуре и ключевым ценностям, то наше путешествие вам понравится. Это двухдневный семинар с перерывом между сессиями продолжительностью 21 день.

Чип Конли отмечает в «Вершине»: «Компании часто неверно оценивают истинную мотивацию своих сотрудников, воображая, что ими движет главным образом желание заработать... Деньги

(или, шире, полный компенсационный пакет) — это не только базовая потребность, но и базовая мотивация для большинства сотрудников<sup>7</sup>. Чип полагает, что на среднем уровне потребностей находится признание талантов, целей и устремлений, благодаря которому у сотрудников растет лояльность к компании и появляется энтузиазм. Кульминацией же становится обсуждение верхнего уровня пирамиды. «На вершине пирамиды находится понятие, о котором мало кто из сотрудников говорит и даже задумывается, поскольку оно менее ощутимо, чем деньги. Но обретение смысла в работе — и в ежедневных обязанностях, и в миссии компании — вдохновляет».

Предлагаю вам провести время с Чипом Конли и посмотреть, как он ищет способы помочь сотрудникам найти смысл и призвание в повседневной работе. Пройдите на [www.zappified.com/chip](http://www.zappified.com/chip) или считайте приведенный ниже QR-код.



Прежде чем прочесть «Вершину», вы получите от тренера Информационного канала раздаточные материалы. Кроме того, он организует дискуссии с другими руководителями из разных подразделений. Вы сможете обсудить с коллегами трудные задачи, победы и передовые методы, позволяющие помочь сотрудникам найти в работе смысл. Вы получите возможность по-новому

оценить свою роль в выявлении способностей и целей сотрудников, а также узнаете, как создать непосредственную связь между их должностными обязанностями и главнейшей целью и миссией компании. Иными словами, вы не только прочтете книгу, но и обсудите и разработаете способы перевести полученные знания в немедленные управленческие действия. Подготовка лидеров в Zappos требует от участников работы над осознанностью, стратегией и навыками. В результате улучшится управление подразделениями, расширяются возможности для неформальных отношений с товарищами и произойдет рост как на личном, так и на профессиональном уровне.

### ПЕРЕМЕНКА В СТИЛЕ ZAPPOS

Вобразите, что звучит финальная тема «Своей игры» и выбрана категория Zappos. Задание выглядит так: «В Zappos это бесплатно предоставляют всем сотрудникам, поставщикам и гостям». Время на обдумывание вышло, и вы отвечаете: «Это книги?» Поздравляем, вы выиграли!

В Zappos не ограничивают доступ сотрудников к бесплатным книгам. Более того, предполагается, что эти книги будут читать (хотя никто не пойдет к вам домой и не устроит потом контрольную работу).

Представьте, что вы пришли на бесплатную экскурсию по Zappos. Когда она закончится, вам подарят книгу по управлению. А сотрудникам в любое время доступны все издания из корпоративной библиотеки. Кроме того, чтобы сделать осознанный выбор, они могут посмотреть краткое содержание.

А что вы думаете о корпоративной библиотеке или бесплатных книгах — хотя бы для сотрудников?

## Правописание 1: пишите более лучше!

**Продолжительность:** 3 часа. Многие считают что пишут весьма грамотно но это не так. И отсылая электронное письмо, им и в голову не приходит, что оно выглядит не профессионально. На этом занятии вы получите полезные советы как писать, что бы не производить плохое впечатление. Кстати, в предыдущих предложениях столько ошибок, что вашу учительницу хватил бы удар. Если вы их не заметили, стоит записаться на занятия прямо сегодня. Все-таки увидели парочку? А вы уверены, что это всё? На занятиях вы узнаете новые приемы и вспомните основы, которые могли забыть. Возможно, грамотная письменная речь не кажется вам способной вызвать «вай!»-чувство, но вы ошибаетесь! Мы рассмотрим самые распространенные ошибки в правописании. Вы узнаете, как легче запомнить эти увлекательные грамматические правила и как не путать слова, которые часто путают. Также мы поговорим о составляющих хорошего электронного письма.

## Использование сверхвозможностей

**Продолжительность:** 3 часа. Часто ли вы задумываетесь о своих сильных сторонах? Знаете ли, каковы ваши природные таланты? Почему лучше делать акцент на своих преимуществах, а не на недостатках? Как успевать больше того, что у вас получается лучше всего? Если хотите узнать ответы на любые из этих вопросов, этот курс для вас! **Внимание:** первые 45 минут занятия будут посвящены онлайн-тесту StrengthsFinder 2.0 (ПоискСил 2.0). Как только вы войдете в класс, мы дадим вам уникальный код доступа. Занятие не требует предварительной подготовки.

## Как вызывать «вай!»-чувство во время экскурсии

**Продолжительность:** 4 часа. Курс разработан для тех, кто хочет научиться вызывать «вай!»-чувство, проводя экскурсии по компании. Мы рассмотрим наши достопримечательности, воплощающие ценности, убеждения и мировоззрение семьи Zappos. Получив сертификат гида, вы сможете проводить захватывающие экскурсии по компании с закрытыми глазами. **Примечание:** этот курс прежде всего ориентирован на самостоятельную работу. Требования к участникам: чтобы получить сертификат, необходимо пройти курс «История семьи Zappos».

Курс «Использование сверхвозможностей» доступен в виде как занятия для отдельных сотрудников, так и мастер-класса для сформировавшихся команд. Он основан на технологиях, предложенных в книге Тома Рата StrengthsFinder 2.0 («ПоискСил 2.0»)<sup>8</sup>. Прибыв на занятие, участники получают эту книгу и код доступа

к тесту в интернете. Выполнив тест, сотрудники подсчитывают результаты и определяют пять своих самых сильных качеств (из возможных 34). Классная работа может варьироваться в зависимости от того, обычное это занятие или мастер-класс для группы. Однако в любом случае во время интерактивного обучения участников объединяют в группы и просят оценить коллективный талант, чтобы определить, в каком направлении бизнеса такая команда проявит себя лучше всего. Участники узнают о преимуществах, которые можно получить, выявив сильные стороны команды и опираясь на них. Сотрудников просят подумать, насколько их личные преимущества используются в повседневной работе и как можно донести информацию о них товарищам, чтобы команда могла извлечь из них больше пользы. Кульминацией становится разработка плана действий, основанного на конкретной сильной стороне каждого участника. Иными словами, на занятии решают, как каждый участник будет действовать сразу после тренинга (и на работе, и в личной жизни), чтобы реализовать свой главный талант или использовать его эффективнее.

Масштаб, размах и перечень курсов, предлагаемых в Zappos, может не подойти вашей компании (как и ценности). Но важно понимать, что каждый из факультативных предметов Zappos идет на благо как личного развития, так и развития компании. Если вы поможете людям оценить их сильные стороны с помощью подобного курса, вы позволите им стать лучшими соседями, членами семьи и сотрудниками. Если вы научите человека писать электронные письма, от этого будет польза и вашему бизнесу, и ему самому. Обучение помогает людям стать эффективнее во всех областях жизни, и их лояльность к лидерам, которые содействуют такому росту, повышается.



## НАУЧИТЕ СЛЕДОВАТЬ МЕЧТЕ

В 2007 году Мэтью Келли выпустил книгу *The Dream Manager* («Менеджер по мечте»)<sup>9</sup>. В ней он рассказал историю воображаемой компании, которая изо всех сил старалась поднять боевой дух сотрудников и справиться с текучкой кадров. Когда традиционные методы вроде вознаграждений и программы по признанию достижений провалились, компания перешла к стратегии «менеджера по мечтам». Руководители компании изучили мечты и устремления сотрудников и помогли воплотить их в жизнь. Автор книги пришел к выводу, что реализация мечты — более эффективная мотивация, чем зарплата. А теперь давайте вместе перенесемся из воображаемой компании Мэтью Келли в весьма реальную, хотя и нетривиальную Zappos.

Задолго до того, как книга Мэтью вышла в свет, у Zappos появился свой официальный «менеджер мечты», известный в компании как «тренер». Он помогал руководителям понять важность сочетания профессиональных и личных целей. Первого тренера, доктора Давида Вика, представил Тони Шею основатель Zappos Ник Суинмерн. Во время работы в компании доктор Вик проводил семинар «Введение в коучинг», а потом индивидуально занимался со всеми желающими. Акцент делался на личностный рост и развитие. У доктора Вика в офисе был большой «tron», и, по его словам, «люди приходили посидеть на нем и рассказать о себе: где они родились, что было после школы и т. д. Когда я узнавал их лучше и между нами устанавливались отношения, члены семьи Zappos называли тридцатидневную цель, благодаря которой их жизнь или жизнь окружающих станет лучше. Неважно, какой была эта цель — чаще всего личной. Я говорил с сотрудниками некоторых компаний, где занимались постановкой исключительно рабочих целей. Это не сработало: если личная жизнь сотрудника

не ладится, у целей компании просто нет шансов». Тронный зал доктора Вика объявили «Швейцарией»\*, и все разговоры в нем оставались конфиденциальными.

Доктор Вик продолжает: «Итак, мы ставили цель, а через 30 дней подводили итоги и праздновали вместе с товарищами этого сотрудника. На празднике выдавался «Сертификат о достижении» за «перевод жизни на новый уровень». Когда я спросил, чем компания может оправдать расходы на оплату «тренера», доктор Вик ответил: «Времена изменились. В индустриальную эпоху машины были важнейшим активом компании. Но в информационную эпоху им стали сотрудники. Чтобы достичь успеха, нужно удостовериться, что ваши сотрудники преуспевают и развиваются в личной жизни. Это вдохновение они перенесут в работу и потянут компанию за собой, потому что их «попрет»».

Доктор Вик ушел из Zappos в 2010 году, чтобы осуществить свою мечту: создать консалтинговую компанию The Culture King. Но Zappos продолжает вкладывать средства в оплату труда тренера. Нынешний тренер Августа Скотт рассказывает: «Мы стараемся помогать людям, чтобы им было как можно лучше — на работе и не только. Общаюсь с сотрудниками, я пытаюсь понять, чего они пытаются достичь, чего на самом деле хотят, почему мечтают именно об этом и что готовы сделать ради достижения целей». Руководители Zappos понимают: когда люди стремятся к целям и достигают их, они чувствуют силу личного контроля. Психолог Альберт Бандура называет это «самоэффективностью»<sup>10</sup>. По его мнению, это фундаментальный компонент самооценки, который позволяет людям собраться и действовать в абсолютно новых

---

\* Отсыл к тому факту, что во время Второй мировой войны Швейцария занимала позицию вооруженного нейтралитета.

ситуациях. Помогая сотрудникам найти способ реализовать мечты и амбиции, вы, в сущности, учите их решать проблемы и рабочие задачи с уверенностью и оптимизмом.

Когда я пришел на экскурсию в Zappos в начале моего исследования, Джон Вольски, ведущий гид по культуре, рассказал собственную историю о коучинге и достижении целей: «Я музыкант, но не мог писать песни из-за творческого кризиса. На тренинге у доктора Вика я решил поставить 30-дневную цель — написать всего-навсего одну песню. Как только мне это удалось, пришла следующая песня, потом еще одна, и я сам не заметил, как новой оригинальной музыки накопилось на целый альбом, который я и записал. Я так благодарен Zappos за тренинг и за то, что компания искренне вкладывается в мое развитие. Я пишу песни, я счастлив, и это счастье я приношу с собой на экскурсии — сегодня и ежедневно. Наверное, поэтому мне надо было рассказать вам об этом». В сущности, в Zappos размыта граница между личными и рабочими целями. Если человек развивается, компания считает, что это идет на благо его жизни в целом. Пока одни компании обсуждают баланс между работой и личной жизнью, в Zappos говорят об их интеграции. Личное развитие и поддержка тренера подтверждают фундаментальную истину: если ваши сотрудники несчастливы, если они не развиваются, ждать роста и успеха не стоит. А насколько четко вы разграничили личную и рабочую жизнь сотрудников?

## ПОДДЕРЖКА РАЗВИТИЯ И ОБРАЗОВАНИЯ

Объединяя такие ценности Zappos, как «приветствовать рост и обучение» и «принимать и поощрять изменения», вы получаете синергию сил. От сотрудников ожидают, что они будут

развиваться и помогать Zappos расти и меняться. Но этого еще не достаточно. Люди должны расти, учиться, двигаться вперед и одновременно двигать вперед компанию. Роберт Сифкер, директор Группы лояльности клиентов, отмечает: «Здесь, в Zappos, мне нужно каждый день спрашивать себя: что я сегодня сделал, чтобы стать лучше? А как я помог улучшить Zappos? Но, кроме того, я должен взять на себя ответственность за помочь товарищам в развитии и образовании. Тони говорит, что нельзя делать обслуживание прерогативой одного отдела. К обучению и развитию персонала это тоже относится».

### ПРИМЕРЬТЕ НА СЕБЯ

1. Как организовано обучение руководителей в вашей компании? Сохраняете ли вы баланс в формировании навыков общения с людьми и технических навыков?
2. Согласны ли вы с утверждением тренера Ломбарди о том, что лидерами не рождаются, а становятся благодаря упорным усилиям и тяжелой работе? Если да, какую «работу» выполняют участники тренингов для руководителей в вашей компании?
3. Как вы стимулируете личное и профессиональное развитие в вашей компании?
4. Можете ли вы представить, что у вас в компании есть «менеджер по мечтам» или «тренер»? Будет ли такая должность связана с необязательными расходами или оправданными инвестициями?
5. Какова ваша цель на 30 дней? А цели ваших сотрудников? Кто проконтролирует результаты и отметит с вами выход на «следующий уровень»? А кто проследит за достижениями сотрудников и отметит их успех 30 дней спустя?

Вот хорошая иллюстрация: однажды сотрудник подошел к Тони Шею и спросил, существует ли в компании книжный клуб. Тони ответил отрицательно, и вскоре после их разговора клуб был создан тем самым сотрудником. Он стал старейшим неформальным объединением в компании. Поскольку в Zappos приветствуют образование, этот клуб стал одним из самых крупных в компании, в нем регулярно собираются сотрудники всех подразделений. Каждый месяц на занятиях изучается новая книга; чередуются издания из библиотеки Zappos и художественная литература. Как и везде в компании, в клубе делают акцент на общение и обучение с увлечением.

Конечно, книжный клуб Zappos — вовсе не уникальная инициатива, но его популярность и активное участие сотрудников всех подразделений подчеркивает, что в корпоративной культуре отдается приоритет развитию и образованию. Джон Йокояма, владелец Pike Place Fish Market и соавтор книги *When Fish Fly* («Когда рыбы летают»)<sup>11</sup>, говорит: «Скажи мне, какие результаты ты демонстрируешь в жизни, и я скажу, кто ты». Перефразируя это изречение применительно к Zappos, можно сказать: если сами сотрудники выступают с инициативой, которая собирает динамичное сообщество желающих учиться всю жизнь (как книжный клуб Zappos), то компания — университет, который воспитывает людей, способных тянуться вверх.

Как умение тянуться, развитие и образование проявляются в вашей компании? Как все это характеризует ваши лидерские качества?

## Глава 8: идеи на вооружение

- Лучшие руководители всегда недовольны, жаждут новых знаний и не готовы удовлетвориться текущим положением дел или прошлыми достижениями.
- Вместо того чтобы размышлять о проблеме готовности новых сотрудников к работе, найдите решения, которые помогут им добиться успеха.
- Оцените, достаточно ли тренингов предлагается в вашей компании по таким направлениям, как общие знания, обучение лидеров, личное и профессиональное развитие.
- Всем руководителям компаний, независимо от размера последних, необходимо гарантировать, что работа будет идти в обычном режиме, даже если все топ-менеджеры однажды забастуют.
- Чтобы планировать прогресс сотрудников, необходимо знать, какие навыки, знания, умения и поведение нужны, чтобы развиваться в вашей компании.
- Чтобы наладить обучение сотрудников, нужно всего лишь выяснить, какие знания им требуются, найти и адаптировать существующие источники, а затем использовать эти ресурсы как предмет обсуждения и основу для плана действия.
- Сотрудников в меньшей степени мотивирует компенсация, чем признание, искренний интерес к их устремлениям и осмыслиенный труд.
- Думайте об интеграции работы и жизни, а не об их балансе.
- Постановка и достижение целей формируют ощущение самоэффективности, способствующее личным и профессиональным успехам.
- Лучшие руководители помогают сотрудникам тянуться вверх и стремиться к постоянному развитию и обучению.

## НЕ ТОЛЬКО ОБУВЬ

Эксперты по позиционированию брендов понимают, что клиенты определяют, насколько компания сможет расширить предложение товаров и услуг. Например, в 1990-х годах Clorox решила развить известный и популярный бренд отбеливателя и добавить в линейку стиральный порошок, средство для мытья посуды и другие бытовые чистящие средства. Однако исследование мнений потребителей показало, что в их сознании бренд Clorox был синонимичен отбеливателю и что они вряд ли решились бы купить товар этой компании, который будет контактировать с их руками или посудой. В результате Clorox расширила бренд в направлении чистящих средств для унитазов, ванн, раковин и кафельной плитки, а также средств для устранения засоров в сточных трубах. Позиционирование Zappos на ранних этапах также поставило бренд под угрозу: могло случиться так, что клиенты не дали бы ему разрешения «вырасти из обувной коробки». Однако умение мыслить перспективно,

тщательный учет пожеланий покупателей и растущее доверие с их стороны обеспечили бренду значительные возможности для «растяжки».

Если вы наберете [www.shoesite.com](http://www.shoesite.com), откроется сайт Zappos. Ник Суинмерн приобрел доменное имя ShoeSite.com для своего интернет-магазина обуви в 1999 году, но тогда же имя сменили на Zappos. Лидеры компании понимали, что выдуманное название такого типа обеспечит бренду уникальное лицо в интернете, поможет быстрее находить его в поисковых системах, а также позволит компании изменить ассортимент, если когда-нибудь расширение бренда окажется уместным. Решение было мудрым: название Zappos позволило компании выйти за пределы изначальной миссии «стать главным интернет-магазином обуви», сделав смелый шаг в большой мир товаров и услуг.

## **СУМКИ, АКСЕССУАРЫ, ОДЕЖДА, ТОВАРЫ ДЛЯ ДОМА, КОСМЕТИКА, СПОРТТОВАРЫ И МНОГОЕ ДРУГОЕ**

Zappos начала расширять бренд, добавляя в ассортимент товары, имеющие прямое отношение к обуви. Как и Clorox, Zappos в первую очередь обратилась к сопутствующим товарам (сумки, аксессуары и одежда), а затем ассортимент стал планомерно расширяться: в него были включены товары для дома, косметика, спорттовары и не только. Тони Шей отмечает: «Успех был достигнут благодаря обслуживанию. Как только мы поняли, что главное в нашем бренде — сервис, мы также осознали, что товар был только средством, благодаря которому мы могли его предоставить. Надеюсь, когда-нибудь, в не слишком отдаленном будущем, люди забудут, что мы начали с торговли обувью. Мы вовсе

не собираемся ограничиваться электронной коммерцией, и клиенты сами подскажут нам, где они хотят получить фирменное обслуживание Zappos. Может, когда-нибудь у нас будет, например, авиакомпания Zappos. Кроме того, мы хотим превратить центр Лас-Вегаса в новый Остин — то есть в центр культуры, инноваций и общественной жизни».

Альфред Лин, бывший финансовый директор Zappos, тут же со смехом перебивает: «Я отговаривал Тони от прыжка в капиталоемкий авиабизнес, однако нынешняя бизнес-модель Zappos тоже достаточно капиталоемка, поэтому все возможно. Ясно, что небо для Zappos не предел». Из-за эластичности бренда Zappos часто сравнивают с Virgin Group\*. Virgin извлекла максимум из нестандартной привлекательности и харизмы основателя, сэра Ричарда Брэнсона, и создала по всему миру более 300 дочерних компаний в самых разных областях: музыка, мобильная связь и, конечно, авиаперевозки. В сущности, она сформировала образ, с которым хотелось ассоциироваться, поэтому смогла расширить бренд и стать популярной. Zappos — бренд образцового обслуживания и поэтому может расширяться на базе своей сервисной платформы.

Первые «набеги» Zappos на рынок одежды стали прямым откликом на интерес покупателей. Рассказывает Альфред Лин: «Наши клиенты все время просили добавить в ассортимент одежду и аксессуары. Мы двинулись в этом направлении, потому что покупатели обожают наш сервис, а в компании очень любят людей. Мы поняли, что, добавив одежду в ассортимент, мы расширим их возможности. Кроме того, мы увидели здесь потенциал:

---

\* Конгломерат компаний, основанный в 1970 году в Лондоне.

ведь рынок одежды в четыре раза шире рынка обуви. Я надеюсь, что со временем на обувь будет приходиться 20% продаж Zappos, а не около 80%, как сейчас».

На этой стадии расширения бренда руководители Zappos постарались максимально использовать инфраструктуру, разработанную с целью стать лидером в торговле обувью через интернет, и одновременно изучить нюансы работы с более разнообразными категориями товаров. Фред Моссье, известный в компании как «Просто Фред», рассказывает так: «Сегодня, когда мы выходим на рынок одежды, ситуация очень отличается от той, в которой мы оказались, когда начали торговать обувью. Тогда никто не занимался этим через интернет. Мы были лидерами. И нашей задачей было разобраться с ассортиментом и добавить хорошее обслуживание, а также личный эмоциональный контакт. А сейчас продажи одежды у нас очень быстро растут, но наша доля на 20-миллиардном онлайн-рынке невелика». Фред объясняет, что многие компании, продававшие обувь по каталогам, последовали примеру Zappos. Они открыли свои сайты в интернете. И пока Zappos добивалась статуса лидера в категории обуви, солидные магазины одежды — как обычные, так и торгующие по каталогам — тоже находили способы освоить интернет. Некоторые из них создавали свои стратегии, используя наработки Zappos в обувной индустрии. Сегодня Zappos пытается выйти на уже существующий рынок торговли одеждой в интернете, а не стать инноватором и лидером в категории, которая только зарождается. Фред отмечает: «Нам действительно пришлось “растянуться” и выйти в совершенно иную конкурентную среду. Кроме того, необходимо было освоить новые способы представления товаров. Даже наш распределительный центр немного лучше

приспособлен для отбора, упаковки и отправки нескольких вещей в коробке, а не одежды на вешалках или в полиэтиленовых пакетах. Нам нужно развиваться в этом направлении, чтобы покупателям было удобнее».

Успех в бизнесе зависит от выявления сильных сторон и учета мнений покупателей. Кроме того, нужна готовность пойти на просчитанный риск в отношении роста и развития. Zappos услышала усиливающийся глас покупателей: они писали в Twitter, в блогах и по электронной почте, что хотят увидеть на сайте компании более широкий выбор товаров или просят дать им возможность приобрести всю нужную одежду, не покидая удобного кресла. Как говорит Фред, «довольно часто самый большой риск для вас — это, несмотря на массовую поддержку клиентов, не решиться попробовать новые идеи и удовлетвориться текущей ситуацией. Например, мы начали заниматься одеждой в 2007 году. Мы рассчитывали, что когда-нибудь на нее будет приходиться большая доля нашего бизнеса, и уже сейчас это направление стало для нас важным. Мы даже внесли изменения в маркетинговую стратегию — теперь мы ориентируемся на обслуживание клиентов, культуру и одежду. Наша цель — чтобы каждый новый покупатель воспринимал нас как компанию, предлагающую качественную одежду. Хотя мы вышли на этот рынок, поскольку этого желали многие клиенты, не все еще воспринимают нас в первую очередь как продавца обуви, и перед нами по-прежнему стоит задача это изменить».

Фред и другие руководители компании подчеркивают: чтобы изменить восприятие бренда, сначала нужно измениться самому. Гален Харди, «король одежды» в Zappos, отмечает: «Нам необходимо сосредоточиться на внутренних коммуникациях.

Наш корабль семь лет плыл только в одном направлении, и этим направлением была обувь. И сейчас необходимо постоянно беседовать с сотрудниками и напоминать им, что мы занимаемся не торговлей обувью, а обслуживанием. Мы предлагаем все, что клиенты хотели бы от нас получить». В блогах Тони и других лидеров Zappos, на общих собраниях коллектива, в дискуссиях руководителей о ключевых ценностях, например «доставлять “вау!”-чувство нашим обслуживанием», и о возможностях развития бизнеса и улучшения качества сервиса, которые вытекают из расширения товарных категорий, руководители изменили стратегию внутреннего диалога, сделав акцент не на обувь, а на одежду и обслуживание. Кроме того, необходимо было наладить отношения с новыми поставщиками, максимально использовав навыки, которые компания приобрела на ранних этапах, «обхаживая» поставщиков обуви.

По словам Жанны Маркел, директора направления «Одежда для отдыха», хотя многие бренды одежды широко представлены в интернете, есть и те, кто не очень хочет доверяться такой компании, как Zappos: «Некоторые предпочитают модель прямых поставок, которая дает больше контроля, и, вероятно, очень заботятся об имидже бренда. Например, бренды “от кутюр” обеспокоены вопросами такого плана: “Что если нам не понравится, как нас представлят? Что если нам не понравится имидж бренда? Как нас тогда будут воспринимать?” Я думаю, у производителей одежды остается все меньше подобных вопросов, но до сих пор бывают случаи, когда им трудно смириться с тем, что их товар продается в интернете».

Эксперты Zappos по продажам одежды также сталкиваются с поставщиками, которые боятся, что торговля в интернете

повредит их бренду: их товар будет восприниматься как ширпотреб. Гален отмечает: «Многие люди думают, что в интернете ищут только уцененные товары, купоны или предложения самой низкой цены. Нам приходится убеждать поставщиков и потребителей одежды в том, что у нас есть успешное конкурентное предложение и оно связано с обслуживанием. Им нужно понять: наши клиенты ищут не низкие цены, а хорошее обслуживание и большой ассортимент». Жанна формулирует самую сложную задачу Zappos при выходе на новые рынки: «Я не буду лгать и утверждать, что есть много потребителей, не говоря уже о наших нынешних клиентах, которые рассуждают так: “Мне нужен блендер. Пойду-ка посмотрю в Zappos”. Но мы к этому стремимся: чтобы люди, у которых есть некая потребность, обращались в Zappos и уточняли, не можем ли мы ее удовлетворить». Позиционирование и расширение бренда ставят перед компанией серьезный вызов. Самые заметные преимущества вашего бренда могут либо сыграть вам на руку, либо ограничить вас. В случае с Zappos сильные ассоциации с обувью мешают клиентам и поставщикам брать компанию в расчет, когда речь идет о других категориях товаров. Верно и обратное: сила Zappos как сервисного бренда дает возможность лидерам компании использовать это преимущество в других областях. Каковы самые сильные стороны вашего бренда? Как они помогают или мешают вашим попыткам расширить его? Какие потребности и нужды клиентов согласуются с вашими планами расширения бренда? Клиенты Zappos, несомненно, доносят до компании свои желания, что видно из блогов и записей в Twitter. Тим Санчес поделился наблюдением в своем популярном блоге Deliver Bliss («Доставляя восторг»): «Конкурентные предложения авиакомпаний все

слабее, а Zappos всегда стремится стать лучше. Постоянно повышая эффективность и отказываясь использовать подход “и так хорошо”, который отравляет ее конкурентов, Zappos остается не только образцовым продавцом обуви, но и отличной компанией из сферы услуг. Не знаю, как вы, но я бы был первым в очереди за билетом на рейс авиакомпании Zappos Airlines»<sup>1</sup>.

Вот что писали о расширении бренда Zappos пользователи Twitter.

#### **@scheduleflyin**

Эй, Zappos, если бы вы продавали медицинские страховки, я бы купил. Говорю на всякий случай.

#### **@sjayfrommal**

Zappos, а почему бы вам не пойти в правительство? Тогда политики стали бы поинтересней.

#### **@micahyost**

Надо, чтобы Zappos занялась строительством домов на заказ. Люди в этом бизнесе не понимают, как надо обслуживать после продажи!

#### **@bizshrink**

Представьте себе авиакомпанию Zappos — доставляет счастье и бесплатно пересаживает в первый класс. И я, их клиент, довольный пассажир, прилетаю раньше времени.

Назовите любой сегмент экономики, где есть проблемы с обслуживанием, — не исключено, что недовольные клиенты предлагаю, а то и умоляют Zappos выйти на этот рынок.

## ПЕРЕМЕНКА в стиле ZAPPOS

Верите ли вы, что Zappos выставила на продажу футбольку с надписью «Прекратить действия!» и уникальными бонусами за 50 тысяч долларов? Это была во всех отношениях обычная хлопчатобумажная футболка. Но бонусы были примечательны, забавны и необычны. Ограниченнное предложение предназначалось для членов семей самых активных покупателей Zappos. Футболка была выпущена в пяти цветах: для жены, мужа, подруги, друга или партнера в статусе «все сложно». Уникальным дополнением стала личная доставка членом Группы лояльности клиентов; однако не особый способ доставки делал эту вещь уникальной. Вместе с ней продавалось обязательство Zappos навсегда заблокировать учетную запись на Zappos.com, принадлежащую кому-либо из близких покупателя. Тони Шей шутливо предположил, что это пойдет на пользу клиенту, Zappos и близким клиента: «Мы уверены, что любой покупатель футболки и услуги будет на 100 процентов удовлетворен покупкой. И, что еще важнее, нас удовлетворят полученные 50 тысяч долларов и спасенные нами отношения». Футболки «Прекратить действия!» продавались в шутку, но, если бы заказы поступили, компания выполнила бы их. Остается гадать, задумывался ли кто-то о покупке, ведь самые активные покупатели Zappos тратят значительно больше 10 тысяч долларов в год.

## ПРОДУКТЫ — ДА, НО КОРПОРАТИВНЫЕ ТРЕНИНГИ?

Одно дело — расширить ассортимент и добавить в него одежду, и совсем другое — запустить целое подразделение Zappos Insights, которое занимается исключительно бизнес-тренингами.

Каковы же были причины этого смелого шага? Среди самых существенных можно назвать мечту Тони Шея устроить революцию или запустить движение, повышенный интерес к бренду и желание сплоченного сообщества фанатов понять, как Zappos добилась успеха.

В прошедшие годы разные люди приходили на экскурсии в Zappos только для того, чтобы понять, как эта нетипичная компания смогла и пережить кризис доткомов, и стать лидирующим интернет-магазином. Они могли ознакомиться с культурой и принципами ведения бизнеса Zappos, однако многим этого оказалось недостаточно. Компания привлекала все большее внимание общественности, и многие директора, руководители отделов, ассоциации и владельцы малого бизнеса просили Zappos поделиться своим секретом успеха. Компанию все чаще называли уникальным передовым лидером, и необходимо было удовлетворить спрос. Давайте же познакомимся с работой подразделения бизнес-тренингов Zappos Insights!

Миссию Zappos Insights можно описать как в тактических, так и в трансцендентных терминах. Донаван Робертсон, посол культуры в подразделении, отмечает: «Мы здесь, чтобы помочь сотрудникам на всех уровнях. За идеями, инструментами и с целью пообщаться с единомышленниками к нам приходят и директора, и владельцы бизнеса, и менеджеры, и сотрудники отделов по работе с клиентами. Мы помогаем всем, кто стремится создать сильную культуру и добиться высокого качества обслуживания». Роберт Ричман, менеджер по продукту в Zappos Insights, добавляет трансформационный аспект: «Мы стремимся сделать так, чтобы люди на своих рабочих местах и в мире в целом стали счастливее. И мы хотим доставить счастье всем, кто думает так же. Люди проводят много времени на работе, поэтому перемены скажутся и на семейной жизни,

и на воспитании детей — дети тоже станут счастливее. Мы в Zappos увидели, как важна увлеченность работой, и хотим, чтобы во всех заинтересованных компаниях люди работали “с огоньком”».

В подразделении Zappos Insights применили традиционный для компании метод проб и улучшений. Программа прежде всего предлагает набор услуг, доступный за разумную плату на специальном сайте для участников. Вы еще не воспользовались бесплатным 30-дневным членством в Zappos Insights (см. ниже)? В таком случае я вкратце расскажу вам о платформе, с помощью которой вы получите легкий доступ к ряду услуг.

- **Инструменты.** В этом разделе сайта размещены инструменты для практической работы, которые постоянно обновляются: например, доступная для скачивания полная версия «Собеседования на соответствие ключевым ценностям семьи Zappos», упомянутого в главе 2, а также форма оценки звонка и «Анкета счастья», о которых мы говорили в главе 7.
- **Лаборатория культуры.** Участникам дают возможность учиться у тех, кто смог повлиять на корпоративную культуру или изменить процесс обслуживания. Видеопрезентации демонстрируют силу концепций управления, разработанных в Zappos, и показывают, как они были адаптированы к разнообразным потребностям других отраслей.
- **Эксперты.** Команда Zappos Insights берет видеointервью у авторов бестселлеров и экспертов по управлению, которые и вдохновляют, и дают практические советы.
- **События.** Команда Zappos Insights организует тренинги на территории компании — от обзорных экскурсий, длительных посещений и тренингов на полдня или на день до двухдневных учебных лагерей по изучению культуры Zappos.

- **Сообщество.** Zappos Insights развивает и поддерживает сообщества участников, стремящихся улучшить корпоративную культуру и повысить качество сервиса.

Рэйчел Косгроув из компании Results Fitness (Южная Калифорния) посетила двухдневный учебный лагерь Zappos Insights, посвященный корпоративной культуре. Вот что она рассказывает: «Я узнала о культуре Zappos во время конференции в Лас-Вегасе, на которой выступил Тони. Тогда я решила, что нужно поучиться у этой компании. Мне казалось, что в нашем фитнес-центре неплохая корпоративная культура, но мы еще четко не определили наши ключевые ценности. Тони сказал, что руководителям не стоит ограничиваться своими интересами и нужно стремиться к большему, и я поняла, что мы на одной волне и мне хочется узнать абсолютно все о Zappos из первых рук. Я написала об этом Тони по электронной почте. Он ответил мне лично и к тому же прислал книгу в подарок. Тогда я зарегистрировалась на сайте Zappos Insights и получила еще один подарок-сюрприз. Я была в полном восторге!»

Рэйчел рассказывает, что произошло после окончания тренинга: «Я вернулась в клуб, провела собрание персонала, и мы изменили наши ключевые ценности. Все поняли, что я “подсела” на Zappos. Я много говорила о ней, и коллеги по отрасли часто спрашивали: “Почему ты учишься у Zappos? Ведь ты руководишь спортивным клубом”. Но мы действительно многому научились у Zappos Insights, внедрили наработки в нашем клубе, и благодаря этому корпоративная культура поднялась на новый уровень». Рэйчел и ее муж Элвин интегрировали в бизнес собственные ключевые ценности. Они изменили процесс отбора персонала и стратегии обслуживания клиентов и даже предложили сотрудникам создать «Книгу о корпоративной культуре». Рэйчел

считает, что программа Zappos оказала «устойчивое, долговременное и глубокое воздействие на культуру Results Fitness».

Дэрил Сунини, президент DormBuys\*, не только внедрил многие элементы культуры Zappos в своей компании, но и посетил тренинг Zappos Insights, после которого сосредоточился на быстродействии обслуживания: «Мы спросили себя: насколько мы стремимся обслуживать качественно? И это стало одним из важнейших выводов по результатам обучения. Конечно, ни одна компания не скажет, что у нее паршивый сервис. Но перед нами встал вопрос: как обслуживать не хуже, чем Zappos? После учебного лагеря мы обсудили, можем ли предложить бесплатную доставку на следующий день. Это оказалось нереальным, но мы разработали систему, благодаря которой заказы, сделанные до 3:00 по восточному поясному времени, стали отправляться в тот же день. Благодаря этому нововведению мы смогли доставлять товары за два дня большинству покупателей с наших складов в Луисвилле. Учебный лагерь Zappos Insights вдохновил нас на это ускорение. Еще мы устроили так, чтобы на звонки отвечали сами сотрудники. На тренинге мы поняли, что люди не желают следовать подсказкам робота — они хотят поговорить с человеком. Возможно, это основы основ, но теперь мы по-настоящему понимаем, что значит ускорить обслуживание и внедрить индивидуальный подход».

Опыт Рэйчел и Дэрила, полученный в учебном лагере, показывает, насколько важно ориентироваться на лидеров в сфере обслуживания. Кроме того, их пример показывает, как можно извлечь максимум из передового опыта других. Время, проведенное в Zappos, вдохновило Рэйчел и Дэрила на развитие корпоративной культуры и организацию более оперативного обслуживания. Вместо того чтобы попытаться подражать Zappos, они оценили,

---

\* DormBuys.com — интернет-магазин товаров для сна.

что действительно подходит им, и установили цели по улучшению сервиса, уместные в их ситуации.

Программа Zappos Insights дает возможность понять, что́ позволяет Zappos добиваться успеха, оставаясь компанией, ориентированной на ценности. Но по большому счету Zappos — это только начало. Тони Шей видит это так: «Надеюсь, что Zappos может вдохновить другие компании на использование счастья в качестве бизнес-модели, чтобы счастливые клиенты и сотрудники содействовали росту и долгосрочным целям. В конечном итоге главное здесь — доставлять счастье».

Это объясняет, почему Тони Шей и Дженн Лим создали Delivering Happiness — компанию, распространяющую идеи использования бизнес-модели счастья не только в коммерческих компаниях, но и в иных организациях и сообществах по всему миру. Они верят, что другие последуют их примеру и это положительно повлияет на производительность, прибыль, обслуживание клиентов, культуру и в конечном итоге — на общий уровень счастья в мире. Компания Delivering Happiness призвана содействовать этому процессу.

Дженн Лим, CEO и директор по счастью в компании Delivering Happiness, отмечает: «DH распространяет идеи счастья и вдохновляет использовать их на положительном примере Zappos — и в бизнесе, и в некоммерческом секторе (например, в образовательных и общественных организациях), и в повседневной жизни (в учебе или семье). Отклики людей, прочитавших книгу\*, феноменальны. Они приводят нас в трепет. Обобщив их, мы обнаружили тенденцию: все больше людей, независимо от возраста, происхождения, личной истории или культуры, верят, что стремление к счастью может сделать мир ощутимо лучше. Эти отзывы вдохновили нас

---

\* Речь идет о книге Тони Шея «Доставляя счастье».

на создание компании, а потом и движения Delivering Happiness». Дженн продолжает: «Неожиданные отклики приходят с разных концов света:

- Недавно открывшийся бар-клуб в Остине стал самым популярным, после того как руководитель прочел «Книгу о корпоративной культуре» и сосредоточился на своих сотрудниках.
- Руководитель развлекательного парка в Корее вспомнил, зачем пришел в этот бизнес (ради корпоративной культуры и счастья).
- Студентка Университета Айовы, мечтавшая преподавать рисование, бросила подготовительные медицинские курсы, на которые ее отправили родители.
- Биржевой брокер, находившийся на грани суицида, обрел надежду, когда прочел, сколько поражений потерпел Тони Шей на пути к успеху.
- Предприниматель из Узбекистана, занимающийся мобильным маркетингом, вновь ощутил вдохновение и решил продолжить любимое дело, хотя все вокруг говорили, что “[экономика] доживает последние дни”.
- Дама, которая знала, что была хорошей матерью, торжественно обещала стать ГУР (главным управляющим родителем) своего хозяйства, поскольку поняла, что можно стать еще лучше».

Дженн добавляет: «Реакция на книгу была неожиданной, и мы поняли ее причины, когда задумались об исследованиях на эту тему. Согласно пирамиде Маслоу, как только люди удовлетворяют базовые потребности в пище, безопасности и убежище, они начинают искать высшую цель и счастье в жизни. Спросите

человека: “Каковы ваши цели в жизни и почему?” Каким бы ни был ответ — воспитывать детей, путешествовать по миру или стать профессиональным автогонщиком, — суть обычно сводится к одному: люди хотят обрести счастье и смысл жизни. Но все мы идем к этому разными дорогами. В книге “Доставляя счастье” приводится интересный факт: оказывается, люди плохо угадывают, что может принести им счастье на долгие годы. Вот почему она стала откровением. Многие говорили нам, что мы вдохновили их на большие или маленькие перемены в жизни, которые сделают их счастливее, и идея пойти дальше показалась нам разумной. Получается, что книга подтолкнула к счастью и отдельных людей, и целые компании, поэтому наша общая задача — как можно активнее поддерживать и лелеять эти достижения. В ней рассматриваются и другие модели счастья, увязывающие его субъективную природу с объективной наукой. Согласно исследованиям, счастье можно описать в рамках четырех фундаментальных принципов: ощущение контроля, ощущение развития, связи с другими (число людей, с которыми вы поддерживаете отношения, и глубина отношений) и перспектива/смысл (принадлежность к чему-то большему). Интересно, что, по мнению Тони Шея, эти понятия актуальны и для бизнеса, и для повседневной жизни».

Другая модель представляет счастье на графике, оси которого называются «Время» и «Уровень счастья». Там указаны три типа счастья: «Удовольствие», «Страсть» и «Высшая цель». Тони Шей объясняет: «Интересно, что многие всю жизнь гоняются за счастьем-удовольствием. Они полагают, что, когда они его получат, то подумают о своей истинной страсти, а когда и ее удастся удовлетворить, займутся высшей целью. Однако исследования показывают, что верна другая стратегия: сначала надо выяснить высшую цель

и идти к ней (поскольку это обеспечивает долговременное счастье); затем придет очередь страсти, а потом и удовольствия».

Как и другие подобные компании, например TOMS Shoes\*, Delivering Happiness — социальное предприятие. Компания получает прибыль, чтобы финансировать движение DH. В частности, возможны следующие подходы:

- Услуги по составлению «Книги о корпоративной культуре» (упоминается в главе 3).
- Семинары на своей территории, ориентированные на конкретные компании, которые хотят повысить производительность и сделать сотрудников счастливее (как дополнение к тренингу Zappos Insights).
- Магазин Delivering Happiness, в котором представлены тематические товары, а в перспективе будут продаваться впечатления (например, уроки управления вертолетом или групповые туры в Антарктику), которые помогут еще лучше осознать, что формула счастья в конечном итоге выводится из общих воспоминаний и ощущений, а не материальных благ, которые мы приобретаем.
- Книги, в которых развивается данная тема, но ориентированные на разные аудитории и выпущенные в дополнение к первой.
- Как и в Zappos, в Delivering Happiness воспринимают прибыль как средство для достижения высшей цели. Один из девизов компании — «Вдохновляй и вдохновляйся»; если она будет и дальше вдохновляться историями о пути к счастью, то, несомненно, будет вдохновлять и других.

---

\* TOMS Shoes — американская компания, которая производит матерчатые туфли-эспадрильи. За каждую проданную пару туфель благотворительное подразделение Friends of Toms выдает бесплатную пару обуви нуждающемуся ребенку.

С помощью Zappos Insights, а конкретно Delivering Happiness, Zappos демонстрирует передовые методы управления и социальную ответственность. Часто все это подкрепляется желанием предоставить всем заинтересованным возможность учиться, меняться и воплощать в жизнь ключевые уроки, почерпнутые из опыта компаний, подобных Zappos.

### ПРИМЕРЬТЕ НА СЕБЯ

1. Насколько эластичен ваш бренд? Где проходят границы ваших потенциальных предложений товаров и услуг?
2. Считают ли покупатели, что при таком качественном сервисе, как ваш, стоит выйти на другие рынки?
3. Если да, какие отрасли подошли бы вам, по их мнению? Если нет, как вы могли бы добиться такого отношения?
4. Можете ли вы представить, что ваша компания предлагает другим фирмам тренинги по управлению или обслуживанию клиентов? Если да, то что именно в вашей практике достойно изучения?
5. Какие уроки вы могли бы получить у Zappos? Изучаете ли вы передовой опыт других компаний, чтобы равняться на него, и/или участвуете ли вы в сообществе лидеров, которые разделяют ваше стремление к безупречному обслуживанию?

### ВО ГЛАВЕ СОЦИАЛЬНОЙ РЕВОЛЮЦИИ

Zappos не только расширила ассортимент, но и использует методы маркетинга в «новых медиа». Несомненно, она первой наметила путь к интерактивности в социальных сетях, о которой много

говорят, но редко эффективно организуют. Поэтому Давид Мирман Скотт, специалист по стратегиям маркетинга и управления и автор блога Webink Now, предположил, что, возможно, Zappos даже мешает инновациям в социальных медиа. В частности, он отмечает: «Сотни «экспертов по социальным медиа» упоминают компанию в книгах, блогах и речах, на интернет-семинарах и т. д. В результате маркетинг как дисциплина не развивается, потому что мы не узнаём ничего нового о других компаниях и их успехах... Я не осуждаю [Zappos], но у меня есть вопросы к тем, кто постоянно использует только ее пример как доказательство, что «новый маркетинг работает»»<sup>2</sup>. Давид подтверждает, что Zappos заработала репутацию законодательницы мод в социальных медиа, о чем свидетельствуют потрясающие результаты. Например, у CEO компании Тони Шея более «1,75 млн читателей в Twitter», и о его «блестящих достижениях в социальных медиа... есть 5,8 млн упоминаний в интернете».

Еще одним доказательством доминирования в социальных медиа стала «псевдоигра на выпивку», которую придумали в дискуссионной группе по обслуживанию клиентов в Twitter. Джейф Снайдер, специалист по социальным сетям и поддержке клиентов в чате, рассказывает: «Мы общаемся в Twitter, и Zappos вспоминают там так часто, что мы решили устроить игру на упоминания о компании. Zappos установила стандарты, на которые мы равняемся. Когда кто-нибудь упоминает Zappos, мы поднимаем за нее бокал и делаем глоток (символически или по-настоящему). Если ваше название вспоминается так часто, что пользователи Twitter приветствуют это настоящим или символическим тостом, можно утверждать, что вы хорошо освоили мир социальных сетей. Когда в 2010 году Zappos объявила, что открывает офис в Сан-Франциско и нанимает 2000 сотрудников, чтобы удовлетворить

общую потребность в кадрах на 2011 год, сообщение об этом цитировалось тысячи раз.

Как же Zappos удается настолько эффективно использовать новые медиа? Я считаю, что успех в социальных сетях объясняется смещением акцента с «сетей» на «социальные». Проще говоря, Zappos устанавливает настоящие взаимоотношения и публикует насыщенный контент.

### Слушать ради полноценного контакта

Руководители компаний должны постоянно адаптироваться к новым технологиям, и это особенно верно в отношении моци интернета, которую необходимо обуздить. На ранних этапах многие компании расхватывали доменные имена и создавали страницы, которые представляли собой не более чем брошюры, размещенные в Сети. Чтобы понять, как эволюционировала презентация бренда в интернете и менялась степень интерактивности, можно воспользоваться «машиной времени» ([www.waybackmachine.org](http://www.waybackmachine.org)) — историческим архивом 150 млрд веб-страниц, которые создавались начиная с 1996 года.

На смену модемам пришла широкополосная связь, и Web 2.0 открыла миру приложения, которые позволяли перейти от статичных веб-страниц к динамичному легкодоступному контенту, а также к социальному сетям. И хотя многие поняли, что необходимо «погрузиться» в новые медиа, некоторым не удалось использовать быстро развивающиеся технологии себе во благо. Только не Zappos!

Набеги отдельных компаний на социальные медиа демонстрировали традиционные маркетинговые, рекламные или «продажные» подходы. Zappos же, напротив, поняла, что социальные

сети — просто еще один способ (и, если на то пошло, довольно недорогой) устанавливать и поддерживать отношения с клиентами и не-клиентами. Кристина Уиттермор, главный «упроститель» в компании Simple Marketing Now\*, отмечает: «Вместо того чтобы применять социальные медиа для продажи товаров, Zappos намеренно использует их для контактов... на личном уровне как с сотрудниками, так и с клиентами... Хочу напомнить, что эта компания считает лучшей социальной сетью телефонную сеть. <...> Для Zappos свободное использование социальных медиа облегчает работу сети, объединяющей сотрудников друг с другом и с клиентами компании»<sup>3</sup>.

На сайте Mashable, где собраны самые свежие новости о феномене социальных медиа, сказано, что «Zappos установила высокую планку для обслуживания клиентов в социальных медиа. Их подход основан на налаживании подлинных личных контактов через социальные сети, а не на продаже или продвижении товаров... Тони Шей признает, что Всемирная сеть дает право голоса каждому, включая покупателей Zappos, и их записи в блогах и социальных сетях могут дойти до миллионов. Вот почему Zappos рассматривает каждый диалог как возможность... показать бренд в положительном свете. Сотрудников просят быть откровенными, и поэтому клиенты чувствуют, что это знакомые люди, к которым удобно обратиться. Это искренний контакт, после которого удовлетворенный покупатель, вероятно, расскажет другим о своем опыте»<sup>4</sup>. Однако от имени компании в Twitter высказывается не только Тони Шей (@zappos). Многие сотрудники Zappos зарегистрированы на этом ресурсе и регулярно оставляют записи. Если хотите

---

\* Компания занимается обучением маркетингу в социальных сетях (создание контента, общение с заинтересованными покупателями онлайн).

узнать, о чем пишут «заппониане», пройдите по ссылке [http://twitter.zappos.com/employee\\_tweets](http://twitter.zappos.com/employee_tweets).

Когда человек, не работающий в Zappos, пишет о ней в Twitter (например, упоминает ее место в рейтинге лучших работодателей по версии Fortune), сотрудники нередко участвуют в обсуждении этой записи. Если пользователь пишет на тему обслуживания клиентов или задает вопрос, специальные сотрудники из службы поддержки ГЛК 24 часа в сутки отвечают с учетной записи @Zappos\_Service. «Дежурным по Twitter» ежедневно поступают сотни вопросов от клиентов. Спонтанные записи «заппониан» и моментальный переход к личному контакту в ответах на вопросы об обслуживании и в диалогах с клиентами показывают, насколько эффективно Zappos использует преимущества социальных медиа, параллельно налаживая личные отношения с теми, кто обращается в ГЛК по телефону или в чате.

На домашней странице Zappos есть ссылка, по которой можно перейти к многочисленным дневникам о продукции или культуре компании, а также на страницу в Facebook. Там часто размещают видеоролики, которые затем появляются на каналах Zappos в YouTube.

Грэм Кар, исследователь социальных связей в Zappos, объясняет, как «заппониане» задействуют социальные медиа и внесят контент: «Если моя команда в Zappos снимает видеоролик и он кажется действительно смешным, то я размещаю его у себя в Twitter. Но если я полагаю, что он не понравится читателям, публикации не будет. Запись в Twitter я обдумываю точно так же, как выступление перед аудиторией. Сотни наших сотрудников тоже имеют учетные записи на этом ресурсе и относятся к делу аналогично. Если мы не готовы рассказать о чем-то всем и каждому, возможно, не стоит и писать в Twitter. Когда компания

хорошо относится к сотрудникам и рассчитывает на их ответственность, люди честно и уважительно рассказывают о происходящем в ней».

Слова Грэма проясняют, как в Zappos относятся к социальным медиа: они должны быть «сырыми», искренними и ответственными — без приукрашиваний и экстравагантной заказной рекламы. Некоторые солидные бренды столкнулись с проблемами в понимании органичности и искренности социальных медиа. Они попытались контролировать диалог, и порой это выходило им боком. Классическим примером стал фальшивый блог, или, как иногда говорят, «флог» под названием *Wal-Marting Across America* («С Wal-Mart по всей Америке»)<sup>5</sup>, который вели Джим и Лора — чрезвычайно дружелюбная по отношению к Wal-Mart пара, которая якобы путешествовала в автофургоне через всю страну. Многие предполагали, что это не настоящие люди, а сайт *BusinessWeek.com* опубликовал несколько разоблачительных статей. В них утверждалось, что Лора — это Лора Сент-Клер, журналист-фрилансер, а Джим — Джим Трешер, штатный фотограф *Washington Post*, и что оба получили за этот блог плату от Wal-Mart. В отличие от традиционной рекламы, социальные медиа привлекают аудиторию, которая ищет искренние и непроплаченные мнения. В сущности, этой аудитории нужна информационная прозрачность.

Прозрачность соответствует ключевой ценности Zappos «строить открытые и честные отношения посредством обмена информацией», а другая ценность — «веселая и немного необычная атмосфера» — хорошо работает в контексте социальных медиа. В блоге *SAS Publishing*<sup>\*</sup> под названием *Open Mic* («Открытый

---

\* Подразделение *SAS Institute* (производителя программного обеспечения), занимающееся выпуском книг.

микрофон») Берни Бреннан и Лори Шафер предполагают: «Социальные медиа вплетены в культуру Zappos. В компании считают, что здесь им даже не нужна стратегия — сотрудники сами постоянно размещают видеоролики, а также записи в Twitter и в блогах о культуре. Они не занимаются прямыми продажами и маркетингом. Посетите блоги “корпоративной семьи” на сайте Zappos, канал компании на YouTube или страницу на Facebook, и вы сможете часами развлекаться, просматривая видеоролики, где сотрудники участвуют в мероприятиях вроде “Безумный конкурс: кто съест больше жирных сэндвичей”, Хеллоуин в Zappos или более серьезные видео о культуре и истоках моды»<sup>6</sup>. Социальные медиа определенно носят личный характер, и склонность Zappos к странности и необычности ярко отражена в настоящих коротких записях в Twitter, а также энергичных и игривых видеороликах.

### Подготовка расширенного контента

Zappos с самого начала понимала, что в интернете очень важен визуальный ряд, и поэтому упорно работала над созданием расширенного видеоконтента — не только о своем бренде, но и о предлагаемых товарах. В главе 4 мы рассмотрели, как Zappos помогает покупателям делать осознанный выбор с помощью большого количества фотографий. Хотя этого более чем достаточно для описания товара, компания ухватилась за возможность, имеющуюся в Web 2.0, и добавила на сайт видеоролики, где представляют товары и благодаря которым устанавливают контакт с покупателями. Первые шаги по подготовке видеоописаний — это история «растяжки» на двух уровнях: сотрудники Zappos ввели эту инновацию, а компания в целом меняет подход к представлению товаров в интернете.

Чтобы посмотреть образец видеоклипа, подготовленного в семье Zappos, пройдите на [www.zappified/mvid](http://www.zappified/mvid) или считайте QR-код, приведенный ниже.



Джейсон Ли Менард, менеджер по производству видеоматериалов в Zappos, рассказывает, как неубедительно стартовало его направление: «Я работал в штаб-квартире в Вегасе, в отделе модной одежды: готовил описания товаров и страницы, посвященные отдельным брендам. В колледже я специализировался на коммуникациях и много учился снимать видео. После года работы в компании руководитель группы контента попросил меня снять 10 видеороликов, в которых был бы отражен мой взгляд на этот способ презентации. Мне дали полную творческую свободу. Потом руководитель показал эти образцы Тони, Альфреду и Фреду. Им понравилось, и меньше чем через две недели я получил должность старшего координатора видеоконтента. Это был отдел из одного человека, который делал шесть роликов в месяц в маленькой комнате без профессионального освещения, с хиленькой камерой и самодельным устройством для звуковых эффектов в виде микрофона, привязанного к метле». С тех пор многое изменилось: видеокоманда Zappos переехала в Центры обработки заказов в Кентукки, и их сотрудники активно участвуют в подготовке коротких видеороликов. Теперь пользователь Zappos.com, проходя

по ссылкам на сайте, может посмотреть массу фотографий товаров, а на многих страницах — еще и видеоролики, где в качестве ведущих выступают сами «заппониане». Сотрудник компании описывает товар, его особые качества и обычно показывает, как его можно использовать или носить. Джейсон отмечает: «В этих видео личности наших сотрудников и наша культура отражены как нельзя лучше — такова и была наша оригинальная идея. За минуту или даже меньше мы хотим показать товар, наладить личный контакт между зрителем и сотрудником и поделиться нашей культурой. Эти ролики должны укрепить контакт с покупателями, потому что товар представляют обычные люди».

Поскольку подготовка видеороликов о товарах требует значительных усилий, средств и участия сотрудников, напрашивается вопрос: «А они работают? Приносят ли они желаемый результат?» Джейсон утверждает: «Мы получили множество положительных отзывов. Мы даже протестировали впечатления пользователей, пригласив профессиональных моделей для демонстрации товаров, и сравнили результаты от просмотра роликов. В большинстве случаев клиентам активно не нравились модели, потому что с ними было трудно себя ассоциировать. О наших людях часто говорят, что они «земные и настоящие» и «могли бы жить в соседнем доме». Джейсон отмечает, что «настоящесть» сотрудников Zappos, рассказывающих о товарах, отражает естественно сложившуюся ситуацию в социальных медиа: «Посмотрите, что происходит на YouTube. Человек купил пару ботинок и размещает посвященный этому видеоролик. Такие житейские события близки людям». Реальность и убедительность роликов о товарах подвигла Zappos расширить вотчину Джейсона, где готовилось шесть роликов в месяц, до команды из приблизительно 20 видеографов, ведущих, редакторов и других сотрудников, которые производят

более 50 тысяч роликов в год. Этот агрессивный подход к непрерывным поставкам контента расширяет стандарты торговли в интернете. Видеоматериалы о товарах — идея не новая, но все еще находящаяся в стадии формирования. И отношение к ней определенно улучшилось, поскольку владельцы бизнеса поняли, что эффективность презентации товара повышается, если на странице размещено видео. После просмотра ролика люди чаще приобретают товар. И, как утверждает Марк Робертсон, эксперт по видеоматериалам в розничных продажах, «интереснее всего то, что даже те покупатели, которые не смотрят видеоролики, покупают товар гораздо чаще, чем те, кто был на той же самой странице, но не видел предложения посмотреть видео»<sup>7</sup>.

Zappos продает товары благодаря видеороликам, устанавливая эмоциональный контакт. В компании понимают, что эти материалы, как и любой контент, которым делятся в интернете и «в реале», должны быть высококачественными. Необходим хорошо снятый, но не слишком вылизанный материал. Кроме того, он должен представлять интерес, увлекать и соответствовать общим стандартам бренда. В отличие от традиционной рекламы, новые визуальные медиа подразумевают ощущение спонтанности, интимности и смелой откровенности.

Благодаря приверженности социальным медиа и производству обогащенного высококачественного контента Zappos получила повышенную прибыль. Подключив сотрудников к искреннему обмену мнениями в Twitter, ведению блогов, веселым роликам о корпоративной культуре и личному описанию товаров, Zappos добилась ведущих позиций в социальных медиа, став ориентиром для других компаний. Эксперт по социальным медиа Джейф Балкс утверждает, что благодаря этому компания добилась в интернете следующих результатов:

«Распространяются встроенные ссылки. Создается обилие внутренних ссылок. Поднимается рейтинг в списке результатов поиска в Google. Работает форум по обслуживанию клиентов. Оживляются отношения с общественностью. Продвигается бренд. Действует платформа для привлечения поисковых систем, которая повышает их активность».

Кто бы не хотел получить такие результаты от присутствия в социальных медиа? Но в конечном итоге, как это часто бывает с Zappos, все преимущества объясняются не столько стратегией, сколько человеческими отношениями и разнообразными формами взаимодействия. Грэм Кар, исследователь социальных связей из Zappos, говорит так: «Мы просто люди, которые ищут разнообразных контактов с другими людьми. Иногда мы предлагаем полезную информацию, а иногда — опрос о любимых персонажах мультфильмов. Это не стратегия. Это просто жизнь».

## РАЗДВИГАТЬ ГРАНИЦЫ ИНОГДА РИСКОВАННО

Можно подумать, что Zappos никогда не совершает ошибок при использовании технологий. Но бывает и так, что ее старания привлечь покупателей встречают противоречивую реакцию. Например, The Wall Street Journal и другие издания поднимали вопрос о стратегии, которую используют Zappos и многие другие интернет-магазины, — ее называют «поведенческой» целевой рекламой. Меган Кин, американский редактор Econsultancy, отмечает: «Zappos знает, что вы сделали прошлым летом. Или, возможно, что вы сделали, когда в последний раз побывали на их сайте<sup>8</sup>. Этот обувной интернет-магазин — одна из многих компаний, которые следят за поведением покупателя в интернете, чтобы показывать ему более подходящую рекламу. Такие инструменты

позволяют значительно упростить поиск товаров в Сети. Но некоторых они отпугивают... Реклама Zappos очень умная: она запоминает, что покупатели хотели найти ранее, и, когда они бродят по интернету, предлагает им изображения похожих товаров. Например, если вы посмотрите на черные лакированные лодочки на сайте Zappos, потом на разных сайтах вас будут дразнить рекламой блестящих туфель, которые, возможно, не стоит покупать прямо сейчас (не то чтобы у меня был такой опыт). Использование «поведенческой» целевой рекламы в Zappos соответствует ценности «делать больше меньшими средствами», на которой основан подход к интернет-маркетингу. Даррин Шамо, директор компании по интернет-маркетингу, говорит: «Мы хотели принести пользу покупателям с учетом ограничений, накладываемых рекламным носителем, причем как можно эффективнее. К появлению индивидуальной целевой рекламы привели эта идея и ощущение, что такая реклама должна быть подходящей пользователям и легко контролируемой». Вместо того чтобы размещать рекламу в определенных местах и надеяться, что покупатели туда придут, Zappos подбирает интересные им товары и размещает рекламу на сайтах, которые они действительно просматривают.

Майкл Лирмонт пишет об этом в AdAge: «Я прекратил поиски [пары шорт в Zappos] и отвлекся<sup>9</sup>. Тут-то и начались странности. Еще пять дней рекомендации появлялись в интернете, на какой бы сайт я ни зашел, включая MSNBC, Salon, CNN.com и The Guardian. Везде я вижу рекомендации от Zappos. <...> На этом этапе я начал думать, что мне уже не нужно возвращаться за шортами на сайт Zappos, ведь они сами за мной следят».

Другие компании используют такие же технологии, и комментаторы вроде Меган предупреждают: «Этой рекламой Zappos прорывает границы целевого подхода. В ней не используется особенно

личная информация. И компания уже рассыпает похожие электронные письма, адаптированные для конкретных покупателей. <...> Сильный аргумент в пользу «поведенческой» целевой рекламы состоит в том, что чем больше она подходит покупателю, тем лучше для него и бренда. Но что если клиенты не хотят видеть индивидуальную рекламу, даже если она соответствует их нуждам?» Записи в Twitter говорят о разном отношении к этой практике. Вот пара характерных примеров:

#### **@grumpymartian**

Должен признать, что реклама Zappos, нацеленная конкретно на меня и связанная с тем, что я уже искал на их сайте, немного нервирует.

#### **@shoppinlover**

Сколько соблазнов. Сайты вроде Zappos показывают рекламные баннеры с товарами, от покупки которых мне чудом удалось удержаться. Эх, пропади оно пропадом! Где моя карточка?

Очевидно, что не каждая попытка «растяжки» будет встречена с энтузиазмом, и вопрос о приемлемости «поведенческой» целевой рекламы остается открытым. Учитывая базовую потребность клиентов в конфиденциальности, Zappos разместила рекламу с вопросом: «Почему вам показывают этот баннер?». Покупателям предлагается отказаться от целевой рекламы. Даррин Шамо, директор по интернет-маркетингу в Zappos, отмечает: «У нас был трудный старт, поскольку, как мы быстро поняли, многие пользователи были настроены категорически против этой рекламы. Получив их отзывы, мы решили, что надо действовать быстро и либо избавить их от сомнений, оптимизировав механизм, либо вообще

от него отказаться. Поскольку реклама генерируется на основе файлов cookie и все товары покупаются в режиме реального времени без передачи каких-либо данных, нашей задачей было обеспечить правильное восприятие происходящего, а не решить проблему конфиденциальности. К сожалению, этот инструмент оказался таким тонким и новым для отрасли, что нам оставалось только распространять информацию».

Лучшие бренды всегда прислушиваются к мнению покупателей, просвещают их и меняют направление так, чтобы оно соответствовало принципам компании. Они понимают, где лежат границы дозволенного, и даже знают, в каких областях клиенты были бы рады получить их помочь в удовлетворении потребностей. И «эластичность» бренда, и границы дозволенного не бесконечны. Бренды, которые пытаются «растянуться» слишком сильно или выйти за пределы подлинного и искреннего, просто *рвутся*!

### ПРИМЕРЬТЕ НА СЕБЯ

1. Насколько эффективно вы используете социальные медиа в вашем бизнесе?
2. Побуждаете ли вы сотрудников ответственно, но активно искренне делиться информацией в социальных медиа?
3. Основан ли ваш подход к социальным медиа на диалоге и контактах?
4. Смогли ли вы получить прибыль благодаря использованию видеоматериалов, блогов и презентации продуктов?
5. Можно ли считать, что ваши блоги и видеоролики качественны? Способствуют ли видеоматериалы продажам и налаживанию отношений между покупателями и брендом?

## Глава 9: идеи на вооружение

- Позиционирование бренда должно с самого начала подразумевать возможности расширения концепции, набора услуг и ассортимента.
- Расширяться можно, не только добавляя новые категории товаров. Опыт в бизнесе сам по себе может стать основой для нового направления деятельности.
- Компании могут повысить эффективность работы в социальных медиа, если поймут, что она дает им возможность поддерживать и укреплять отношения с клиентами и не-клиентами.
- Эффективность работы в социальных медиа зависит от того, входят ли в число приоритетов обмен информацией, контакт и искренность.
- Неприкрытое желание продать, контроль над информацией и низкокачественная подача материала — проблемные зоны социальных медиа.
- Бренды, эффективно работающие с социальными медиа, побуждают сотрудников искренне, но ответственно привлекать читателей к обсуждению компании.
- Хорошо снятые видеоматериалы о товарах добавляют презентации личное измерение.
- Видеоролики о товарах стимулируют продажи, даже когда их не смотрят.
- Если вы слишком сильно «растянете» бренд, покупатели дадут знать, когда придет время поменять направление.
- Если вы не учтете эти отзывы, ваш «эластичный» бренд лопнет!



ПРИНЦИП 5

# Игра на победу

*Мастер искусства жизни почти не делает различий между работой и отдыхом, трудом и досугом, телом и духом, усвоением информации и расслаблением... Он просто стремится воплотить свои представления о совершенстве, чем бы ни занимался, — пусть остальные решают, работает он или отдыхает. Сам он считает, что всегда делает и то и другое одновременно.*

ДЖЕЙМС МИЧЕНЕР



В своей книге *Humor, Play & Laughter* («Юмор, игра и смех»)<sup>10</sup> я предположил, что игра — мощный инструмент поддержки компании и формирования социальных связей. К сожалению, немногие руководители с этим согласились. Многие менеджеры сказали бы, что противоположность черного — белое, а противоположность работы — игра. Однако в Zappos руководители считают, что труд и развлечения должны быть переплетены. В главе 10 мы посмотрим, как они включают элементы игры в рабочий процесс — каждый день, месяц и т. д. Компания рассматривает понятия «игра» или «веселье» в широком контексте удовлетворенности и сплоченности сотрудников. Глава 11 показывает, как в Zappos на основе развлечений создали далеко не легкомысленную корпоративную культуру. Здесь отражены устойчивые преимущества данного подхода: увлеченность сотрудников, инновации и прибыльность. Пришло время развлечься с пользой: этот подход — основа правил Zappos.

## ГУЛЯЙ СМЕЛО

### Игра и веселье пошли на пользу Zappos.

Несомненно, веселье — связующий элемент в богатой корпоративной культуре компании, которая создается совместными усилиями всех сотрудников. Но давайте взглянем правде в глаза: если бы компания ставила во главу угла приятное времяпрепровождение, сегодня она бы не процветала. Гений лидеров Zappos проявляется в том, как они соединяют работу и развлечение. Они понимают, что если работа приносит удовольствие, то она обязательно будет сделана. Более того, этот подход позволяет создать энергичные, счастливые и сплоченные команды сотрудников.

Я оставлю описание конкретных преимуществ, которые Zappos получает благодаря корпоративной культуре, для главы 11. Самые масштабные из них согласуются с результатами исследований, демонстрирующих положительную корреляцию между трудом и удовольствием. Например, это

продемонстрировал доктор Давид Абрамис<sup>1</sup>, профессор менеджмента из Калифорнийского университета в Лонг-Бич: оказывается, если сотрудникам действительно весело, их креативность и производительность существенно повышаются. Люди, которые получают удовольствие от работы, лучше взаимодействуют с коллегами, принимают более удачные решения, а также реже опаздывают, не приходят на работу или берут больничный, чем те, кому неинтересно. В сущности, к веселью в Zappos относятся очень серьезно, и оно приносит хорошие плоды. Эта глава целиком посвящена способам создания и поддержания позитивной и увлекательной рабочей обстановки; а в следующей главе показано, какие преимущества извлекает Zappos из такого подхода.

Удовольствие от работы нельзя оставить на волю случая или на откуп сотрудников: их энтузиазм угаснет, как только возникнут сложности. Руководители Zappos никогда не сомневались в необходимости поддерживать культуру игры и развлечений. Преимущества этого подхода подтверждают результаты исследования Hewitt and Associates<sup>\*</sup>: они показывают, что вложения в корпоративную культуру окупаются, особенно в условиях нестабильности. Тед Марусарц, отвечающий в Hewitt за лояльность и корпоративную культуру на уровне всей компании, отмечает: «От того, насколько компания способна напрячься в трудное время, зависит, насколько ей удастся поддерживать боевой дух и сохранять лучшие кадры в благоприятных экономических условиях»<sup>2</sup>.

В одной из ключевых ценностей Zappos прямо упоминается «веселье» («создавать веселую и немного необычную атмосферу»). Роберт Ричман, менеджер по продукту в Zappos Insights,

---

\* Американская компания, занимающаяся подбором внештатного персонала и консультированием. Основана в 1940 году.

утверждает, что этот термин рассматривается в широком смысле. Он говорит: «Мы создаем для сотрудников источники радости, рассчитанные на разный срок. Например, день кексов — кратковременный повод для удовольствия. Среднесрочным будет что-нибудь вроде пешего похода на полдня под руководством менеджера. А долговременный источник счастья или смысла обеспечивает инвестиции в образование сотрудников, помочь в достижении жизненных целей и гордость за их прогресс в компании». Давайте рассмотрим кратко-, средне- и долгосрочные средства, с помощью которых в Zappos повышают лояльность сотрудников и дарят им радость. Подумайте, как эти подходы можно применить в вашем бизнесе.

## ИСТОЧНИКИ КРАТКОВРЕМЕННОГО УДОВОЛЬСТВИЯ

Как только вы переступаете порог Центра обработки заказов или штаб-квартиры Zappos, у вас появляется ощущение, что вы «больше не в Канзасе»\*. И настенные росписи, и украшения с изображением супергероев в Кентукки, и автомат для пинбола в холле штаб-квартиры показывают, что Zappos отличается от других. Более того, богатый и постоянно меняющийся облик этих помещений сразу же демонстрирует любовь к играм и развлечениям. Например, переговорные комнаты — вовсе не скучные помещения со стандартным оборудованием. Все они имеют тематическое оформление:

---

\* Цитата из американского музыкального фильма «Волшебник из страны Оз» (1939).

- В комнате «Элвис» стоит статуя «короля рок-н-ролла» в натуральную величину — он поет в микрофон, виляя бедрами, — а на стенах висят увеличенные изображения его «сорокапяток».
- В «Бетти Уайт»\* на столе стоит муляж вишневого пирога, есть портрет ее покойного мужа Дэвида Аллена и угловой книжный шкаф, на котором укреплена табличка «Бетти Уайт — моя землячка».
- «Вверх» оформлена в стиле одноименного мультфильма: цветные воздушные шары на стенах, почтовый ящик с именами «Карл» и «Элли», скаутская перевязь для знаков отличия и теннисные мячики на ножках стульев и столов.
- В переговорной «Джеймс Бонд» на стене изображен британский флаг, висят портреты актеров, игравших Бонда, и стоит витрина с бокалами для мартини и шейкером.

Поскольку многие сотрудники часто проводят время в переговорных комнатах, оформление этих помещений влияет на их повседневную жизнь (или, если хотите, доставляет краткосрочные удовольствия). Поэтому группам дают деньги и полномочия, чтобы самостоятельно украсить эти кабинеты и сделать обстановку «забавной и немного странной». Может, этот неформальный подход к оборудованию офиса подойдет не всем. Но он показывает, что Zappos всегда готова задать себе вопрос: «Почему нам нельзя повеселиться? Почему мы не можем оформить переговорные комнаты так, чтобы они нас радовали?» Руководители Zappos используют все возможности сделать сотрудников счастливее и считают, что счастливые сотрудники, в свою очередь,

---

\* Бетти Уайт (р. 1922) — американская актриса, певица и комедиантка. Проставилась ролями в сериале «Золотые девочки» и в «Шоу Мэри Тайлер Мур».

сделают счастливыми покупателей. Вот что говорит Стив Хилл, вице-президент по закупкам: «Дома люди сами выбирают, чем себя окружить. Мы здесь одна семья, поэтому каждому тоже нужно участвовать в этом выборе».

Веселая обстановка и индивидуальный подход, который мы наблюдаем в переговорных комнатах Zappos, в полной мере проявляется и в «кубиках» сотрудников — гораздо заметнее, чем в обычных офисах. Большинство отсеков украшено игрушками и жизнерадостными элементами декора. Для «заппониан» это стало источником удовольствия (например, в одной из переговорных комнат вместо обычного стола стоит стол для пинг-понга как символ единения работы и игры). Однако фотографии конференц-залов, «кубиков» и разнообразных элементов декора в офисах Zappos, размещенные на ресурсе [OfficeSnapshots.com](http://OfficeSnapshots.com) (блог, в котором показывают, как выглядят офисы компаний, как правило, из сферы технологий и Web 2.0), вызвали у зрителей самую разную реакцию:

Ух ты! Держу пари, пожарный инспектор обожает это место!<sup>3</sup>

Да как здесь можно работать? Это же куча мусора.

Мне очень нравится! Это лучше, чем безликая контора. Снова чувствую укол ревности.

А вот какой отзыв написал сотрудник Zappos:

Мне очень нравится работать в обстановке, где люди свободно проявляют индивидуальность. Офис будет таким, каким его сделают сотрудники. Это поможет им лучше узнать друг друга — на предыдущих местах у них такой возможности не было. Мы сами создаем рабочую среду: кто-то не ограничивает себя в украшениях, а кто-то предпочитает спартанский стиль. В любом случае это вы и ваш стиль.

Чтобы подсмотреть, как выглядят переговорные комнаты в Zappos, пройдите на [www.zappified.com/meet](http://www.zappified.com/meet) или считайте приведенный ниже QR-код.



Свобода, которую дают сотрудникам Zappos в оформлении рабочего места, во внесении элементов игры в декор и смену обстановки, помогает создать оживленную и энергичную рабочую среду, которая способствует возникновению новых идей. Этот подход имеет под собой мудрую основу, которая раскрывается в словах Малкольма Гладуэлла, автора книги «Переломный момент»: «Раньше офис представлялся местом, где сотрудники работали от звонка до звонка, а босс расхаживал по коридорам, как директор школы в поисках нарушителей спокойствия. Но если люди, прикованные к рабочим столам, спокойно и трудолюбиво занимаются своим делом, офис не функционирует так, как должно. Дело в том, что инновации — ядро экономики знаний — по природе своей социальны. Во время непринужденных бесед идеи возникают так же часто, как и на официальных встречах. Точнее говоря, как показывают все новые и новые исследования, лучшие идеи в любой рабочей обстановке возникают во время неформальных контактов между разными группами внутри одной компании»\*.

\* Гладуэлл М. Переломный момент. Как незначительные изменения приводят к глобальным переменам. М. : Вильямс, 2006.

Неформальным контактам способствует не только содействие руководителей Zappos, которые приветствуют оригинальный дизайн и индивидуальное оформление рабочих мест, но и совместные затеи сотрудников из разных отделов, которые объединяют их и помогают укреплять командный дух. Дженифер Ван Орман, разработчик ПО в Zappos, рассказывает, что такое *дружеские взаимоотношения* между отделами: «В моем отделе очень любят играть в “войнушку” ружьями Nerf\*. Не знаю, как зародился этот ритуал, но в самый первый день в отделе разработки ПО новичку вручают ружье. Однажды мы устроили небольшое нападение на финансовый отдел. Мы действовали тактически: налетели на их офис и обстреляли пульками. Разве это не прекрасный способ установить контакт с отделом, с которым вы редко пересекаетесь по работе? Тем самым мы сказали им: “Привет, мы разработчики ПО, сколько лет, сколько зим!” Другие отделы не только запомнят вас, но и начнут строить планы, как отплатить, то есть лучше с вами познакомиться».

Марк Мадей, разработчик ПО в Zappos, добавляет: «Мы провели военный совет: нарисовали карту всей территории, где сидят финансисты. Я купил 16 упаковок по 35 дротиков, а еще мы принесли стробоскопы. Основной план состоял в том, чтобы ворваться в финансовый отдел в самое спокойное время, включить верхний свет, включить стробоскопы и запустить наш десант через заднюю дверь. Наша команда блогеров сняла на видео военный совет и наши приготовления. Я произнес вдохновляющую речь по мотивам речи Мела Гибсона из “Храброго сердца”. Все это было невероятно весело, и мы готовы к ответному удару».

---

\* Nerf — популярная марка игрушечных ружей, из которых можно стрелять пенопластовыми дротиками, дисками, шариками и т. п.

## ПЕРЕМЕНКА в стиле ZAPPOS

Можно ли превратить нудное задание в веселое? В Zappos такие рутинные вещи, как учебная пожарная тревога, часто приобретают интересный поворот. Ли Моррис, менеджер по охране труда в Центрах обработки заказов, рассказывает: «Когда приходит время отрабатывать план эвакуации, мы стараемся получить удовольствие. Однажды мы арендовали автоматы, которые делают мороженое, и после учений пошли на улицу его есть. На другой год мы купили 800 водных пистолетов, и, когда всех пересчитали и признали здание безопасным, устроили водную битву на парковке». Когда другая компания устроила довольно спокойный прием по поводу слияния или поглощения, в Zappos организовали свадебную тусовку. Вот что рассказал один «заппонианин»: «Нас попросили одеться так, словно мы идем на свадьбу или сами женимся. И я предложил жене надеть белое платье. Она сказала, что я, должно быть, сбрендил. Чтобы убедить ее, я спросил, когда еще в жизни ей выпадет шанс снова надеть его. И мы пошли в свадебных нарядах на корпоративную вечеринку. Я думаю, из таких моментов и состоят «правила Zappos»: вы делаете то, что совершенно точно было бы невозможно в других компаниях». Может быть, вам стоит составить список обычных для вашей компании мероприятий и задать себе вопрос: как бы их оживить при помощи автомата с мороженым, водных пистолетов или свадьбы?

Когда руководители готовы контролировать обстановку в офисе и побуждают сотрудников играть друг с другом (конечно, не забывая следить за выполнением работы), это идет на пользу компаниям. Руководство помогает сотрудникам получать

удовольствие от работы, способствует сплоченности команд и не мешает «самодостаточным» объединениям, не вступающим в контакты с другими подразделениями. Можно представить, какую солидарность ощущали коллеги Марка, пока они слушали его речь. Кроме того, когда два отдела, мало взаимодействующих друг с другом, вступают в контакт, это укрепляет корпоративную культуру.

Чтобы увидеть эпическую битву в Zappos гла-  
зами участника, зайдите на [www.zappified.com/nerf](http://www.zappified.com/nerf)  
или считайте QR-код смартфоном.



## УСТРАНЯЕМ БАРЬЕРЫ И НАЛАЖИВАЕМ СВЯЗИ

Очень часто главным преимуществом развлечений на работе становится возможность узнать друг друга. Если, как и Zappos, вы хотели бы наладить личные контакты с покупателями и если вы верите, что эффективный сервис — командный вид спорта, вам нужно найти способы помочь сотрудникам наладить отношения друг с другом и таким образом сформировать команду специалистов по обслуживанию. Примером инструмента, с помощью которого в Zappos помогают налаживать личные связи, может стать «игра в лица». Она начинается каждый

раз, когда сотрудник входит во внутреннюю сеть компании. Прежде чем начать работу, он видит портрет выбранного наугад «заппонианина». Потом появляются четыре имени коллег и вариант «Я не знаю». Сотрудник делает выбор и узнает, был ли ответ правильным, а потом появляются полные биографические данные этого сотрудника. (Чтобы поиграть, пройдите на [www.zappified.com/face](http://www.zappified.com/face). Здесь я не даю QR-кода, потому что в игре есть интерактивные функции, которые могут не поддерживаться вашим телефоном.)

Ноэль Кусимано, закупщик в брт.com — дочерней компании Zappos, специализирующейся на скидках, — говорит, что информация, которую можно узнать во время игры, обладает особой ценностью: «Люди могут щелкнуть мышкой на вашем портрете и увидеть, каким был ваш путь в компании. Так можно узнать, что вас объединяет или о чем с вами можно поговорить. Кроме того, можно выбрать пункты “Обожаю работать со стажерами” или “Меня очень интересует эта тема” — и вы сможете найти в компании людей со сходными интересами. Эту идею высказала наш официальный спикер — ей хотелось иметь базу данных, где она могла бы присваивать людям теги и, например, отобрать всех, кто любит разрисовывать лица или занимается творчеством».

«Игра в лица» вышла на новый уровень благодаря участникам занятия по культуре, которые подготовили итоговый проект в поддержку корпоративной ценности Zappos — «создавать позитивный командный дух и семейную обстановку».

Ежедневные развлечения в Zappos обычно не только очень быстрые, как адаптированная игра «Минута на победу»,

но и недорогие. Коди Бриттон, сотрудник отдела статистики, рассказывает: «Мы регулярно устраиваем караоке в комнате отдыха — у нас это называется “Фабрика звезд Zappos”. А однажды на Марди Гра\* каждому отделу выдали картонную коробку и 25 долларов для подготовки передвижной платформы к карнавалу. Нам выделили часть рабочего времени, чтобы мы могли в свое удовольствие вместе поработать над шедевром. Мы взяли в отделе тренингов костюмы немецких официанток, которые надевают на наш ежегодный парад в честь “Октоберфеста”, а один сотрудник купил на доллар леопардовой ткани и сшил жилет. Мы разыграли полную версию фильма “Феррис Бьюллер берет выходной”\*\* и гордо представили нашу платформу, которая прекрасно уложилась в бюджет — мы потратили на все 1 доллар 26 центов. Я люблю эту компанию. Я очень ценю, что здесь так просто относятся к веселью и что так легко в любой момент организовать интересную затею». Шона Мейшес, сотрудница ГЛК Zappos, развивает тему: «Во время учёбы мы устраивали парады — наряжались и с шумом дефилировали через колл-центр. Мы устраивали неформальные “посиделки” с коллегами за стенами офиса. А недавно, на День джанк-фуда\*\*\*, проводился

---

\* Марди Гра (Mardi Gras) — в дословном переводе с французского означает «жирный вторник», или «скромный вторник» (англ. *Shrove Tuesday*). Праздник отмечается во многих странах мира во вторник, перед Великим католическим постом, предшествующим Пасхе. Аналог славянского праздника Масленица.

\*\* Американская комедия 1986 года, в которой рассказывается о подростке, решившем устроить вечеринку незадолго до выпускных экзаменов.

\*\*\* Неофициальный американский праздник в честь продуктов быстрого питания, отмечающийся 21 июля.



конкурс на лучший кекс. Мы с сотрудникой, которая сидит рядом, испекли кексы, похожие на суши». Шона продолжает: «Здесь всегда что-то спонтанно организуют и веселятся. Мы организовали «ужасный выпускной» ГЛК, на который надели самые кошмарные выпускные наряды, какие смогли найти, и сфотографировались на память. Еще у нас была тусовка в духе тех, что устраивают на улице у открытых багажников, — но прямо в офисе. Все помещение заставили столами с едой, которую привнесли сотрудники. Мы ходили от одного к другому и брали угощения. Руководители поощряют эти веселые затеи, чтобы у нас было хорошее настроение. Здесь никогда не скучно. Иногда кажется, что все восемь часов я тружусь и развлекаюсь одновременно».

## «МЫ СМОЖЕМ»

Рассказывает Рэйчел Браун, менеджер «Информационного канала» Zappos: «По правилам игры “Тебя засекли”, если на экране вашего монитора появляется лицо сотрудника, которого вы не можете назвать по имени, надо отправить ему электронное письмо. Участники предложили, чтобы в теме стояло “Тебя засекли”, а в самом письме было приглашение сходить на обед или заняться чем-нибудь вместе и лучше познакомиться. Сотрудники, которые придумали игру, разрекламировали ее на всю компанию. Этот пример показывает, что мы всегда ищем возможности укрепить личные взаимоотношения в Zappos».

Энтузиазм, с которым сотрудники относятся к возможности познакомиться друг с другом, способствует созданию обстановки, в которой все приветливы, двери открыты для товарищей и коллеги называют друг друга по имени.

Роз Сирси, координатор программы «Мы сможем», полагает: «Здесь действительно все не так, как в других компаниях, где я работала. В некоторых компаниях коллеги из разных отделов общаются лишь время от времени, но в Zappos все иначе. Если я сижу в приемной, каждый приветствует меня по имени — весь день! И для меня это совершенно обычное дело. Конечно, это помогает любить работу».

«Заппониане» полностью включены в эту интерактивную рабочую среду. И краткосрочные источники удовольствия задают тон и настраивают на работу. Вот что рассказывает Дэн Кэмпбелл, фоторедактор Центра обработки заказов: «В начале каждой смены мы тратим несколько минут на что-нибудь интересное и заодно обыгрываем наши деловые задачи. Очень популярной в отделе стала утренняя разминка, которую предложил один из сотрудников. Это вариация на тему телешоу “Минута на победу”\*. У участников есть минута, чтобы выполнить какое-нибудь сложное задание. Мы попробовали, и все прошло здорово, так что мы решили проводить этот конкурс каждую неделю. Например, было такое задание: один сотрудник кладет три печенья Oreo на лоб другому, и тот должен переместить их себе в рот и съесть за 60 секунд. Мы приглашаем добровольцев, потому что некоторым интереснее смотреть, чем участвовать. Но никто не остается в стороне, даже если просто болеет за товарища». Комментарий Дэна противоречит ложному представлению о том, что в Zappos работают одни шумные экстраверты. Тони Шей считает, что, если бы экстравертность была критерием отбора, он сам бы не вписался в компанию. Приветствуются разные способы включиться в игру и немного странную культуру. Руководители,

---

\* Minute to Win It — шоу телеканала NBC, выходило в 2010–2011 годах.

подобные Дэну, знают, что такое разнообразие очень важно, и не забывают об этом, когда организуют развлечения.

Вывод Шоны о том, что в Zappos «никогда не скучно», вполне согласуется с объяснениями, которые предлагают лидеры компании, говоря о необходимости развлекаться на работе. Они понимают, что скука снижает производительность. Уильям Балзер, Патриция Смит и Дженифер Бернфилд пишут в «Энциклопедии прикладной психологии»: «Последствия скуки для компаний включают повышенные затраты на содержание персонала... проблемы с трудовыми показателями... и даже с эффективностью всей компании... Скука на работе также может иметь последствия для всего общества, включая снижение производительности, качества жизни и безопасности потребителей»<sup>4</sup>. Эти авторы также отмечают, что скука властвует в коллективах, где сотрудники «несчастны» и где правила компании ограничивают перерывы и неформальное общение. Руководители Zappos всегда стараются расшевелить коллектив, чтобы рабочая обстановка была живой и динамичной. Кроме того, они предлагают всем сотрудникам взять на себя ответственность за культуру развлечений. А вы заботитесь о том, чтобы вашим сотрудникам было «никогда не скучно» и чтобы они считали свой рабочий день «восемью часами труда и развлечений»?

Возможно, руководители «старой школы» еще не готовы, как Zappos, ввести краткосрочные удовольствия в повседневную практику. Кто-то даже может сказать: «Я руководитель, а не главный аниматор. Пусть сотрудники развлекаются в свободное время». Но ученые, лидеры-вдохновители и сотрудники компаний все чаще соглашаются: чтобы творить, людям необходима возможность отдохнуть, перезарядиться и найти радость в той обстановке, где они проводят большую часть дня.

## ПРИМЕРЬТЕ НА СЕБЯ

1. Насколько искренне вы заботитесь о радости и веселье в рабочей обстановке?
2. Сохраняли ли вы приверженность позитивной корпоративной культуре и во времена процветания, и в кризисные периоды, обеспечив «среду, организованную вокруг элементов, ключевых для человеческого капитала»?
3. Насколько инновационной и интерактивной можно считать рабочую обстановку в вашей компании?
4. Согласны ли вы со словами Малкольма Гладуэлла: «Лучшие идеи в любой рабочей среде возникают в результате неформальных контактов между различными группами из одной и той же компании»? Если да, что вы делаете для стимуляции неформальных контактов?
5. Рассматриваете ли вы удовольствие на рабочем месте в контексте кратко-, средне- и долгосрочных источников радости и счастья для сотрудников?
6. Как вы помогаете сотрудникам в игровой форме знакомиться с коллегами из других отделов? Есть ли у вас инструмент, который может потягаться с «игрой в лица»?
7. Есть ли у вас короткие ежедневные ритуалы (вроде игры «Минута на победу»), которые помогают сотрудникам набраться энергии и энтузиазма перед работой?

## СРЕДНЕСРОЧНЫЕ ИСТОЧНИКИ УДОВОЛЬСТВИЯ

В Zappos весело отмечают промежуточные достижения. Чед Бёне, главный технолог Центра обработки заказов, приводит пример:

«Наша команда поставила цель достичь определенных производственных показателей. Я, как руководитель, спросил у них, что бы они хотели получить в случае успеха. Теперь в понедельник мне придется нарядиться садовым гномом». По словам Чеда, эта «расплата» станет наградой за достижения команды: благодаря общим усилиям количество товарных единиц увеличилось на 20%. Он объясняет, как возникла идея с садовым гномом: «Я не самый высокий парень в мире и ношу бороду, поэтому один сотрудник предложил, чтобы я нарядился садовым гномом, если мы достигнем цели. Почему бы и нет? Буду ли я стесняться? Возможно. Получит ли команда награду по своему выбору, будут ли они улыбаться и смеяться? Однозначно. Так почему бы мне отказываться? Сейчас вся команда менеджеров знает, что я надену этот костюм, поэтому придется пройтись по всем отделам и показаться людям. Гарантирую, что наш фотограф будет ходить за мной по пятам. 20-долларовая карточка на бензин или денежное вознаграждение совсем не так мотивируют мою команду, как достижение цели и возможность нарядить меня в нелепый костюм. Так что я только за нетрадиционные коллективные идеи». Чед мудро использует слово «нелепый»: английское *silly* происходит от древнеанглийского *saelig*, которое означает «счастливый и благословенный». Нелепое развлечение в награду за достигнутые цели делает «заппониан» счастливыми и становится благословением для бизнеса. А как вы поощряете сотрудников высказывать «нелепые» и одновременно мощные идеи, позволяющие установить теплые взаимоотношения в коллективе?

Радость и удовольствие на промежуточных этапах часто приходят благодаря поощрениям и признанию со стороны других сотрудников. Примером может служить награда COW, которую присваивают избранным членам ГЛК. Аббревиатура COW

расшифровывается как Cultivators of Wow — «культивирующие “вау!”-чувство» (и одновременно омографично слову *cow* — «ко-рова»). Ее удостаиваются члены ГЛК, которых товарищи выбрали в качестве истинного воплощения культуры Zappos. Памела Григгс, трехкратный лауреат COW, отмечает: «Получить эту награду — большая честь. Многие сотрудники номинируют коллег, которые вызвали у них восторг. Например, Дженн Пайк регулярно приводит нас в восторг мыльными пузырями. Она выдувает их сама или при помощи специального устройства, и в воздухе всегда летают пузыри. Каждый день она дарит нам радость. Мы, обладатели COW, гордимся своей наградой и любим помычать. Группа награждающих выдает сертификат, значок и большой кекс. Если победитель не занят, группа окружает его и кричит: “Эй, ГЛК, знайте, что Кристал — COW!”»

Возможность стать COW есть только у членов ГЛК, но другие подобные награды может получить каждый сотрудник Zappos. Например, титул «Мастер “Bay!”» и право на VIP-парковку. Марк Мадей, разработчик ПО в Zappos, объясняет: «Вы можете номинировать на эту награду кого угодно, кто вызвал у вас восторг. VIP-парковка — приятный бонус, так же как и бесплатная мойка машины, но электронное письмо, в котором объявляют победителя, с вашей фотографией и подробным описанием поступка, за который дают награду, — просто отпад. И большая честь сама по себе!» Награды «Мастер “Bay!”» выдавались за разные достижения — начиная от небольших знаков внимания, которые вызывали восторг у товарища, как звонок заболевшему коллеге с вопросом о его самочувствии, до масштабных инициатив вроде помощи в достижении цели, на которую было отведено мало времени. Аарон Магнесс, старший директор по маркетингу и развитию бизнеса, говорит: «Zappos — это среда, в которой вы получаете признание.

Это значит, что каждый “заппонианин” готов сказать товарищу: “Спасибо, ты сегодня на высоте”. Один из далеко не тайных инструментов успеха состоит в том, что все мы в Zappos оказываем поддержку и выражаем признание друг другу».

Возможно, в награде, выделяющей отдельных членов команды или выдаваемой на основе рекомендаций коллег, нет ничего необычного, но такие веселые способы признания, как «Ух ты!», действительно не имеют аналогов. Эта награда — плюшевая сова (ведь совы ухают) — была намеренно придумана для того, чтобы помочь сотрудникам раздвинуть границы своих отделов. Рассказывает Рафаэль Мохика, старший архитектор пользовательского интерфейса: «В первый раз эту награду присудила “группа счастья” из технологического отдела, и с тех пор каждый лауреат сам выбирает следующего. Единственное условие — новый “лауреат” должен быть из другого отдела. Я получил награду, а чтобы передать ее другому, нужно написать: “Присуждаю эту награду за то, что...”. Потом “группа счастья” официально ее вручает». Рафаэль замечает: «Эти веселые премии улучшают обстановку и поднимают боевой дух. Мы всегда ищем товарищей, которые умеют доставлять счастье или воплощать в жизнь наши ценности, и несложные, но важные способы выказать друг другу признание».

Говорят, как аукнется — так и откликнется. В некоторых компаниях нашли способы отслеживать сплетни и жалобы — и собирают щедрый урожай того и другого. В Zappos руководители создали инструменты, которые позволяют тщательно следить за достижениями, не ограничиваясь уровнем «от начальника к сотруднику». Важно, что они определили механизмы, с помощью которых все сотрудники могут в игровой форме войти в контакт друг с другом, демонстрируя при этом корпоративные ценности и доброту по отношению к коллегам.

Признание получает денежное выражение благодаря программе премий для сотрудников, введенной в Zappos. Каждый месяц все сотрудники имеют возможность выбрать коллегу, который получит 50 долларов за выдающийся вклад в работу компании. «Заппониане» широко используют эту возможность. Например, в 2010 году было выдано более 2800 премий на общую сумму 140 100 долларов. Брайс Марри, разработчик ПО в Zappos, отмечает: «Если вы хотите присудить кому-то премию, надо объяснить, почему вы выбрали этого человека. И объявление победителей даже важнее денег. Выбор товарищей и общественное признание значат ничуть не меньше, чем денежный приз».

Могу представить себе, как руководители говорят: «Это как же придется следить, чтобы не было нарушений! Будет настоящий кошмар. Все будут присуждать по 50 долларов каждый месяц своим друзьям». Брайс отвечает на это просто: «Одна из наших ценностей — делать больше меньшими средствами. Поэтому я не присуждаю премий тем, кто их не заработал. Это не бессмысленные расходы. Деньги предназначены для случаев, когда людей стоит поощрить. Например, наши программы и разработки могут повлиять на программистов из службы поддержки. Иногда они работают по выходным или приходят пораньше, чтобы нам было легче справиться с задачей. Я присуждаю им премии, потому что многого от них прошу, они не в моей команде и у них есть свои проекты. Я мешаю нормальному ходу их работы». Руководители компаний, у которых нет корпоративной культуры, основанной на ценностях, и которые не строят отношения с сотрудниками на основе доверия, часто создают сложные правила, которые ограничивают 99% персонала из-за нарушений 1%. Zappos не особенно заботится о правилах, но придает очень большое значение доверию и ответственности. Лидеры компании не боятся нарушений

в присуждении премий и считают нужным хорошо относиться к сотрудникам, побуждать их разумно использовать ресурсы и просить порядочно поступать по отношению к компании и коллегам.

Пэм Синко, «ниндзя логистики» в Zappos Insights, объясняет, как важно позволять сотрудникам поощрять коллег чем-нибудь осязаемым: «Раньше я отвечала за заказ книг и наполнение библиотеки, а также книжных полок в вестибюле. Эти книги хранились в шкафах, далеко от того места, где они были нужны. Чтобы их переместить, приходилось брать огромную тележку и толкать ее по узким коридорам, совершая сложные маневры. Однажды я заметила более подходящее место для хранения. Я подошла к Дэйву Майерсу, нашему менеджеру по хозяйственным вопросам, и сказала: “Дэйв, а можно ли перенести эти ящики в другой конец здания и поставить их в коридоре у вестибюля?” Дэйв не задумываясь ответил: “Нет, у нас на этот коридор другие планы”. Я смирилась с тем, что номер не пройдет, и забыла об этом. Но на следующей неделе ребята Дэйва и кое-кто из команды “Мы сможем” пришли в наш вестибюль и сказали: “Мы просто хотим сообщить, что перенесли все шкафы в коридор, куда ты хотела”. Я открыла рот. Невероятно! Во-первых, к нам пришел не только Дэйв, но и вся его команда. Во-вторых, его люди сделали мне сюрприз». Пэм позже спросила Дэйва: «Как же вышло, что я не заметила этот масштабный переезд?». Он ответил: «Пришлось использовать запасной выход и пройти по заднему двору, чтобы ты нас не увидела». Вот это восторг так восторг! Он сказал, что это невозможно, и вдруг все получилось. «Дэйв сообщил, что Билл из его команды сделал всю основную работу, и я присудила ему премию в 50 долларов. Перетащить тяжелые шкафы в другую часть здания — это добрый поступок в стиле Zappos. Я была

счастлива отблагодарить человека, который на своем примере продемонстрировал все достоинства нашей компании». Пэм была благодарна за то, что ей дали возможность выразить признательность за замечательный поступок. А Билл, в свою очередь, был вознагражден за дело из тех, что повышают настроение коллегам, совершенно не входят в его обязанности и при этом улучшают рабочую обстановку.

В Zappos придают большое значение восторгу и заботе как о клиентах, так и о членах семьи Zappos. При этом признание заслуг исходит и от руководителей компании, и от менеджеров, и от коллег. И чем больше восторга и заботы они видят и признают, тем больше радости испытывают.

### ПРИМЕРЬТЕ НА СЕБЯ

1. Готовы ли ваши менеджеры выглядеть «нелепо», чтобы вознаградить сотрудников за повышение производительности? Как часто вы связываете производственные цели с веселыми результатами?
2. Есть ли у вас бонусные программы, в рамках которых сами сотрудники оценивают, как их коллеги воплощают ценности компании? Позволяют ли эти программы отметить выдающиеся поступки, вызывающие у коллег восторг, или они поощряют только тех, кто старается на благо клиентов?
3. Какие у вас есть поощрительные программы, в ходе которых сотрудники выражают признание коллегам из других отделов?
4. Считаете ли вы возможным разрешить сотрудникам присуждать коллегам денежные премии по собственной инициативе? Почему?

## ДОЛГОВРЕМЕННЫЕ ИСТОЧНИКИ РАДОСТИ

Из предыдущих глав видно, что неугасающий энтузиазм сотрудников Zappos — результат дотошного следования корпоративным ценностям со стороны руководителей. Они понимают, что люди каждый день приходят на работу не только за зарплатой. Им нужны источник вдохновения, высшая цель, ощущение принадлежности к чему-то большему. Кроме того, они должны ощущать, что растут и развиваются благодаря имеющимся в компании возможностям и программам обучения.

Рэйчел Браун, менеджер «Информационного канала», отмечает: «Руководители Zappos понимают, что отвечают не только за успех своих отделов — нужно всегда помнить о благе всей семьи. Например, нередко выясняется, что в другом отделе есть возможности сделать члена моей команды счастливым, и я побуждаю сотрудника воспользоваться ими». Ассистент по закупкам Дэвид Хинден добавляет: «Я думаю, руководители понимают, что, если действовать на благо сотрудников, компания будет процветать. Я всегда чувствую, что руководители думают о моих интересах и содействуют моему развитию в важном для меня направлении, а не пытаются ограничить должностными обязанностями».

Побуждая сотрудников искать возможности реализовать свои интересы, Zappos эффективно использует концепцию «потока»\*. Это понятие из области позитивной психологии, которое описал Михай Чиксентмихайи, профессор и бывший декан факультета психологии Чикагского университета. Под «потоком» он подразумевает состояние, когда человек полностью увлечен какой-то деятельностью. В этом состоянии люди настолько захвачены

---

\* Чиксентмихайи М. Поток. Психология оптимального переживания. М. : Альпина нон-фикшн, 2011.

положительными эмоциями, что учатся и работают с исключительной легкостью. Руководители Zappos понимают, что удовольствие во многом зависит от возможности делать то, что нравится, и далеко не всегда стоит подталкивать человека к руководящей должности.

Рэйчел Браун рассказывает: «Мы стараемся обучить коллег навыкам, необходимым для достижения их целей в компании. Быть двигателем культуры и работать с энтузиазмом — задача каждого, но никто не обязан становиться руководителем, если такой цели у него нет». Слишком часто сотрудников компании принуждают уйти с должности, которая им нравится, чтобы «продвинуться» по карьерной лестнице. Иногда лидеры ненарекенно подталкивают сотрудников к должностям, которые им не интересны, не нужны или для которых у них нет достаточных способностей. Руководители не должны спешить: надо выяснить, каковы ценности и желания сотрудников, и помочь им выбрать то, что им подходит.

Даже правила работы компании отражают внимание к индивидуальным потребностям. Как и другие, Zappos требует от сотрудников присутствия на работе, и регулярные опоздания или пропуски без предварительного разрешения в конечном итоге могут привести к увольнению. Но, в отличие от руководителей многих других компаний, лидеры Zappos серьезно относятся к личным проблемам сотрудников и помогают им развиваться в областях, не связанных с работой. Они готовы сделать все возможное и невозможное, чтобы сотрудники удовлетворили важнейшие личные потребности. Вместо того чтобы ограничивать людей рамками инструкций, лидеры Zappos ищут способы рассматривать обстоятельства каждого индивидуально и уважительно.

Директор по персоналу Ребекка Ратнер рассказывает: «Для нас справедливость и равноправие — это не одно и то же. Мы стараемся отходить от жестких правил, определяющих четкие временные рамки: хотя при таком подходе все равны, на самом деле справедливости он не обеспечивает. Разве отличный сотрудник, который проработал у нас много лет, не заслуживает большего внимания, чем новичок, который еще не показал высокой производительности? Мы предпочитаем рассматривать каждую ситуацию в индивидуальном порядке и делать то, что справедливо для конкретного человека в конкретном случае. При этом у нас все же есть общие установки, например на отпуск по личным обстоятельствам выделяется не больше шести недель. Но это именно установка, и, если она не будет справедливой применительно к конкретному сотруднику, мы сделаем исключение». Руководители Zappos стремятся к справедливости, и сотрудники отвечают лояльностью к ним и к компании в целом. В частности, менеджеры ищут разумные решения, учитывающие потребности и сотрудника, и компании, даже если для этого необходимо предоставить сотруднику длительный отпуск за свой счет. Часто сотрудники, ушедшие надолго, снова возвращаются. Так произошло в случаях Джесси Кабанисса, руководителя ГЛК, и Алисии Джексон, сотрудницы ГЛК.

Джесси говорит: «У меня появилась возможность поехать в турне с моей группой, и поддержка со стороны руководителей сразила меня наповал. Они не просто разрешили мне взять отпуск, но даже убедили, что это стоит сделать. Перед отъездом они устроили шумную вечеринку в мою честь, на которую все надели футболки с изображением барабанов. Мы даже ели пиццу и играли в игры. Я не слишком эмоционален, но тогда немного прослезился. Я и представить не мог, что столько людей на всех

уровнях компании потратят столько усилий и будут обмениваться секретными письмами, чтобы все организовать и спланировать. Мы здесь одна семья, но эта искренняя забота просто поразительна. У меня есть друзья, которых я знаю 10 лет, но они не относятся ко мне с такой теплотой».

У Алисии была гораздо менее приятная ситуация, и случилась она в самые первые месяцы работы. Вот что она рассказывает: «Я ушла с ужасной работы из совершенно другой отрасли. Там работодателю не было до меня никакого дела. И я перешла в Zappos в поисках счастья и душевного здоровья. Проработав ровно 90 дней, я получила известие, что мой биологический отец, которого я не видела с раннего детства, ищет меня. Выяснилось, что у него рак мозга, он умирает и его последнее желание — увидеть меня спустя все эти годы. Я расплакалась, и люди сразу же подбежали к моему столу. Мой руководитель Джим был на совещании, и трое сотрудников пошли за ним. Джим отвел меня в другой кабинет, и я рассказала, что случилось. Он сразу же сказал: “Поезжай”. Я ответила, что надо поговорить с отделом планирования и узнать, разрешат ли они. Он спокойно повторил: “Просто поезжай. Я обо всем позабочусь. Выключай телефон и компьютер. Иди домой”. Через секунду я осознала, что он сказал. Никогда ко мне не относились с таким сочувствием на работе».

Слова Алисии о сочувствии — хороший урок для желающих повысить лояльность сотрудников. Чтобы у них были добрые чувства по отношению к компании, они должны знать, что вы *сочувствуете им*.

Иногда сочувствие, которое получают сотрудники Zappos, приводит к пониманию: их жизненные цели не позволяют остаться в компании. Августа Скотт, тренер по личностному

росту в Zappos, подчеркивает: «Руководители компании действительно хотят, чтобы сотрудники были счастливы, даже если им придется навсегда уйти. Если вы страстно желаете заняться чем-то другим, нам будет лучше, если вы так и сделаете, а не останетесь здесь с ощущением, что застряли». Предшественник Августы доктор Вик отмечает: «Мне было очень сложно уйти из Zappos, но пришло время поделиться наработанными идеями с другой аудиторией. Больше всего я ценю поддержку друзей из компании во время переходного периода и тот факт, что в их обществе я чувствую себя как дома».

Стимулируя сотрудников развиваться в интересующем их направлении, поддерживая их амбиции или помогая перейти на другую работу, которая больше им подходит, Zappos демонстрирует, как важно, чтобы работа была приятной и осмысленной. В конечном итоге компания тактически извлекает выгоду из удовольствия на работе: она вдохновляет, оживляет и объединяет сотрудников. Так лидеры демонстрируют, что деловые отношения не обязательно должны сильно отличаться от семейных. Люди в социальных объединениях обоих типов могут вместе стремиться к общей цели, особенно когда у них есть возможность смеяться, отдыхать и не ограничиваться поверхностными заданиями.

Создание сплоченного и динамичного коллектива под силу любой компании. Для этого сначала надо понять: вместе остаются те, кто вместе развлекается и вместе усердно работает! Zappos доказала, что для этого нужно выражать сочувствие сотрудникам, поощрять их, а также устраивать интересные затеи, становящиеся источниками кратко-, средне- и долгосрочной радости и удовольствия.

## Глава 10: идеи на вооружение

- Те, кому весело на работе, как правило, более креативны и эффективны.
- У удовольствия на работе бывают кратко-, средне- и долгосрочные источники.
- Люди, которые наслаждаются работой, как правило, лучше взаимодействуют с товарищами, лучше принимают решения, реже опаздывают, отсутствуют или берут больничный.
- Инновационные идеи возникают в ходе неформального общения между сотрудниками из разных рабочих групп.
- Короткие веселые перерывы (на которые не придется тратить много средств) помогут сотрудникам взбодриться, сплотиться, ощутить солидарность и повысить производительность.
- Социальная мотивация — отличная награда за достижение целей. Позволяя сотрудникам выбрать награду, которой может стать «нелепый» поступок руководителя, вы часто получаете впечатляющие результаты.
- У вас есть возможность организовать поощрительные программы, в ходе которых члены коллектива будут выражать признание тем, кто вызвал у них восторг.
- В рутинные задачи типа учебной тревоги можно, а часто и необходимо вносить элементы игры и веселья.
- Сотрудники счастливы на работе, когда им позволяют делать то, что нравится, даже если для этого надо отказаться от руководящей должности и стать лидером корпоративной культуры.
- Чтобы обеспечить сотрудникам источник долгосрочного удовольствия, надо помочь им расти и развиваться в желаемом направлении.

## BBB

BBB — это «выгодные вложения в веселье», и я ввел эту аббревиатуру специально для этой главы. Возможно, Zappos лучше всего демонстрирует истину, которую часто недооценивают: небольшие вложения в развлечения на рабочем месте дадут ощутимые и глубокие преимущества сотрудникам и клиентам, а также повысят стоимость вашего бренда. Как это доказать? Давайте посмотрим, как незначительные, но постоянные вложения в развлечения на рабочем месте становятся выгодными для Zappos в долгосрочной перспективе, обеспечивая следующие результаты:

- Повышение качества жизни сотрудников.
- Дополнительные усилия со стороны персонала.
- Исключительные результаты в достижении ключевых производственных целей.
- «Евангелизм» сотрудников и клиентов.

## КАЧЕСТВО ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ЖИЗНИ

Многие исследования показывают, что осмысленная работа положительно влияет на здоровье, а негативные эмоции — соответственно, отрицательно. В книге *Unhealthy Work: Causes, Consequences, and Cures* («Нездоровая работа: причины, последствия, лечение») под редакцией Питера Шнолла, Мэйми Добсон и Эллен Росскам, отмечается: «Способы организации работы — ее темп и интенсивность, уровень контроля над рабочим процессом, ощущение справедливости и гарантии занятости — могут быть не менее вредными для здоровья, чем химикаты в воздухе<sup>1</sup>. Они могут пагубно отразиться не только на состоянии души, но и на физическом здоровье. Ученые считают их “рисками психосоциальной рабочей обстановки”. Один из ключевых механизмов зависимости здоровья от рабочей атмосферы — стресс, поэтому мы говорим о “факторах стресса” на работе, или о “стрессе от работы”. Это противоречит общепринятым представлениям о “стрессе” в психологии, где причины многих проблем видят скорее в индивиде, чем в его окружении». В контексте этого определения «стресса от работы» подход руководителей Zappos к счастью сотрудников позволяет существенно снизить вред психологической обстановки на рабочем месте, устранив эмоциональные риски, управлять темпом и интенсивностью работы, гарантировать справедливое отношение и повысить ощущение контроля над ситуацией.

Донаван Робертсон, посол культуры из Zappos Insights, рассказывает, как «заппониане» понимают «стресс от работы» или, скорее, отсутствие такового: «Мы собрали членов нашей команды и спросили у них: “Как Zappos изменила вашу жизнь?” И абсолютно все рассказали об изменениях общего качества

жизни, а не только профессиональной деятельности. Наш коллега Джон, который работает в компании вместе с женой, сказал: «По дороге домой мы оба не ощущаем стресса. Мы смеемся, обсуждая прошедший день». Лично я после работы в Zappos задаюсь вопросом: почему столь немногие компании понимают важность веселья, семейной атмосферы и гибкости? Мне кажется, именно так наша команда Zappos Insights доставляет счастье: мы помогаем руководителям создать более здоровую корпоративную культуру, чтобы сократить уровень стресса и дать сотрудникам возможность чувствовать себя на своем месте, творить и расслабляться — на работе и не только». Руководители Zappos очень заботятся о борьбе со стрессом и счастье сотрудников, поскольку понимают, как это влияет на все, что происходит в компании и за ее стенами.

Дэвид Тайлер, менеджер по хозяйственным вопросам и член команды «Мы сможем», полагает, что низкий уровень стресса и общая культура Zappos влияют даже на посторонних для компании людей: «Когда ты отваживаешься поверить, что забота о людях каким-то непонятным образом принесет тебе выгоду, жизнь меняется. Раньше я был из тех водителей, которые не пропускают других на автостраде, — я всегда хотел быть первым, и это казалось мне самым важным. Поработав в Zappos, я научился уступать. Я машу другим водителям и стараюсь доставить им счастье. Отношение, которое я увидел в Zappos, действительно изменило мою жизнь». Если вы как руководитель «отваживаетесь поверить, что забота о людях каким-то непонятным образом принесет вам выгоду», ваши сотрудники тоже в это поверят.

Лисанна Лоусон, координатор по решению проблем в Центрах обработки заказов Zappos, указывает, что, желая сократить

стресс от работы, руководители могут положиться на науку и отойти от традиций. Она говорит: «Где еще вы найдете склад с комнатой для сна? Тони Шей рассказал об исследовании, которое показало, что 20-минутный сон во время рабочего дня помогает повысить производительность сотрудников. И теперь у нас есть комната для отдыха, которую мы называем “дзен-берлогой”, где можно поспать в перерывах». Zappos — не единственная компания, где разрешают подремать днем. Например, у Google есть «капсулы для сна», а у Nike — «тихие комнаты».

Однако Анжела Хопт пишет в статье на ресурсе Yahoo! Health: «Пока лишь немногие компании разрешают сотрудникам вздремнуть на работе. Такие случаи скорее исключение, чем правило»<sup>2</sup>. Часто руководители не решаются использовать методы с доказанной эффективностью и считают, что надо делать так, «как делалось всегда». Короткий дневной сон повышает производительность, а также сокращает текучку кадров и число прогулов. Поэтому стоит подумать об организации такой возможности для ваших сотрудников.

Когда руководители создают живую, динамичную рабочую среду, используя инновации с доказанной эффективностью, сотрудники часто испытывают большое желание работать. В разговорах с сотрудниками постоянно всплывает тема энтузиазма! Это побудило меня ввести ненаучный критерий стресса от работы, который я назвал «проверкой будильником». Просыпаются ли ваши сотрудники с желанием идти на работу? Стремятся ли они внести вклад в работу вашей компании? Считают ли это своей привилегией? «Заппонианка» Сара Джонсон из ГЛК так резюмировала результаты этого теста в своем комментарии: «Вам знакомо чувство, когда будильник звонит, а вам хочется поспать

еще часика два? Так вот, я просыпаюсь и вспоминаю, что у нас сегодня конкурс костюмов или “звездный показ”, и спрыгиваю с кровати, чтобы скорее присоединиться к коллегам. Так бывает даже по выходным, если мы проводим мероприятие для местных жителей. Многие наши волонтеры из разных отделов встают по будильнику в выходные дни, чтобы поработать на благо местного сообщества».

Менеджер ГЛК Джейф Льюис замечает: «Многим из нас повезло закрепиться на этой работе после пары предыдущих, которые нам не нравились. Очень трудно расти и развиваться, если вы застряли в чужой роли и целый день притворяйтесь кем-то другим. Могу честно сказать, что, пробыв здесь четыре года, я каждое утро просыпаюсь с желанием идти на работу и не испытываю ужаса, как раньше. Я думаю, это связано с семейной обстановкой в компании и поддержкой, которую я здесь получаю. Нам обеспечивают абсолютно все, что нужно, будь то материальные выгоды, уважение или просто улучшения в нашей жизни».

Команды P. E. A. C. E. (Programs, Events, Activities, Charity, Engagement — программы, события, занятия, благотворительность, вовлечение) и «Мы сможем» стараются сплотить и увлечь сотрудников и однозначно облегчают сложную жизнь «заппониан». Джейми Нотон, который активно занимается организацией корпоративных мероприятий в Zappos, объясняет: «Мы просто ориентируемся на потребности сотрудников. Чаще всего мы удовлетворяем их с помощью мероприятий, наград, специальных программ для персонала, общения в коллективе и организации добровольной работы на благо местного сообщества». Эти команды организуют «Пятиминутный опрос о счастье», описанный в главе 7, и подают заявки на такие награды, как звание

лучшего работодателя по версии журнала Fortune. Джейми рассказывает: «Как и у каждой крупной компании, у нас ежегодно проходит несколько крупных событий — например, “Лысые и синие”, во время которого сотрудники собираются и либо бреют друг другу головы, либо красят волосы в синий цвет. Кроме того, мы организуем ежемесячные и ежеквартальные мероприятия, чтобы весело было всегда. Конечно, маленькие мероприятия на уровне отделов проводятся постоянно. Если сотрудник говорит: “Я хочу провести конкурс «Кто съест больше кексов», то он просто его проводит. Не нужно просить разрешения. В нашей компании все время происходит что-нибудь безумное с виду, но именно такие мероприятия формируют культуру сумасшедших результатов и общего блага».

Лысые и синие



Иногда Zappos занимается корпоративным спонсорством, но команда Р. Е. А. С. Е. способствует тому, чтобы сотрудники лично помогали местным сообществам. Джейми отмечает:

«Когда люди понимают, что могут сами что-то изменить к лучшему, они находят для этого силы, которые проявляются и в работе. В общем, мы помогаем сотрудникам объединить любимое дело с личным участием в волонтерских программах. Ежемесячно проводится около десяти мероприятий по сбору денег, и наши сотрудники могут в них участвовать, но мы стараемся сосредоточиться на личном волонтерстве, которое дает возможность устанавливать человеческие отношения. Например, здесь, в штаб-квартире, мы много работаем с Невадской ассоциацией по борьбе с раком у детей. В детской больнице Sunrise в нашем районе есть онкологическое отделение, и раз в месяц мы устраиваем маленьким пациентам вечеринку. Сотрудники приходят на их этаж с пиццей, тортом и прочими вкусностями и организуют там игры и мастерские. Это лишь одно из добрых дел. Наши сотрудники доставляют счастье и получают взамен то же». Когда Джейми спрашивают, какова цель этого взаимодействия с местным сообществом, он просто отвечает: «Благодаря этому сотрудники знают, что небезразличны другим и что их всегда готовы поддержать. Им необходимо чувствовать, что в любых жизненных обстоятельствах тысячи людей готовы прийти на помощь. Я это чувствую. Даже не могу представить мир, в котором нет Zappos».

Дэвид, член команды «Мы сможем», объясняет суть их функции поддержки: «Мы в команде готовы сделать абсолютно все что угодно и в любое время, чтобы повысить качество жизни “заппониан”. Вы можете прийти к нам и попросить о чем угодно — мы найдем способ ответить “да” и все для вас организовать». Роз Сирси, координатор программы «Мы сможем», согласна с этим: «Мы действительно готовы пойти на что угодно, если это никому не навредит и не будет аморальным или противозаконным.

Например, наши автобусы не только забирают гостей и привозят их в Zappos — мы всегда готовы подвезти сотрудников. У нас есть команда координаторов, занимающихся командировками и организующих все для сотрудников, которые путешествуют по миру, посещая выставки и выполняя другие деловые поручения. Наши работники могут пользоваться многими услугами прямо в компании, например сдать вещи в химчистку, перешить одежду, помыть машину или сделать массаж. Мы всегда спрашиваем, что можно сделать, пока они на работе, чтобы им не приходилось беспокоиться об этом в свободное время или в выходные».

В отличие от других крупных компаний, которые много тратят на дорогостоящие бонусы для сотрудников (вспомните офисный бассейн Google со спасателями и врачами), Zappos всегда ищет способ «сделать больше меньшими средствами». Роз говорит: «Сила наших программ для сотрудников в том, что мы стараемся прислушаться к их нуждам и найти экономически выгодные способы их удовлетворить. Это классический подход Zappos: устанавливать контакты, от которых все будут в восторге. Вот почему мы выбираем только тех поставщиков услуг (химчистки, массажные салоны и т. п.), которые так же привержены качеству обслуживания, как и мы, “заппониане”. Руководители компании проводят конкурс поставщиков, оценивая нужды сотрудников и устанавливая выгодное партнерство, чтобы их удовлетворить. Благодаря этому Zappos пожинает преимущества сплоченности и увлеченности коллектива. В конечном итоге конкурентные преимущества Zappos тесно связаны с низким уровнем стресса у сотрудников, которые чувствуют себя спокойными и в то же время бодрыми и охотно идут на работу или участвуют в волонтерских проектах вместе с товарищами.

## ПРИМЕРЬТЕ НА СЕБЯ

1. Как бы вы и ваши сотрудники оценили уровень «стресса от работы» в вашей компании?
2. Что в вашей компании делается для нейтрализации негативных «психосоциальных факторов», устранения эмоциональных рисков, регулировки темпа и интенсивности работы и повышения чувства контроля над ситуацией у персонала?
3. Как ваша рабочая обстановка влияет на семьи и друзей ваших сотрудников?
4. Есть ли у вас в компании помещение для отдыха? Если нет, готовы ли вы его создать? Почему? Как вы используете исследования о производительности труда, чтобы опробовать методы вроде «бодрящего сна» на работе?
5. Как вы считаете, пройдет ли ваша компания «проверку будильником» или она менее привлекательна, чем кнопка повторного сигнала?
6. Если ваши ресурсы ограниченны, как вы взаимодействуете с внешними поставщиками, чтобы облегчить жизнь сотрудников, предоставив им услуги со скидкой (например, сдача вещей в химчистку или массаж)?
7. Как вы организуете личную волонтерскую работу сотрудников на благо местного сообщества?

## НЕ ЖАЛЕЯ СИЛ И ВРЕМЕНИ

К этому моменту вы уже, наверное, не раз задавались вопросом: может быть, Zappos похожа на «пативэн»\* или «круизный лайнер»,

\* Здесь: фургон компании, которая помогает устраивать большие вечеринки и банкеты, доставляет продовольствие, помогает с организацией и т. п.

где сотрудники отлично проводят время, но работа почти не делается? Короче говоря, приносят ли вложения в счастье и радость сотрудников реальные дивиденды? Или все это — бездумные радости и фривольности, совершенно не уместные на рабочем месте?

Ученые-теоретики предполагают, что у большинства людей есть чувство справедливости, которое влияет на их общую производительность. Например, если они чувствуют, что им платят слишком много или слишком мало, они не стараются добиться максимальных результатов. Оптимальная производительность обычно достигается в случае, когда люди чувствуют, что к ним относятся немного лучше, чем они того заслуживают, и поэтому стараются больше, чтобы скомпенсировать эту небольшую несправедливость.

Невероятный рост бизнеса Zappos, возможно, частично объясняется чувствами сотрудников: по их мнению, к ним относятся так хорошо, что они просто не могут разочаровать компанию. Николь Смит, закупщик в Zappos, рассказывает: «Мы, закупщики, покупаем открытки и шоколад для поставщиков на собственные деньги. Это выражение благодарности от всей компании и от нас лично. Мы делаем это искренне — Zappos дает нам так много, что наши личные 5 долларов не имеют никакого значения. Моей коллеге были нужны специальные папки с цветовой кодировкой. Хотя она знала, что компания купит их по ее просьбе, она приобрела их сама, потому что, как и я, не хотела использовать Zappos в своих интересах. Это было бы сродни эксплуатации близкого человека. Zappos заботится о нас, а мы заботимся о Zappos. Да что там, *мы и есть Zappos*». Так-то — вкладываясь в сотрудников, вы помогаете им понять, что компания существует не отдельно от них, а именно они и есть компания.

До и после слияния с Amazon Тони Шей получал за работу в Zappos 36 тысяч долларов в год. Кто-то может сказать, что это символический жест со стороны человека, который располагает более чем внушительным собственным капиталом. Однако у большинства руководителей, получающих миллионы, тоже есть немалые сбережения, и это не останавливает их в желании получить выгодную компенсацию за труды. Я не призываю руководителей корпораций сократить свою зарплату до того же уровня, но все же предлагаю им подумать, как их заработки влияют на ощущение справедливости у сотрудников. В Zappos большинство членов коллектива знают, что их зарплата адекватна зарплате Тони, и многие получают больше, чем CEO компании. Энджи Холт, главный технолог в Центрах обработки заказов, отмечает: «Когда руководители высшего звена в твоей компании получают меньше, чем заслуживают, и при этом проявляют щедрость к рядовым сотрудникам, это приносит свои плоды. Самые эффективные наши сотрудники каждый день перевыполняют норму на 10% и ничего не просят за труды». Лора Слотер, старший менеджер по фотографиям, полагает, что коллеги играют здесь важную роль, побуждая работать лучше и сосредоточиваться на командных целях в ответ на поддержку руководства: «В Zappos ты очень много получаешь и отдаешь в отношениях с коллегами. Я определенно чувствую, что коллеги повлияли на меня положительно, и от этого хочется работать усерднее. Я чувствую ответственность перед руководителями, которые хорошо ко мне относятся, а еще мне не хочется разочаровывать товарищей. Я горжусь этими людьми, которые так старались ради меня, и мне необходимо вознаградить их за это. Доктор Роберт Чалдини, автор книги «Психология влияния», называет это «правилом взаимного обмена». Вот что он пишет: «Мы обязаны постараться отплатить каким-то образом за то, что предоставил нам другой человек... все члены общества

с детства “натренированы” следовать этому правилу\*. С точки зрения лидерства взгляд Боба на это «орудие влияния» согласуется с позитивным и веселым подходом, который практикуется в Zappos. Он отмечает: «Нас, как руководителей, учат спрашивать себя: “Кто здесь может мне помочь?” Но на деле в первую очередь стоит спросить себя: “Кому здесь могу помочь я?..” Дайте другому что-нибудь нужное и подходящее, причем неожиданно. Лучше не придумаешь... И высока вероятность того, что вам ответят взаимностью».

Что же еще, кроме оплаты непредвиденных расходов из кармана сотрудников, руководители компании получают от этого взаимного обмена? Самое важное — это невероятное усердие подчиненных, которое позволяет добиваться исключительных результатов в выполнении производственных планов.

## ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ПЛАНЫ И ИСКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Рост продаж часто считается одним из самых ярких финансовых показателей качества работы персонала. Как видно из хронологии, приведенной в главе 1, у Zappos они заметно выросли за весьма короткий промежуток времени. Начав с почти полного отсутствия продаж в 1999 году, компания довела их объем до 1 млрд долларов к 2008 году и продолжает показывать выдающиеся результаты. Поскольку объем продаж зависит от очень многих факторов, давайте рассмотрим менее масштабные, но все же важные результаты, которые проще всего объяснить вложениями в удовольствие и радость сотрудников.

---

\* Чалдини Р. Психология влияния. СПб. : Питер, 2009.

Один из таких примеров — достижения Центров обработки заказов. Ли Моррис, менеджер по охране труда, рассказывает: «Мы усердно работали и получили несколько очень важных наград, среди которых — приз от Программы признания достижений в области охраны труда и здоровья и премия губернатора за высокие стандарты безопасности. Я убеждена, что мы достигли этих целей, потому что работали с удовольствием, заботились о сотрудниках и привили им чувство ответственности друг за друга в рамках культуры Zappos. Мы получили эти награды, поскольку поставили это своей целью и подключили всю нашу семью к ее достижению. Кроме того, мы старались распространить информацию о нашей цели и все вместе отметили ее достижение». Вот как проходило празднование: «Когда нам присудили одну из этих наград, у нас было две возможности: получить ее в нашем Центре обработки заказов или пойти на конференцию по охране труда и здоровья, которую проводил губернатор. Мы выбрали первый вариант, потому что хотели, чтобы к награде могли прикоснуться все, кто ее завоевал. Вы бы поразились, если бы увидели, сколько народа пришло на нашу огромную вечеринку. Мы заказали для всех футбольки. Это было просто потрясающее и очень весело».

Усердная работа «заппониан» проявляется не только в постановке и достижении БИХАГов («больших, наглых, волосатых целей»), о которых говорилось в главе 5, но и в перевыполнении планов. Джейсон Менард, менеджер по производству видеороликов, рассказывает: «Когда дело доходит до планирования, мы просто сходим с ума, а когда речь заходит о перевыполнении плана, безумие усиливается. Классическим примером может служить ситуация с видеороликами. Однажды наша команда узнала, что в Zappos поступит около 50 тысяч новых товаров — обувь, сумки и т. п. Не знаю, насколько точным было это число, но оно помогло

нам поставить цель. В предыдущем году мы планировали снять 7 тысяч видеороликов, а в итоге вышло 10 тысяч. Когда дело дошло до новой цели, мы не ограничились повышением плана, скажем, на 15%, а решили сделать 50 тысяч видеороликов — по числу новых поступлений. Надо признать, что это безумный подход к планированию, но у нас сильная корпоративная культура и к нам здесь потрясающе относятся, так что мы легко достигли этой цели и закончили на отметке 60 тысяч. Более того, мы получили большое удовольствие и очень гордились результатом». Этот результат не только «доставил счастье» команде Джейсона, но и оказался весьма прибыльным для Zappos. Согласно отчетам компании, продажи товаров, для которых снят видеоролик, выросли на 6–30%.

Чтобы посмотреть один из более 60 тысяч видеороликов о товарах, пройдите на [www.zappified.com/gear](http://www.zappified.com/gear) или считайте QR-код, представленный ниже.



Забота и неравнодушие по отношению к сотрудникам позволяют получить выдающиеся результаты. Часто они становятся ответом на вызовы, которые люди с энтузиазмом принимают. Классический пример — их желание помочь во время пиковой загрузки колл-центра, когда люди из разных отделов спешат

на подмогу. В главе 3 мы обсуждали, сколько Zappos вкладывает во вводный тренинг для операторов колл-центра, чтобы каждый работник штаб-квартиры Zappos имел опыт телефонных переговоров с клиентами. Поскольку «заппониане», которые обычно работают в других подразделениях, заинтересованы в общем успехе бизнеса, они всегда готовы подключиться к обработке звонков в напряженный период. Директор по персоналу Ребекка Ратнер рассказывает: «Колл-центр — это, конечно, сердце Zappos. Перед праздником сотрудники всех уровней помогают операторам, причем с энтузиазмом и благодарностью. Когда подключаются все «заппониане», мы ставим рекорды по продажам и обеспечиваем невероятный уровень лояльности покупателей. Конечно, в честь такого события мы делаем футболки с надписями вроде: «Моя компания продала товаров на 8 млн долларов, а мне дали только эту дурацкую футболку». Легкая и успешная мобилизация сотрудников из разных подразделений Zappos с целью заручиться поддержкой в напряженное время также выливается в довольно масштабные спонтанные праздники в семье Zappos. Яркий пример — запись в Twitter «заппонианина» Эндрю Ковача, который благодарит Тони Шея: «Счастливого кибер-праздника, Бэтмен! Сегодня, в честь рекордных продаж за день, все сотрудники Лас-Вегаса пошли в бесплатный поход по барам. Спасибо, <Тони>».

Еще один запланированный результат усилий руководителей по созданию приятной рабочей обстановки — легкость в подборе новых сотрудников. Роберт Ричман, менеджер по продукту в Zappos Insights, рассказывает: «Zappos на раннем этапе поставила себе цель: за 10 лет мы хотели попасть в список лучших работодателей по версии журнала Fortune. Почему мы поставили такую цель? Дело не в том, что нам так хотелось попасть в список. На самом деле мы стремились ориентироваться на компании

с лучшей корпоративной культурой. Мы хотели, чтобы благодаря нашим усилиям сотрудники были счастливы на работе и привлекали тех, кто думает, что сможет вписаться в нашу культуру». Как и было запланировано, Zappos попала в список Fortune в течение этих десяти лет, причем не на сотое место: она оказалась самым успешным новичком года, сразу заняв 23-е место. Далее она только улучшала результат: в следующем году это было уже 15-е место, а в 2011 году — 6-е! И неважно, насколько сложно найти подходящего кандидата, например на должность специалиста склада или колл-центра. Zappos выбирают, потому что она прославилась своим хорошим отношением к персоналу.

Хотя награды и признание имеют свои преимущества, руководители Zappos заботятся о сотрудниках и об их развлечениях просто потому, что это правильно. Обычно, если лидеры выбирают верное стратегическое решение (не обязательно самое логичное или выгодное), результаты устойчивы.

## ПЕРЕМЕНКА В СТИЛЕ ZAPPOS

Чтобы обобщить полученную информацию, призываю потратить минутку и записать концепцию, идею, любое «прозрение» применимо к вашему бизнесу. Как Zappos поддерживают честный и открытый обмен информацией, так и я рекомендую поделиться своим открытием со всеми, кому важно ваше мнение. Если вы пользуетесь социальными сетями, можно написать в Twitter, на Facebook или в своем блоге. Если это не ваш вариант, позвоните кому-нибудь и расскажите свою историю. Можно даже соседям. Революции в обслуживании и лидерские движения вырастают из рассказанных историй!

## «ЕВАНГЕЛИЗМ» СОТРУДНИКОВ И КЛИЕНТОВ

Бен Макконнелл и Джеки Хьюба написали целую книгу о покупателях-«евангелистах» — *Creating Customer Evangelists* («Как превратить клиентов в евангелистов»)<sup>3</sup>. На популярном сайте *Church of the Customer* («Церковь клиента») Бен красноречиво описывает, как компании, подобные Zappos, добиваются фанатичного обожания клиентов благодаря «целенаправленной» культуре и щепетильному следованию ценностям: «Компании с мощным “сарафанным радио” обычно идут к простой, но вдохновляющей цели и имеют четко определенные ценности<sup>4</sup>. Они создали культурный устав, и каждый сотрудник поклялся следовать ему — и да поможет им Бог и отдел кадров. Они понимают, что целеустремленность помогает принимать решения и одновременно объединяет в долгосрочной перспективе. Они знают, что, следуя принятым в сообществе ценностям, сотрудники будут в первую очередь думать о клиентах и во вторую — о компании. Они видят преимущества, которые обеспечивают вдохновленные покупатели-“евангелисты”, и как корпоративная культура компаний, словно ручей, питает реку “сарафанного радио”».

Бен затрагивает тему, которую часто упускают из вида, говоря о лояльности клиентов. Чтобы покупатели рассказывали о вас своим друзьям, надо иметь исключительно преданных сотрудников, которые сами по себе «евангелисты» вашего бренда. Слова Эрики Вейл, главного закупщика в Zappos, — пример подобного отношения со стороны сотрудников: «Я люблю свою компанию и знаю, что она любит меня. Здесь для меня всегда найдется место, и, честно говоря, мне все равно, какую должность я занимаю или займу в будущем. Главное для меня — сама компания, работа на совесть и возможность сделать жизнь лучше для любого, кто войдет в нашу дверь».

О том же говорит Линда Атли, которая пришла в Zappos в качестве специалиста по подбору персонала для Центров обработки заказов на временный проект: «Может, сейчас у меня временная работа, но я останусь здесь. Если не смогу подбирать персонал, пойду на любую работу. Я никогда больше не буду работать в другом месте. Никогда». Эти комментарии показывают, с какой страстью сотрудники относятся к Zappos, но, возможно, лучший пример подлинного «евангелизма» мы услышали из уст руководителя ГЛК Джесси Кабанисса: «Я не могу не рассказывать всем вокруг, как здесь здорово. Уверен, что семья и друзья, не работающие в Zappos, уже устали от моих восторгов, но что я могу поделать? Ведь я говорю правду».

Когда сотрудники отождествляют себя с вашим бизнесом в положительном смысле, это отношение передается другим. А когда они рассказывают о вашей прекрасной компании в Twitter, блогах и непринужденных беседах с друзьями, знакомыми и членами семьи, значит вы планомерно движетесь к устойчивой корпоративной культуре, лояльности покупателей и мощному «сарафанному радио». Например, «евангелизм» сотрудников помогает Zappos пополнять ряды: она получает почти 60 резюме на каждую вакансию и нанимает примерно 1,5% соискателей. Директор по персоналу Ребекка Ратнер отмечает: «Большинство новых сотрудников колл-центра приходит по рекомендации знакомых, работающих у нас. Если вы посмотрите раздел вакансий на нашем сайте, то увидите, что соискателей очень много, а свободных мест в колл-центре нет почти никогда, хотя мы каждый месяц принимаем 30–40 новичков. Эти люди приходят, услышав о нас от наших сотрудников, и большой процент претендентов — члены их семей. Они слышали столько хорошего о нас, что теперь прямо-таки горят желанием к нам присоединиться».



Исследователи и клиенты компании тоже замечают, как владельцы и руководители относятся к сотрудникам. Например, люди часто расхваливают достоинства Zappos в социальных медиа отчасти потому, что она предана сотрудникам и создала для них живую и веселую корпоративную культуру. Комментарии ниже показывают, как «евангелисты» — и клиенты, и не-клиенты — положительно отзываются об отношении компании к сотрудникам.

Zappos отличается от других, потому что сотрудники искренне верят в миссию компании. Но как добиться того, чтобы они стали вашими единомышленниками? С самого начала Тони Шей демонстрировал заботу о сотрудниках и желание сделать их счастливыми.

Сотрудники Zappos обожают компанию. Возможно, это звучит смешно, однако важно, чтобы каждый работник чувствовал связь с работодателем. Если ее нет — у лидеров нет поддержки, необходимой для реализации бизнес-стратегии.

Я звоню в Zappos и слышу тепло в голосах сотрудников. Мне ясно, что они любят свое дело. Чтобы вызвать такой энтузиазм, надо быть прекрасным руководителем. Я чувствую, что сотрудники увлечены, и увлекаюсь сам.

Руководители Zappos понимают: чтобы покупатели остались в восторге от компании, сначала нужно, чтобы в восторге были сотрудники.

Веселье и семейная обстановка выгодны! Благодаря корпоративной культуре, Zappos сократила стресс от работы, повысила производительность, перевыполнила планы и увеличила продажи на зависть всем. Параллельно руководители завоевали лояльность сотрудников и клиентов. Кроме того, вложение в объединяющую культуру с лихвой оправдались: ведь теперь, когда работает «саркастическое радио», на рекламу и маркетинг не нужно тратить много средств. Положительные отзывы о вашем бренде (неважно, о чем

идет речь: о внимательном отношении к покупателям или о веселой культуре для сотрудников) неизменно обеспечивают вам маркетинговые преимущества. Никакая реклама не имеет такой силы и не вызывает такого доверия, как отзывы искренних поклонников бренда, порожденные подлинным уважением и неравнодушием к вашим людям. Эта ценность бренда — важнейшее подтверждение того, что вложения в веселье выгодны.

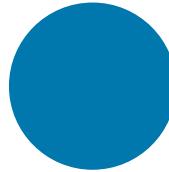
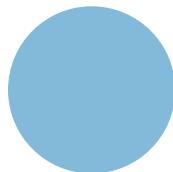
### ПРИМЕРЬТЕ НА СЕБЯ

1. Как, по вашему мнению, большинство ваших сотрудников оценили бы вашу компанию по шкале от «очень скучая» до «очень щедрая», включая все элементы отношения к сотрудникам (не только оплату и бонусы)?
2. С помощью каких недорогих мер (например, небольших знаков признательности или благодарностей) вы могли бы повысить вероятность того, что ваши сотрудники почувствуют справедливое отношение к себе?
3. Верите ли вы в правило взаимного обмена или боитесь, что слишком многие сотрудники будут брать, ничего не давая взамен? Как ваше видение отражается на вашем стиле руководства?
4. Ставят ли ваши сотрудники смелые цели? Соответствуют ли показатели достижения этих целей уровню ваших вложений в корпоративную культуру?
5. Стали ли ваши сотрудники «евангелистами» вашего бренда? В чем это выражается?
6. Какая доля кандидатов приходит к вам по рекомендации ваших сотрудников? Рассказывают ли клиенты и исследователи о том, как вы заботитесь о них и о своих людях?

## Глава 11: идеи на вооружение

- Осмысленная работа повышает самоуважение и улучшает самочувствие сотрудников.
- Стресс неблагоприятно сказывается на их здоровье.
- Снижение стресса от работы включает корректировку темпа и интенсивности работы, создание ощущения справедливости и повышение чувства контроля над ситуацией у сотрудников.
- Здоровая рабочая обстановка помогает снизить стресс и способствует увлеченности, творческим достижениям и спокойствию сотрудников.
- Доказано, что сон на рабочем месте повышает производительность и снижает текучку кадров.
- Увлеченность и сплоченность работников нужно пестовать, контролировать и координировать. Часто этим занимаются отделы, организующие увлекательные мероприятия и волонтерские программы.
- Теория справедливости утверждает, что максимальную производительность сотрудники показывают, когда ощущают себя немного переоцененными.
- Правило взаимного обмена предполагает, что люди отвечают добром на добро.
- Чаще всего показатели производительности отражают уровень вложений руководителей в подчиненных.
- Когда члены команды испытывают радость и удовольствие, обычно повышаются показатели продаж и обеспечивается исключительная производительность в достижении ключевых целей.
- «Евангелизм» сотрудников тесно связан с «евангелизмом» клиентов.
- Ваши клиенты и сторонние наблюдатели замечают и рассказывают, как вы относитесь к вашим сотрудникам и к ним самим.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ: КОНЕЦ, НАЧАЛО И ВЫ



Всего через несколько страниц закончится наше исследование Zappos. Но на самом деле вы окажетесь лишь в начале пути к запуску механизмов качественного сервиса (совместно с сотрудниками и клиентами). Прежде чем мы перейдем к способам адаптации нетрадиционных методов Zappos к вашим условиям, давайте посмотрим, какие возможности и задачи ждут компанию в обозримом будущем.

За 10 лет руководители Zappos создали на основе новой, непроверенной идеи бизнес с миллиардным оборотом, прославились качеством обслуживания, корпоративной культурой и умением доставлять счастье. По сравнению с компаниями-долгожителями Zappos можно считать юной, но ее быстрый успех заслуживает внимания. Когда я думаю о ее достижениях, на ум приходят слова Уинстона Черчилля: «Не бывает окончательного поражения и за конченного успеха». Руководители Zappos легко решили небольшие проблемы, но как они совладают со своим стремительным успехом — пока неясно.

Тони Шей говорит: «Нам удалось несколько раз сделать разумный выбор в интересах сотрудников, клиентов и бизнеса в целом, но гораздо большему еще предстоит научиться». Сегодня возможности для «учебы» открываются благодаря взаимоотношениям с компанией Amazon. Вероятно, обе компании найдут чему

поучиться друг у друга, но в то же время обеим надо будет сохранить свои разные и уникальные, хотя и не противоречащие друг другу культуры. CEO Amazon Джефф Безос отмечает: «Культура и бренд Zappos — это серьезные активы<sup>1</sup>... Нам еще предстоит расти вместе с Zappos, и меня будоражат открывающиеся перспективы».

Может быть, самым главным вызовом для лидеров Zappos стали изменения, необходимые для превращения из очаровательной и нетрадиционной маленькой компании в растущий зрелый бизнес, который служит эталоном для других. На стадии стартапа у компании может быть много поклонников, но по мере того, как она растет и набирается мастерства, кто-то успевает устать от рассказов о ее передовом опыте, кто-то начнет ее критиковать, а у кого-то возникнут подозрения и зависть. Более того, когда руководители и сотрудники начинают гордиться своим успехом в бизнесе, они могут потерять бдительность.

В книге «Как гибнут великие»\* автор бестселлеров и бизнес-консультант Джим Коллинз рассказал о своем исследовании стадий упадка, которые проходят успешные компании. Первый из этапов, выделенных Джимом, — «высокомерие, порожденное успехом», — связан с корпоративной гордыней, которая часто развивается перед упадком. Он полагает, что вчерашний успех часто бывает одним из самых больших препятствий для завтраших достижений.

Zappos, конечно же, не застрахована от неудач, но может избежать многих опасных ловушек благодаря одной из самых важных и необычных своих ценностей: «быть скромными». Дженнифер Ван Орман, разработчик ПО в Zappos, говорит: «Моя любимая

---

\* Коллинз Д. Как гибнут великие. И почему некоторые компании никогда не сдаются. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012.

ценность — “быть скромным”. Я никогда еще не работала с таким количеством гениев. Меня окружают очень умные люди, и никто из них не строит из себя звезду. И у каждого всегда найдется время, чтобы помочь товарищу. Здесь нет раздутых эго. Это отрадно».

В отличие от других успешных компаний, для которых гордыня и тщеславие стали ахиллесовой пятой, Zappos, вероятно, сохранит успех, пока такие люди, как Тони Шей, будут проявлять любознательность, скромность и готовность обслуживать других. Вот что рассказал старший архитектор пользовательского интерфейса в Zappos: «Я работал на другую компанию в Канзас-Сити и встретил Тони Шея на конференции. Он выступал в последний день. Перед выходом на улицу я посмотрел в окно, увидел, что идет дождь, и решил, что непременно промокну. К моему удивлению, у дверей я встретил CEO Zappos, который раздавал всем дождевики. Когда он протянул мне плащ, я подумал: “Вот это да! Они *предвидели* плохую погоду и решили, что мне понадобится защита от дождя. Такого отношения я не видел ни от одного большого босса. Да, я хочу работать на Zappos и быть их клиентом”».

## ZAPPOS ПЛЮС ВЫ

Поскольку мы непрерывно обрабатываем информацию по мере ее получения, подозреваю, что вы уже задумались, как внедрить «правила Zappos» в ежедневную практику. Но как создать план действий? Конфуций говорил: «Путь в тысячу миль начинается с одного шага». Какой же шаг стоит сделать вам?

Хотя я не могу лично дать вам дождевик, узнав о приближении грозы, я все же могу сказать, что вы и другие руководители вашей компании можете извлечь пользу из инструмента

всесторонней оценки и планирования действий, который позволяет ясно увидеть ситуацию и внедрить изменения по следующим направлениям:

- Жизнеспособность корпоративных ценностей.
- Сила корпоративной культуры.
- Качество обслуживания.
- Эластичность бренда.
- Снижение уровня стресса / повышение удовольствия от работы.
- Другие сферы, связанные с «правилами Zappos».

Вы найдете этот набор инструментов под названием «Насколько вы “заппонианин”?» по адресу [www.zappified.com/action](http://www.zappified.com/action) или считав приведенный ниже QR-код.



Вы можете выбрать любой вариант — воспользоваться инструментами оценки и планирования, подписать на программу Zappos Insights (использовав бесплатное приглашение в конце книги или зарегистрировавшись на [www.zapposinsights.com](http://www.zapposinsights.com)) или заняться областью, требующей повышенного внимания.

Но позвольте мне дать несколько общих советов о том, как извлечь максимум из уроков Zappos.

**1. Адаптируйте идеи к своим потребностям.** Все, что вы

хотите взять у Zappos и внедрить в своей компании, необходимо откорректировать с учетом вашей специфики. Важно провести самооценку и не воспроизводить методы Zappos «один к одному». Например, вместо того чтобы внедрить у себя ее 10 ключевых ценностей, возможно, лучше провести процесс выявления и закрепления ценностей, которые уже есть в вашей корпоративной культуре.

**2. Думайте о нетрадиционных решениях.** Я, конечно, на-

деюсь, что вы уже узнали, как постепенно улучшить ваш бизнес. Хочу убедиться, что от вас не ускользнула основная мысль: следует «сосредоточиться на главной идее». «Правила Zappos» — это опыт лидеров, которые решили отказаться от заезженных шаблонов, ставших рецептами кратковременного успеха для других интернет-магазинов. Это урок от руководителей, которые с энтузиазмом преследовали долгосрочные цели и в результате совершили уникальный прорыв.

## КАКОВ ВАШ ЗАВЕТ ЛИДЕРА?

Zappos больше не занимается торговлей обувью — она занимается счастьем! Ее руководители с энтузиазмом устремились к цели за рамками продуктов и процессов. Они переключили внимание с успеха в бизнесе на преображение и в конечном итоге расширили свое влияние и наследие. Писатель и колумнист Ирвинг Кристол однажды предположил, что лидерам следует найти для

себя «одно главное и держаться его. Именно те лидеры, у которых была одна великая идея и которые стремились к одной великой цели, оставляют после себя наследие»<sup>2</sup>.

Я считаю, что очень важно потратить время на поиски того «главного», чего вы хотите добиться как руководитель, и сформировать собственный «завет лидера». Гуру лидерства Джон Максвелл<sup>\*</sup> полагает: «Вашу жизнь резюмируют в одном предложении. Выберите его сейчас»<sup>\*\*</sup>.

Когда я спросил у Тони Шея, каков его завет лидера, он ответил: «Надеюсь, Zappos может вдохновить другие компании выбрать счастье в качестве бизнес-модели, чтобы счастливые клиенты и покупатели обеспечили прибыль и рост в долгосрочной перспективе. В конечном итоге самое главное — доставлять счастье».

А как звучит ваш завет? Не медлите, запишите его — и, что еще важнее, воплотите в жизнь! И тогда вы в полной мере ощутите преобразующую силу «правил Zappos».

---

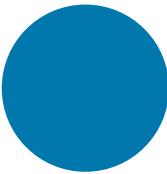
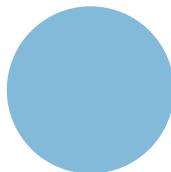
\* Джон Келвин Максвелл (род. 1947) — христианский писатель, оратор и пастор, автор более 60 книг, в основном посвященных вопросам лидерства.

\*\* См.: *Максвелл Дж.* Золотые уроки лидерства. Минск : Попурри, 2009. (Многое из того, о чем написано в этой книге, почерпнуто из личных и телефонных бесед, иных отзывов от сотрудников и партнеров Zappos.)



# Приложения

## ПРИЛОЖЕНИЕ А. «ХОРОШО ПОГОВОРИЛИ»



В главе 7 была вкратце описана программа «Хорошо поговорили», в рамках которой член ГЛК выбирает удачный телефонный разговор с клиентом и рассказывает о нем своему руководителю. Тот, в свою очередь, отправляет электронное письмо клиенту, в котором просит дать отзыв о работе сотрудника и поделиться информацией о том, как его обслужили.

Ниже даны примеры отзывов. В первом примере приведено письмо клиенту от руководителя, а в остальных, чтобы избежать повторений, — только ответы покупателей.

### **Клиент: Мелисса Холт**

Привет, Мелисса! Меня зовут Алекса, я руководитель Тамары в ГЛК Zappos.

Член Нашей Команды рассказала мне, что Вы с ней отлично поговорили! Недавно мы запустили специальную программу, чтобы Члены Команды получали больше отзывов от клиентов. Мы хотим поддержать их, поэтому очень просим Вас об огромном одолжении. Это не отнимет у Вас много времени, а нам очень-очень поможет. Пожалуйста, расскажите, как Вас обслужили, и поделитесь любыми комментариями о разговоре с Членом Нашей Команды.

### Отзыв клиента: Мелисса Холт

Во-первых, я люблю Zappos! У меня никогда не было негативного опыта общения ни с одним из сотрудников вашей службы поддержки, но Тамара так помогла мне, сделала все возможное и невозможное. Такого отношения я еще не видела ни от одного продавца. Я заказываю много, действительно много, в интернете и по каталогам, и никогда мне не попадался такой приятный и заботливый обслуживающий персонал. Я хотела найти перчатки нужного размера для моей дочери, и ваша сотрудница отнеслась ко мне так, словно я очень важный для нее человек, и приложила все усилия, чтобы выполнить мой заказ. Если у вас будет больше таких людей, вы никогда не потеряете ни одного клиента. Спасибо огромное за такую чудесную и внимательную сотрудницу. Надеюсь, в следующий раз я снова буду говорить с ней. А еще она прислала мне открытку, и настроение у меня улучшилось на весь день — я ходила и ШИРОКО улыбалась.

Спасибо!!

### Клиент: Брюс Фишер

Потрясающий сервис!!!! Лучший! Пожалуйста, заботьтесь о сотрудниках, потому что именно благодаря им вы отличаетесь от всех прочих. Покупать вещи можно на разных сайтах, но благодаря таким сотрудникам, как Майкл С., я выбираю вас. <...> На других сайтах я видел нужные вещи дешевле, но я всегда возвращаюсь в Zappos, потому что у вас работают такие люди, как Майкл С., и я знаю, что меня отлично обслужат за отличную цену. В этом мире очень приятно иметь дело с такой компанией, как Zappos, где к обслуживанию клиентов подходят очень серьезно, и именно поэтому я покупаю у вас. Сотрудники, которые занимаются доставкой, тоже великолепны: товары всегда приходят в отличном состоянии.

В других интернет-магазинах бывает иначе. Продолжайте в том же духе и заботьтесь о своих людях, потому что «фундамент» хорошей компании — ее сотрудники. Кажется, об этом сегодня забывают рассказывать в бизнес-школах.

### **Клиент: Дарлин Форман**

Я счастлива поделиться опытом общения с Лорин и рассказать, как это было здорово. Она была так добра и мила, проявила терпение и предоставила всю необходимую информацию, чтобы сделать процесс покупки как можно приятнее. Это было похоже на поход по магазинам с подругой. Когда продавец-консультант готов потратить на тебя время и действительно помочь — это всегда чудесно. Покупки в интернете мне в новинку. Впервые я заказала товар онлайн в Zappos несколько месяцев назад. Тогда меня тоже обслужили терпеливо и с готовностью помочь, однако это был совершенно другой опыт в силу обстоятельств (на этот раз я хотела сделать покупку для дочери, которая живет в Колорадо, чтобы товар доставили прямо туда). Лорин прошла со мной все этапы — и, повторюсь, была очень терпелива. Я благодарна за приятное общение и за новые туфли, которые прибыли вовремя, — теперь я могу ходить в них на собеседования. Они просто замечательные, ноги говорят мне спасибо, а я говорю спасибо вам. Пусть все похвалы, деньги, подарки и т. п. — все, что вы можете дать Лорин, — достанутся ей, ведь она действительно этого заслуживает.

### **Клиент: Джулия Редингер**

Привет, Dana. Ким просто ПОТРЯСАЮЩАЯ!!! Я разместила заказ и сразу не сообразила, что ввела данные своей старой карточки. Это дошло до меня только на следующий день, и я ужасно боялась звонить: я знала, что потрачу много времени и, возможно, придется снова делать заказ на сайте.

Я позвонила Ким, и она быстро аннулировала предыдущий заказ и сделала новый с новым номером карты. Туфли пришли вовремя — это очень важно, если вы бываете дома два дня в неделю. Если бы заказ задержали, посылка стояла бы на крыльце пять дней или пришлось бы просить кого-нибудь забрать ее. К тому же благодаря Ким я не чувствовала себя идиоткой, которая ввела неверный номер карты, и она не показала, что я доставила ей неудобство. Она отнеслась ко мне с полным пониманием, и у меня появилось ощущение, что я говорю с подругой, а не просто с незнакомым человеком. Хотите верьте, хотите нет, но Ким подняла мне настроение на весь день. Еженедельные поездки — это стресс, и, когда что-то удается сделать правильно, освобождается драгоценное время для семьи. Ким подарила мне это время. Пожалуйста, поблагодарите ее от моего имени. Для клиентов Ким — лицо (голос) Zappos, и ее поведение очень многое говорит о том, насколько обслуживание важно для вашей компании. Многие могли бы у вас поучиться.

### **Клиент: Мэтт Добски**

Это мой первый опыт заказа подарка в Zappos. Мне не очень везло с покупками в интернете, за исключением электроники. С одеждой все шло вкривь и вкось — либо материал оказывался не тем, либо вещь плохо сидела. В результате импульсная покупка обращалась морокой. В наши дни и в обычных, и в интернет-магазинах клиентов обслуживаю ужасно, и мои ожидания были невысоки. Я заказал для жены платье неподходящего размера (здесь мне трудно справиться самому) и был готов к продолжительному допросу, а потом к длительной задержке из-за возврата по почте и обмена. Поскольку был праздничный сезон, я ожидал (или имел основания ожидать), что человек из службы поддержки мыслями уже в отпуске и отнесется ко мне враждебно. Поэтому я страшно удивился.

Трубку взял Дэн, и его позитивное отношение в духе «Я здесь, чтобы вам помочь» проявлялось во всем. Честно говоря, он застал меня врасплох. Он не только был любезен, дружелюбен и профессионален, но и поговорил со мной «за жизнь». Я был сражен наповал. Вот человек, который знает свое дело и явно любит работу. Очевидно, это было проявление корпоративной культуры, которой сегодня недостает в большинстве компаний. Так вот, все оказалось очень просто (наклейки с адресом для возврата мне прислали по электронной почте), а главное, служба поддержки клиентов настолько превзошла мои ожидания, что я расспросил всех знакомых, покупали ли они что-нибудь в Zappos. Тем, кто не покупал, я рассказывал о своем опыте и говорил, что стоит попробовать. Это поразительно. Я честно могу сказать, что вы дали надежду отчаявшемуся покупателю, и с таким обслуживанием у вас всегда будут бешеные фанаты. Спасибо за такой подход к бизнесу и обслуживанию клиентов. Он внушает оптимизм.

### **Клиент: Вероника Фишер**

Понедельник — мой нелюбимый день недели, особенно после длинных выходных в честь Дня благодарения. Однако если бы каждый понедельник начинался с разговора с Хизер и заказа в Zappos, это был бы замечательный день! Хизер просто сокровище. Она полна энтузиазма, компетентна, умеет увлечь — отличный сотрудник вашей команды. В наши дни бывает непросто получить хорошее обслуживание. Если все ваши сотрудники похожи на Хизер, то вам очень повезло! Спасибо, Джин, за чудесный опыт, и, пожалуйста, передайте Хизер мою искреннюю благодарность за хорошо проведенное время и отличный сервис. А еще поздравляю с Рождеством!

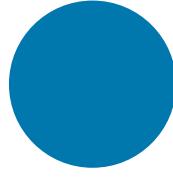
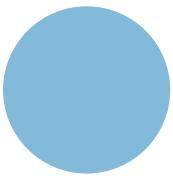
### Клиент: Люси Ваккез

Спасибо Zappos за приятный опыт. Сегодня и в обычных, и в интернет-магазинах не так-то просто встретить искренний и заботливый обслуживающий персонал. Очевидно, что культура начинается с основателя компании. Его «почему» — краеугольный камень успеха Zappos. Компания принимает на работу людей, которые поддерживают его подход, и в итоге все сотрудники счастливы. Как только Дебби взяла трубку, я почувствовала такое внимание к себе, словно была единственным человеком во Вселенной, который в тот момент имел для нее значение. Когда я не смогла найти то, чего мне хотелось, она сама предложила помочь в поисках на других сайтах. Вот это подход! Zappos действительно заботится о нуждах покупателей. Наладив со мной контакт, Дебби меня покорила. Я стала покупать у Zappos все, не заботясь о цвете свитеров для моих внуков. Кроме того, Дебби присвоила мне статус VIP-покупателя. Теперь я преданный клиент Zappos, и мне важно не что они продают, а почему продают именно это. Дебби заслуживает поддержки и всяческих похвал за то, что обслуживает клиентов так, как предписывает культура Zappos.

### Клиент: Бонни Грир

Мне понравилось общаться с Шенон, и я надеялась, что у меня будет возможность поблагодарить ее за отличное обслуживание. Теперь такая возможность есть — какой приятный сюрприз! Моя хорошая подруга Джуди уже сто лет расхваливает Zappos на все лады, и я подумала: почему бы и нет? И теперь я в полном восторге, что прислушалась к ее совету. Я рассказала Шенон, что у меня фибромиалгия и боли бывают каждый день. Я стараюсь не сдаваться

(смех — лучшее лекарство!), но иногда трудно ходить и боль в ноге очень досаждает. А найти обувь, от которой не будет еще больнее, порой непросто. Мне трудно подобрать размер, и у продавцов в местных магазинах ортопедической обуви, кажется, недостает терпения, чтобы помочь мне (не виню их: получается, мне ничего не подходит, и, наверное, их очень расстраивает, когда приходится таскать туда-сюда кучу коробок или когда я в итоге возвращаю обувь, которую они нашли для меня с таким трудом :)). А ваша Шенон проявила себя во всем блеске! Я позвонила, уже подыскав для себя модель (Asics Gel Cumulus 12), и Шенон подтвердила, что это хороший выбор. Я примерила их в местном спортивном магазине, но там не было моего размера. Шенон была не только дружелюбна, терпелива и жизнерадостна, но и проявила действительно искреннюю заботу и сострадание к моей ситуации. Она даже предложила попробовать другие варианты, которые, как ей казалось, могли облегчить мою боль, и очень мягко отговорила меня от бренда, по ее мнению, не совсем отвечающего моим потребностям (это меня особенно поразило — мне очень нравятся честные продавцы!). Хочу сказать, что в итоге купила еще две пары обуви по ее совету — вот это профессионал! Весь процесс был таким легким и приятным, и Шенон помогала и веселила меня. Я правда чувствовала, что говорю с новой подругой... и очень знающей! Она ценный актив вашей компании, и я восхищаюсь ею. С нетерпением жду мою новую обувь и готова стать клиенткой Zappos на долгие годы. Спасибо за возможность оставить отзыв, и еще раз благодарю за такое прекрасное обслуживание.



## ПРИЛОЖЕНИЕ В. ОТРЫВКИ ИЗ «КНИГИ О КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЕ» ZAPPOS

Я считаю, что у Zappos фантастическая культура. Многие люди даже не знают, что есть компании, которые продают обслуживание, а не просто товар. И эта компания хочет вызывать «вай!»-чувство не только у покупателей, но и у сотрудников. Такого отношения к команде днем с огнем не сыщешь. Бесплатные обеды и медицинское обслуживание — большая редкость. И культура Zappos, в которой принято доставлять «вай!»-чувство клиентам и сотрудникам, просто потрясающа. Меня саму приводили в восторг руководители и менеджеры, чего не бывало в других местах. Я люблю культуру Zappos.

**Дарлин Дж., ГЛК**

В Zappos нас холят и лелеют. Я не сомневаюсь, что меня ценият как члена команды и что моя команда (все сотрудники Zappos) хочет, чтобы я добилась успеха. У нас есть полномочия принимать решения, которые, по нашему мнению, отвечают интересам покупателей. Мы все хотим обеспечить им лучшее обслуживание. И это легко, ведь к нам так хорошо относятся! Это счастливое место, и потому каждый хочет работать как можно усерднее, чтобы давать только лучшее!

**Донна М., ГЛК**

Поскольку мы говорим о компании, на которую я работаю, хочу сказать, что и она сама, и мое представление о ней с годами изменились. Это уже не просто работодатель. Zappos — моя семья. Я чувствую это, когда слышу что-нибудь о компании или рассказываю о ее культуре новому человеку. Это очевидно, ведь в разговорах о Zappos я употребляю слова «мы» или «нас», а не «компания, в которой я тружусь» или «моя работа». Здесь, в Zappos, я чувствую себя на своем месте, в окружении товарищей, а для меня это большая редкость. Работа в компании изменила мою жизнь и ее направление, потому что я все сильнее ощущаю единство с друзьями, которых здесь приобрела, и комфорт в других жизненных ситуациях. Кажется, Zappos была истинной причиной всего хорошего, что произошло в моей жизни.

**Линда Х., ГЛК**

У Zappos потрясающая культура! Замечательно, что любой отдел может положиться на другие подразделения (с таким я раньше не сталкивался). Меня восхищает, что другие компании хотят повторить то, в чем мы достигли совершенства.

**Андреа У., служба поддержки**

За те два года, что я провел в компании, я не только увидел поразительные перемены, но и внес свою небольшую лепту в некоторые из них. Моя роль в компании существенно изменилась. Мои мысли и представление о компании стремительно преображались. Я считаю, что наша культура стала более определенной во многих отношениях. О ней говорят еще больше. Люди подробно ее обсуждают. Я думаю, что во многом она стала похожа на тот ВОСТОРГ, который мы дарим покупателям. Она видна и ощутима.

**Джейкоб П., отдел по работе с персоналом**

Я уже четыре года вхожу в семью Zappos. Я видела, как компания росла, менялась и становилась такой, как сейчас. И пока наша компания взросла, ее культура оставалась неприкосновенной. Она абсолютно такая же, как и в мой первый день работы — в июле 2001 года. Думая о нашем росте и наших достижениях, я испытываю ВОСТОРГ. Наша культура имеет столько форм и проявлений. Мы действительно заботимся о партнерских отношениях с сотрудниками, клиентами и поставщиками. Я еще не работала ни в одной компании, где с уважением относились бы ко всем.

#### **Этель Ф., отдел обслуживания корпоративных клиентов**

По мере роста Zappos нравится мне все больше. Для меня это поразительно: я уже не раз наблюдал перемены, и, по моему прошлому опыту, чем крупнее становилась компания, тем больше обезличивались взаимоотношения в коллективе и я чувствовал себя все менее ценным сотрудником. В Zappos все не так. Каким-то образом мы смогли сохранить уютную атмосферу маленького стартапа в компании, где работает больше тысячи человек.

#### **Алекс Р., отдел технической поддержки**

Самая замечательная черта культуры Zappos — это товарищество. В Сан-Франциско мы всегда относились друг к другу дружелюбно, в Лас-Вегасе же стали настоящими друзьями. Очень здорово, что мы всегда можем получить обратную связь, и это помогает нам и как работникам, и как личностям. Я постепенно узнавал своих коллег за пределами офиса и стал лучше понимать их, видеть их способности и сильные стороны, а они (надеюсь) стали лучше понимать меня и больше доверять. Нам приятно общаться и работать вместе, и мы вместе испытываем чудесные ощущения от каждого успеха, которые подпитывают нашу дружбу. Конечно, есть

небольшая вероятность (и было бы неправильно ее не упомянуть), что дружеские отношения в компании, как и любые другие, со временем станут крепче или угаснут (надеюсь, они станут крепче!). Это может вызвать временный стресс. Но в целом возможность общаться с новыми интересными людьми вне работы делает и саму работу гораздо приятнее.

**Эрик У., отдел разработок**

Возможно, самый важный фактор, который делает культуру Zappos такой успешной, — это уважение. Zappos уважает сотрудников! Это важно для них и для компании. Когда я только пришел туда, это стало настоящим откровением... Zappos изо всех сил старается, чтобы сотрудники были счастливы?! А все мы, в свою очередь, выкладываемся на 110% ради успеха не только компании, но и семьи Zappos?! Вот это концепция!

**Норбинн Р., отдел разработок**

В Zappos приходят люди с разным опытом работы. Часто их впечатляют бонусы для сотрудников. Но на самом деле эти бонусы — следствие общего подхода. Создается ощущение, что руководители изо всех сил стремятся создать такую обстановку, в которой сотрудникам будет не просто комфортно — они будут просыпаться с желанием идти на работу. Я полагаю, что цель Zappos — обеспечить всем такую среду, в которой они будут с удовольствием развиваться. У компании есть юношеский пыл, который ощущается в каждом отделе. Я могу честно сказать, что считаю Zappos одним из лучших работодателей в мире. Здесь уникальные люди, живая и яркая культура и жизнеутверждающая среда. Я очень разборчив, но не могу придумать другое место, где хотел бы оказаться.

**Ричард Б., системный администратор**

Разные люди могут по-разному воспринимать культуру Zappos, но для меня главное — это перемены. Новые процессы, правила, стратегии и цели, которые позволяют двигаться вперед. Мы лично участвуем в этом, что отличает культуру Zappos от культуры других компаний. У каждого есть возможность внести свой позитивный вклад. Zappos — инновационная компания, и я очень рада, что не остаюсь в стороне от изменений.

#### **Лайза М., юридический отдел**

Это моя вторая запись в «Книге о корпоративной культуре». Поэтому я задумалась, что больше всего впечатлило меня в этом году по сравнению с предыдущим. В прошлом году все было в новинку. Я находилась под большим впечатлением. Все было новым и таким мощным. Спустя год Zappos приводит меня в ВОСТОРГ. Компания все еще жаждет развития и не удовлетворена своим статус-кво. Мне нравятся новые вызовы, и в то же время я обожаю свою работу и возможность платить по счетам. В Zappos я могу ходить на занятия и учиться, не уходя со своей должности, и я в ВОСТОРГЕ. Продолжая зарабатывать и расширять горизонты, я могу делать свое дело и быть готовой к моменту, когда почувствую внутренний импульс и пойму, что готова к новой интересной работе, которую мне предложат в Zappos. ОБОЖАЮ ЭТО МЕСТО!

#### **Дебра Дж., финансовый отдел**

Для меня главное в культуре Zappos — команда личностей, которым не только позволяют быть собой, но и приветствуют это. И все они работают вместе, чтобы группа стала сильнее. Когда в вашей компании так честно и открыто рассказывают о том, что происходит, и в хорошие, и в трудные времена, все чувствуют, что действительно принадлежат к великой

компании — не похожей на большинство остальных. Поскольку культура так нас объединяет, нам нравится быть здесь и мы готовы сделать что угодно ради успеха Zappos.

**Джейсон С., отдел маркетинга**

Для меня культура Zappos — это руководство к жизни, и я надеюсь прожить жизнь в компании. Я думаю, культура определяет действия и реакции в разных ситуациях, которые происходят в Zappos. Также она учит быть собой и не меняться ради кого-то. Где еще ты можешь носить одежду в своем любимом стиле, пирсинг, прически и татуировки, какие тебе нравятся? Нигде, кроме Zappos. Лучший совет, который я могла бы дать по поводу работы в Zappos: просто быть собой, не давать никому себя менять, жить сегодняшним днем и наслаждаться тем, что ты здесь... это твой дом вдали от дома.

**Дженни Х., склад в Кентукки**

Слово, которое лучше всего описывает мои чувства к Zappos, — гордость. Я так горжусь, что наша компания входит в число 25 лучших работодателей в Кентукки и 25 лучших работодателей всей страны. Я так горжусь, что наш отдел по работе с персоналом последовательно внедряет корпоративную культуру в Центре обработки заказов в Кентукки и так здорово с этим справляется. Я так горжусь, что наши сотрудники участвуют в жизни местного сообщества — прыгают в реку Огайо в феврале в поддержку Паралимпийских игр, играют в боулинг, чтобы собрать деньги для программы «Старшие братья / Старшие сестры», гоняют на кроватях во время Фестиваля дерби в Кентукки, участвуют в образовательной программе по борьбе с раком,



собирают игрушки и одежду к празднику для нуждающихся детей. Я так горжусь, когда знакомлюсь с кем-то и рассказываю, что работаю в Zappos, и мои собеседники с восторгом говорят, как они нас любят. Я так горжусь Zappos.

**Энди П., склад в Кентукки**

Сегодня моей рабочей задачей было прислонить к крыше старого склада Zappos стремянку длиной 12 метров для группового фото. Вчера я фотографировал белковые батончики, а потом ел их. Завтра... ну, завтра я, возможно, буду фотографировать взрослую и детскую одежду, обувь, электронику или товары для дома. Никогда не знаешь, как проведешь день в Zappos. Чтобы добиться успеха, нужно приветствовать и внедрять изменения, чем мы и занимаемся! Я работаю здесь чуть больше года, и, хотя этот год пролетел со свистом, у меня такое ощущение, что я знаю всех в моем отделе уже много лет. При таком количестве изменений мы смогли сплотиться, сохранив позитивную атмосферу.

**Джими М., склад в Кентукки**

Я работаю в Zappos, но ощущаю, как будто у меня собственный бизнес, только еще лучше. Все, с кем ты здесь сталкиваешься, от коллег до поставщиков, хотят, чтобы ты добился успеха. Благодаря помощи других отделов твои идеи могут воплотиться в жизнь всего за несколько минут. Никто не ставит палки в колеса, и ты можешь безумствовать сколько угодно, пока учишься на своих ошибках. И конечный результат окупает все усилия — ты счастлив быть частью этой семьи.

**Анжела К., отдел закупок**

Я люблю Zappos больше, чем чай, латте и йогу, и так же сильно, как отдых на пляже. Спасибо тебе, дядя Zappos, за то, что разрешил мне быть закупщиком, научил меня и каждый день ставишь передо мной новые интересные задачи. И еще спасибо за то, что разрешил работать вместе с моими лучшими друзьями.

**Кейти Ф., отдел закупок**

Zappos не похожа на других, и мне это очень нравится. Это так здорово — каждый день просыпаться с желанием идти на работу, с настоящим желанием увидеть коллег и пообщаться с ними. Потому что это не просто работа и не просто коллеги, это отличные друзья. И если вы каждый день ходите в офис, трудитесь там с друзьями и делаете то, что любите, — это вообще не работа. Говорят, время летит, когда вам нравится ваше занятие, и этот год ПРОЛЕТЕЛ!

**Мишель Ф., отдел мерчандайзинга**

Итак, закончился мой первый полный год в Zappos, и настало время снова написать о том, что значит для нас культура. И вот что я знаю: год прошел быстрее, чем любой другой в моей жизни, но за это время я выросла как личность и как профессионал больше, чем когда-либо. И за этот прошедший год было столько тяжелого труда и столько радости, сколько мне еще не доводилось испытывать на работе. Я думаю, все это входит в культуру Zappos. Без нее я ничего не достигла бы за этот год. У нас бесценная культура, которая позволяет оставаться собой, и расти, и учиться, как стать лучше самим и как улучшить компанию. Я могу только предполагать, что принесет следующий год (или следующие годы), но я очень призательна за то, что я здесь, и меня это очень радует!

**Дена М., отдел информационной поддержки продаж**

Несомненно, Zappos перевернула традиционный розничный бизнес вверх дном благодаря прекрасному обслуживанию. Однако меня больше всего впечатляет профессионализм закупщиков в общении с оптовыми поставщиками. Сотрудники Zappos перезванивают. С ними легко назначить встречу. Последующие контакты и заказы отлично организованы. Группа закупок одевается и работает профессионально всю рабочую неделю. Zappos вошла в обувную индустрию благодаря участию в выставках и мероприятиях, и руководители высшего звена всегда на виду и доступны для общения (конкурентам с ними тягаться сложно, если вообще возможно). Сотрудники Zappos искренне и откровенно рассказывают о направлениях, методологиях и ошибках в бизнесе. Zappos установила новый стандарт, на который могли бы ориентироваться все розничные компании. Их успех не счастливая случайность — он абсолютно заслужен.

#### Соб Л., партнер

Для меня культура Zappos — это революция. Обувной бизнес стал инертным миром, где каждый день все идет как по накатанной. Zappos пришла и перевернула всю отрасль вверх тормашками! Она «зажгла» и розничные, и оптовые компании и вдохнула жизнь в коматозное сообщество. Многие сомневались, что ваша бизнес-модель выживет, а уж тем более будет процветать и превратится в то, чем стала. Сегодня Zappos у всех на устах, и ее стоит занести в словарь. Мы все гордимся своим участием в ваших достижениях.

#### Дэниел Л., партнер

Я деловой партнер Zappos еще с тех пор, когда штаб-квартира компании располагалась на улице Ван Несс в Сан-Франциско. С годами я на своем опыте узнал, что такое культура Zappos применительно к партнерству. Zappos



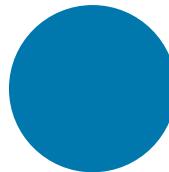
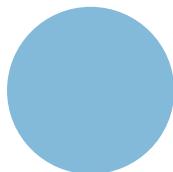
достигла невероятных высот: личные и деловые взаимоотношения с ней приносят благо всем. Многие розничные компании говорят о взаимовыгодных отношениях, некоторые пытаются общаться свысока, но мало кто достигает желанной цели. Zappos выступает в собственной лиге. Она выделилась на фоне сообщества розничных торговцев, что достойно всяческого одобрения. Культура Zappos укрепляет ценности хороших рабочих отношений на основе доверия и честности. Мы, поставщики, чувствуем, что нас признают и уважают. Вы цените наш вклад в ваши продажи и заработки, и благодаря этому мы ощущаем себя членами команды Zappos. Мы поставщики, но культура Zappos заставляет нас чувствовать себя единомышленниками. Спасибо за это и за возможность участвовать в этом непрерывном волнующем приключении в мире розничной торговли.

**Льюис Г., партнер**

Zappos живет в нашем мире больших ожиданий. Когда-то эталоном сервиса был Nordstrom, но сейчас это не так. Доставка на следующий день, огромный выбор, легкий возврат... все это уже не сравнимо с тем, что может дать Zappos — старым добрым обслуживанием. Zappos сочетает лучшие технологии с акцентом на основу основ — уважительное отношение к покупателю. В чем состоит культура Zappos? Для меня это комбинация технологий, обслуживания «старой школы» и веселья. Мне повезло в этом участвовать.

**Доминик С., партнер**

# ПРИМЕЧАНИЯ



## Глава 1

1. *Jackson P.* Maps of Meaning: An Introduction to Cultural Geography. — Routledge, 1989.
2. *Mersdorf S.* Whose Responsibility Is Customer Service? 2010 // <http://survey.cvent.com/blog/cvent-web-surveys-blog/whose-responsibility-is-customer-service>.

## Глава 3

1. *Bradt G. B., Vonnegut M.* Onboarding: How to Get Your New Employees Up to Speed in Half the Time. N. Y.: John Wiley & Sons, 2009.
2. По материалам: Winning. N. Y.: HarperCollins, 2005; [www.welchway.com/Principles/Differentiation.aspx](http://www.welchway.com/Principles/Differentiation.aspx).
3. *Jones J. E., Bearley W. E.* 360 Feedback: Strategies, Tactics, and Techniques for Developing Leaders. HRD Press, 1996.
4. Информация о результатах отказа от ежегодной оценки персонала взята из исследования делового издания Workforce Management; [www.workforce.com](http://www.workforce.com).

## Глава 4

1. *Dixon M., Freeman K., Toman N.* Stop Trying to Delight Your Customers // Harvard Business Review, 2010; <http://hbr.org/2010/07/stop-trying-to-delight-your-customers/ar/1>.
2. *Hsieh T.* How I Did It: Zappos's CEO on Going to Extremes for Customers // Harvard Business Review, 2010; <http://hbr.org/2010/07/how-i-did-it-zappos-ceo-on-going-to-extremes-for-customers/ar/1>.

## Глава 5

1. Цит. по: *Kirkpatrick M.* Getting the Goods: The New Amazon/Zappos Supply Chain Story // ReadWriteWeb (July 22, 2009); [http://www.readwriteweb.com/archives/getting\\_tbe\\_goods\\_the\\_new\\_amazonzappos\\_supply\\_chai.php](http://www.readwriteweb.com/archives/getting_tbe_goods_the_new_amazonzappos_supply_chai.php).
2. Там же.

3. *Yi J.* Turn Your eCommerce Site Page Load Speeds into Speed Racer. 2010; <http://virology.com/blog/e-commerce/turn-your-ecommerce-site-page-load-speeds-into-speed-racer/>.
4. *Smith A. K., Bolton R. N.* An Experimental Investigation of Service Failure and Recovery: Paradox or Peril? // Journal of Service Research, I (1), 1998, pp. 65–81.
5. My Un-complaint against Zappos / Karen, Midlife's a Trip (блог), 26 мая 2009; [www.midlifesatrip.com/my-un-complaint-against-zappos/](http://www.midlifesatrip.com/my-un-complaint-against-zappos/).
6. *Raeburn C.* Zappos Is Just Okay, Service Encounters Onstage (блог), 10 июля 2010; [www.servicemarketer.blogspot.com/2010/07/zappos-is-just-okay.html](http://www.servicemarketer.blogspot.com/2010/07/zappos-is-just-okay.html).

## Глава 6

1. *Abramson P.* Nordstrom's High Style // Newsweek, January 5, 1987, p. 43.
2. Snopes.com Rumor Has It // [www.snopes.com/business/consumer/nordstrom.asp](http://www.snopes.com/business/consumer/nordstrom.asp).
3. *Michelli J.* The New Gold Standard: 5 Leadership Principles for Creating a Legendary Customer Experience Courtesy of the Ritz-Carlton Hotel Company. McGrawHill, 2008.
4. [www.youtube.com/watch?v=-Rrc4c-wLZg](http://www.youtube.com/watch?v=-Rrc4c-wLZg).
5. Цит. по: The Consumerist (блог), October 16, 2007; [www.consumerist.com/2007/10/zappos-sends-you-flowers.html](http://www.consumerist.com/2007/10/zappos-sends-you-flowers.html).
6. *Downton S., Rustema H., Van Veen J.* Service Economics: Profitable Growth with a Brand Driven Service Strategy. Seattle, WA: On-Demand Publishing, 2010.
7. *Saavedra A.* 11 Crucial Consumer Trends for 2011, December 19, 2010; [www.ale-saavedra.com/11-crucial-consumer-trends-for-2011](http://www.ale-saavedra.com/11-crucial-consumer-trends-for-2011).

## Глава 8

1. *Sanborn M.* The Fred Factor: How Passion in Your Work and Life Can Turn the Ordinary into the Extraordinary. Currency, 2004.
2. *Lundin S. C., Paul H., Christensen J.* FISH! A Remarkable Way to Boost Morale and Improve Results. Hyperion, 2000.
3. «An organization's ability to learn, and translate that learning into action rapidly, is the ultimate competitive advantage». Эту цитату Джека Уэлча можно встретить на многих сайтах, включая [www.brainyquote.com/quotes/quotes/j/jackwelch173305.html](http://www.brainyquote.com/quotes/quotes/j/jackwelch173305.html).
4. *Lombardi V.* What It Takes to Number One: Vince Lombardi on Leadership. N. Y., R. R. Donnelly, 2001.
5. *Conley C.* Peak: How Great Companies Get Their Mojo from Maslow. Jossey-Bass, 2007.
6. *Heath C., Heath D.* Made to Stick: Why Some Ideas Survive and Others Die. Random House, 2007.

7. *Conley C.* Peak: How Great Companies Get Their Mojo from Maslow. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2007.
8. *Rath T.* StrengthsFinder 2.0: A New and Upgraded Edition of the Online Test from Gallup's Now, Discover Your Strengths. Gallup Press, 2007.
9. *Kelly M.* The Dream Manager. New York, N. Y.: Beacon, 2007.
10. *Bandura A.* Self-Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change // Psychological Review, 84, 1977, pp. 191–215; [www.psychology.about.com/od/theoriesofpersonality/a/self\\_efficacy.htm](http://www.psychology.about.com/od/theoriesofpersonality/a/self_efficacy.htm).
11. *Yokoyama J., Michelli J.* When Fish Fly: Lessons For Creating a Vital and Energized Workplace From the World Famous Pike Place Fish Market. Hyperion, 2004.

## Глава 9

1. *Sanchez T.* Zappos Airlines: A First Class Ticket to Customer Experience // Deliver Bliss: The Business of Customer Experience (блог), 2010; [www.deliverbliss.com/2010/11/zappos-airlines-a-first-class-ticket-to-customer-experience](http://www.deliverbliss.com/2010/11/zappos-airlines-a-first-class-ticket-to-customer-experience).
2. *Scott D. M.* The Trouble with Zappos // Web Ink Now (блог), 2010; [www.webinknow.com/2010/12/the-trouble-with-zappos.html](http://www.webinknow.com/2010/12/the-trouble-with-zappos.html).
3. *Whittemore C. B.* Zappos Uses Social to Share Culture // Flooring the Customer (блог), 2010; <http://flooringtheconsumer.blogspot.com/2010/11/zappos-uses-social-to-share-culture.html>.
4. *Peters M.* 3 Examples of Stellar Social Media Customer Service [MASHABLE AWARDS] // Mashable (блог), 23 ноября 2010; [www.mashable.com/2010/11/23/customer-service-award](http://www.mashable.com/2010/11/23/customer-service-award).
5. *Gogoi P.* Wal-Mart's Jim and Laura: The Real Story // Bloomberg BusinessWeek, October 9, 2006; [www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/content/oct2006/db20061009\\_579137.htm](http://www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/content/oct2006/db20061009_579137.htm).
6. *Brennan B., Schafer L.* Putting the 'Zap' into Zocial Media // Open Mic: The SAS Publishing Blog, 2 декабря 2010; [www.blogs.sas.com/publishing/index.php?plugin/tag/bernie+brennan](http://www.blogs.sas.com/publishing/index.php?plugin/tag/bernie+brennan).
7. *Robertson M. R.* Videos Sell Products — Even If Users Don't Actually Watch Them // ReelSEO (блог), 2010; [www.deliverbliss.com/2010/11/zappos-airlines-a-first-class-ticket-to-customer-experience](http://www.deliverbliss.com/2010/11/zappos-airlines-a-first-class-ticket-to-customer-experience).
8. *Keane M.* Behavioral Targeters Need to Find a Balance between Helpful and Creepy // Econsultancy; Digital Marketers United (блог), 3 августа 2010; [www.econsultancy.com/us/blog/6372-behavioral-targeting-needs-to-find-a-happy-medium-between-helpful-and-creepy](http://www.econsultancy.com/us/blog/6372-behavioral-targeting-needs-to-find-a-happy-medium-between-helpful-and-creepy).
9. *Learnmonth M.* The Pants That Stalked Me on the Web // Ad Age Digital (блог), 2 августа 2010; [www.adage.com/digitalnext/post?article\\_id=145204](http://www.adage.com/digitalnext/post?article_id=145204).
10. *Michelli J.* Humor, Play & Laughter: Stress-Proofing Life With Your Kids. Love and Logic Press, 1998.

## Глава 10

1. Информация о докторе Абрамисе и других людях о том, как они организовывали веселые затеи на рабочем месте: *Rau-Foster M. Humor and Fun in the Workplace* // workplaceissues.com (блог), 2000; [www.workplaceissues.com/arhumor.htm](http://www.workplaceissues.com/arhumor.htm).
2. Цит. по: Hewitt Analysis Shows Steady Decline in Global Employee Engagement Levels // Hewitt online, 29 июля 2010; <http://www.businesswire.com/news/home/20100729005472/en/Hewitt-Analysis-Shows-Steady-Decline-Global-Employee>
3. *Searer S. Office Snapshots Tours Zappos HQ* // OfficeSnapshots.com, 4 апреля 2008; [www.officesnapshots.com/2008/04/04/office-snapshots-tours-xappos-hq](http://www.officesnapshots.com/2008/04/04/office-snapshots-tours-xappos-hq).
4. *Spielberger Ch.*, ed. Encyclopedia of Applied Psychology. Philadelphia, PA: Elsevier, 2004.

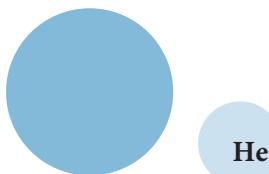
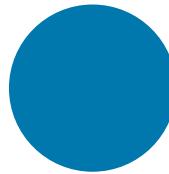
## Глава 11

1. *Schnall P., Dobson M., Rosskam E., eds., Unhealthy Work: Causes, Consequences, Cures (Critical Approaches in the Health, Social Sciences)*. Amityville, N. Y.: Baywood Publishing, 2009.
2. *Haupt A. Why Power Naps at Work are Catching On* // Yahoo! Health (сайт), 15 ноября 2010; [www.health.yahoo.net/ardcles/sleep/why-power-naps-work-are-catching](http://www.health.yahoo.net/ardcles/sleep/why-power-naps-work-are-catching).
3. *McConnell B., Huba J., Kawasaki G. (Foreword) Creating Customer Evangelists: How Loyal Customers Become a Volunteer Sales Force*. Dearborn Trade Publishing, 2003.
4. *McConneli B.* The Roots of Word of Mouth // Church of the Customer.com, 10 июня 2009; [www.churchofthecustomer.com/blog/word\\_of\\_mouth/page/3/](http://www.churchofthecustomer.com/blog/word_of_mouth/page/3/).

## Заключение

1. Джейф Безос, «Video from Jeff Bezos about Amazon and Zappos» на сайте YouTube, 22 июля 2009; [www.youtube.com/watch?v=hX\\_Q5CnaA](http://www.youtube.com/watch?v=hX_Q5CnaA).
2. «One big thing and stick with it. Leaders who had one very big idea and one big commitment are the ones who leave a legacy». Цитата Ирвинга Кристола приведена на многих сайтах, включая [www.brainyquote.com/quotes/authors/i/irving\\_kristol.html](http://www.brainyquote.com/quotes/authors/i/irving_kristol.html).

## БЛАГОДАРНОСТИ



**Не поймите меня превратно — я не жалуюсь.**

Просто озадачен.

Как я, никогда не считавший себя способным к писательству, создал уже шестую книгу?

Но по здравом размышлении ответ становится очевидным: эта книга — результат усилий огромной команды талантливых людей, которые без устали работали, чтобы дело двигалось вперед. «Правила Zappos», как и другие книги, автором которых я имею счастье быть, воплощает усилия целой команды усердных гидов и искателей приключений.

Историк, писатель и лауреат Пулитцеровской премии Давид Макколо прекрасно описал «охоту за сокровищами», с которой связан любой книжный проект: «Каждая книга — это путешествие, приключение, охота, детективное расследование, новый опыт, схожий с высадкой на континент, где вы еще не бывали. В этом и заключается радость. В этом и заключается страсть. И вы сгораете от любопытства — благословения человеческого рода. Именно оно, помимо прочего, отличает нас от капусты. Чем больше мы знаем, тем больше хотим знать: любопытство всегда растет».

Тони Шей, CEO компании Zappos, больше всех помог в этой «охоте, детективном расследовании и новом опыте»: он оценил проект, предоставил полный доступ ко всему, чем располагает

Zappos, прочел черновики и даже написал предисловие. Он подал потрясающий пример всем руководителям в США. Неудивительно, что благодаря ему зародилось движение «Доставляя счастье».

Воплощая на деле первую ценность корпоративной культуры Zappos, три «заппонианина» особенно помогли мне в процессе создания книги, который принес столько радости. Аарон Магнесс, Роберт Ричман и Пэм Чинко доказали, что ценности компании — не просто красивые слова на бумаге, а стиль жизни каждого ее сотрудника. Аарон, Роберт и Пэм всегда общались подружески, как принято в Zappos. Благодаря их внимательности, профессионализму, скромности и умению веселиться лучше стала не только книга, но и я сам. Меня так и подмывает поблагодарить здесь целую толпу «заппониан», которые были моими гидами в штаб-квартире и Центрах обработки заказов, но место ограничено, поэтому я включил эти имена в особый список в «Примечаниях».

Что до моей команды, то я все еще счастлив работать с талантливой, умной и энергичной ассистенткой Джилл Меркел. Чтобы собрать изрядную часть материалов для этой книги, Джилл каждый день надевала кроссовки и отправлялась на поиски. И, как всегда, я имел счастье пользоваться советами Ллойда Рича, моего литературного агента. Тиффани Толмен, спасибо за то, что мои выступления шли без запинки даже в разгар моей «книжной лихорадки».

Самыми важными для меня спутниками в путешествии по миру Zappos (как и в случае с тремя предыдущими работами) были Доня Дикерсон, старший редактор в издательстве McGraw Hill, и Линн Штенфтенейджел, коллега по The Michelli Experience.

Доня знает, что значит быть виртуозным редактором. У нее острый глаз, и она ничего не упускает из виду. Она неустанно следит за развитием проекта, облагораживает черновики, слушает и дает советы и даже предлагает столь нужную моральную поддержку. И, что еще важнее, она добрый, понимающий человек и великолепный профессионал.

Линн просто невероятна! Именно такой человек вам нужен, если на пути встретились трудности или если пришло время отпраздновать достижение, да и в любой другой ситуации. Она буквально излучает «клиентоориентированность», а в мире Линн клиент — каждый. Мне повезло быть именно тем клиентом, который извлекает максимум преимуществ из ее профессиональных и человеческих качеств. Линн, я отношусь к тебе с огромным уважением.

Я хотел бы поблагодарить и членов моей семьи — моих детей Эндрю и Фиону. Вы вызываете у меня «вдохновение, энтузиазм и восторг». Я знаю, что не заслужил вас, но всегда буду благодарен Богу, который предоставил мне великую честь быть вашим отцом. Нора, чтобы выразить мою признательность тебе, этого раздела недостаточно. Я надеюсь, у меня будет много возможностей выражать ее каждый день. Пусть терраса, выходящая на закат над озером, подскажет тебе, как я благодарен.

Как и в любом большом приключении, нужна цель, к которой стоит стремиться. *Вы*, читатели, и есть эта цель! Спасибо вам за то, что решили отправиться в этот путь вместе со мной. Я невероятно польщен тем, что вы решили потратить на него время. Надеюсь, что вы получите увлекательный опыт, который подарит вам вдохновение и вызовет «*вай!*»-чувство.

## ОБ АВТОРЕ

Джозеф Мичелли — популярный лектор, ведущий семинаров, консультант, работающий с компаниями, и глава The Michelli Experience.

Его профессиональные интересы — помочь руководителям в организации лучших условий для клиентов и динамичной корпоративной культуры. Кроме «Правил Zappos», Джозеф, автор бестселлеров из списка New York Times, написал следующие книги:

- «5 составляющих успеха Starbucks: идеальный бизнес» (*The Starbucks Experience: 5 Principles for Turning Ordinary into Extraordinary*);
- «Рецепт успеха. Как обеспечить клиентам условия мирового класса: уроки лидерства от создателей системы здравоохранения Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе» (*Prescription for Excellence: Leadership Lessons for Creating a World Class Customer Experience from UCLA Health System*);
- «Ritz-Carlton: золотой стандарт гостиничного бизнеса нового тысячелетия» (*The New Gold Standard: 5 Leadership Principles for Creating a Legendary Customer Experience Courtesy of The Ritz-Carlton Hotel Company*).

В соавторстве с Джоном Йокоямой, владельцем компании Pike Place Fish Market (Сиэтл), написал книгу «Когда рыбы летают: как организовать жизнеспособную и энергичную рабочую среду» (*When Fish Fly: Lessons For Creating a Vital and Energized Workplace From the World Famous Pike Place Fish Market*).

Джозеф Мичелли делится знаниями о передовых достижениях в организации бизнеса на лекциях и семинарах. На этих информационно насыщенных и увлекательных мероприятиях можно узнать, какие навыки необходимы, чтобы выполнить следующие задачи:

- Обеспечить клиентам полноценный опыт взаимодействия с компанией.
- Повысить лояльность клиентов и сотрудников.
- Развить навыки качественного обслуживания.
- Внедрить методики повышения качества.
- Повысить боевой дух сотрудников.

Чтобы узнать больше о том, как Джозеф может провести мероприятие, предоставить ресурсы для обучения или проконсультировать вас, посетите сайт [www.josephmichelli.com](http://www.josephmichelli.com).

# insights



Чтобы получить пробное  
30-дневное членство в Zappos  
Insights, пройдите по ссылке  
[www.zappified.com/code](http://www.zappified.com/code)

Вы получите доступ к инструментам  
и шаблонам, которые позволяют вам создать  
сильную корпоративную культуру, связаться  
с другими профессионалами, развивающими  
культуру в своих компаниях, и изучить лучшие  
методики, созданные передовыми авторами  
и экспертами по обслуживанию клиентов,  
укреплению лояльности и развитию компании.  
Войдите в семью Zappos!

## Доставляя счастье

От нуля до миллиарда: история создания выдающейся компании из первых рук

Тони Шей

Delivering Happiness

A Path to Profits, Passion, and Purpose

Tony Hsieh

Захватывающая история становления одного предпринимателя и беспрецедентного успеха его компании, мастерски рассказанная им самим



### Тематика

Лидерство, предпринимательство, менеджмент, истории успеха.

### О книге

Это книга о том, как Тони Шей стал бизнесменом, начав в девять лет с... фермы по разведению червей. И о тех обстоятельствах, благодаря которым созданная им (несколько позже) компания Zappos была в итоге куплена Amazon за 1,2 миллиарда долларов (а до того Шей продал еще один созданный им бизнес компании Microsoft, тоже за впечатляющие деньги).

Это одна из самых веселых и жизнерадостных деловых книг — благодаря писательскому таланту автора, и одна из самых впечатляющих и полезных — благодаря его предпринимательскому гению. Вы узнаете, как меньше чем за десять лет Zappos прошла путь с нулевых продаж до торгового оборота в миллиард долларов, об уроках, который получил Тони на пути к успеху и ошибках, которые он совершил. И о легендарной корпоративной культуре Zappos, которая в самом деле доставляет счастье. Не только владельцу компании, но и ее сотрудникам и клиентам. И попутно приводит к увеличению прибыли!

### Для кого эта книга

Для предпринимателей и менеджеров, задумывающихся о том, как сделать бизнес еще лучше.

### Фишкы книги

Восьмое место в списке бестселлеров Amazon.com! И первое — в разделе «Бизнес и инвестиции» в номинациях «Менеджмент», «Коммуникации» и «Обслуживание клиентов»!

### Об авторе

Тони Шей — CEO компании Zappos.com, торгующей одеждой, обувью и аксессуарами через интернет. Получил степень бакалавра в области компьютерных наук в Гарварде. Под его руководством компания, созданная в 1999 году, к 2009 году достигла оборота в миллиард долларов. В ноябре 2009 года Zappos.com была приобретена компанией Amazon, стоимость сделки составила около 1,2 млрд долларов. Ранее созданная Тони компания LinkExchange была продана корпорации Microsoft за 265 миллионов долларов.

## Оставь свой след

### Как построить компанию, которая меняет мир к лучшему

Блейк Майкоски

Start Something That Matters

Blake Mycoskie

Как найти новые источники богатства и добиться того, чтобы прошлое вашей компании не лишило ее будущего



#### Тематика

Предпринимательство, стартапы.

#### О книге

Автор этой книги — основатель обувной компании TOMS. Она знаменита не только своей обувью, но и тем, что за каждую проданную пару она дарит пару детям бесплатно. При этом TOMS — прибыльная компания.

Блейк рассказывает об истории создания TOMS, о других примерах бизнеса со смыслом и об общей философии бизнеса.

Если вы читали «Rework» или «Доставляя счастье», эта книга вам обязательно понравится.

#### Фишка книги

Мы верим в то, что «рука дающего не оскудеет». И подтверждаем это делом. Главным условием контракта на эту книгу было участие в программе OneforOne: с каждой проданной книги мы будем передавать одну детскую (специально изданную для этого проекта) в благотворительные фонды для больных детей и сирот.

#### Для кого эта книга

Для тех, кто хочет создать что-то большее, чем просто прибыльный бизнес.

#### Об авторе

В 2006 году Блейк Майкоски основал компанию TOMS Shoes, которая, продав одну пару обуви, дарила другую нуждающемуся ребенку. В сентябре 2010 года он отпраздновал передачу в дар миллионной пары обуви.

Блейк — страстный путешественник и читатель. Одна из его любимых цитат — слова Ганди: «Если хочешь, чтобы мир изменился, — сам стань этим изменением».

## Компания мечты Почему в успешных компаниях говорят «мы»

*Руди Карсан, Кевин Круз*

We: How to Increase Performance  
and Profits through Full Engagement

Rudy Karsan, Kevin Kruse

Книга о полной вовлеченности в работу,  
которая делает сотрудников счастливыми,  
а компании — прибыльными



### Тематика

Менеджмент, корпоративная культура, мотивация,  
личное развитие.

### О книге

Все знают, найдешь работу по душе — и у тебя будет самое высокооплачиваемое хобби. Но как это сделать? Как разобраться в том, что у тебя получается лучше всего? Как найти компанию, которая это оценит? С другой стороны, компании, которые смогут подобрать правильных людей на свои места, не только создадут хорошую атмосферу в коллективе, но и отлично заработают.

Авторы книги изучили уровень вовлеченности в работу более 10 миллионов сотрудников по всему миру. На основе собранных данных они подробно объясняют, какие факторы определяют приверженность людей работе и как сформировать в компании атмосферу признания и доверия, благодаря которой сотрудники будут полностью отдаваться своему делу.

Эта книга поможет понять себя, свое отношение к выбранной профессии и определить, подходите ли вы компании, в которой работаете. Она содержит практический инструментарий для руководителей, используя который они смогут повысить мотивацию и производительность своих сотрудников.

### Для кого эта книга

Для HR-менеджеров, руководителей компаний, а также для рядовых сотрудников.

### Об авторах

Руди Карсан — соучредитель и генеральный директор компании Kepexa, международного поставщика бизнес-решений в области управления персоналом с офисами в 20 странах мира. Компания помогает организациям как при найме сотрудников, так и при создании рабочей атмосферы, ведущей к максимальной вовлеченности персонала. Кевин Круз — в прошлом партнер Kepexa, а в настоящее время — президент компании Kru Research, миссия которой состоит в том, чтобы найти наиболее эффективные способы привлечения потребителей услуг в сфере здравоохранения.

И Руди, и Кевин в течение всей своей жизни осваивают искусство руководства и бизнеса, стремясь к росту своих компаний и максимальному вовлечению сотрудников в работу.

## **Длинный хвост**

Эффективная модель бизнеса  
в интернете

*Крис Андерсон*

The Long Tail

Why the Future of Business Is Selling Less of More

Chris Anderson

### **Тематика**

Интернет-маркетинг, новая модель бизнеса.



### **О книге**

Эта книга — результат почти двух лет исследований и общения с бизнесменами и учеными. В ней Крис Андерсон представляет результат оригинального анализа данных по продажам и использованию услуг компаний, работающих на рынках «длинного хвоста» — от Netflix до eBay.

Она — о принципиально новой экономической модели бизнеса, только набирающей силу. Но уже очень скоро «длинный хвост» станет классикой интернет-маркетинга.

### **Для кого эта книга**

Эта книга для тех, кто продвигает свои товары в интернете, а также для тех, кому интересно будущее маркетинга в Сети.

### **Об авторе**

Крис Андерсон — писатель и журналист, главный редактор прославленного журнала *Wired*, обладатель Национальной журнальной премии (National Magazine Award) и автор бестселлера «бесплатно: будущее радикальной цены».

Он является основателем и председателем BookTour.com и DIYDrones/3D Robotics.

## Rework: бизнес без предрассудков

Джейсон Фрайд

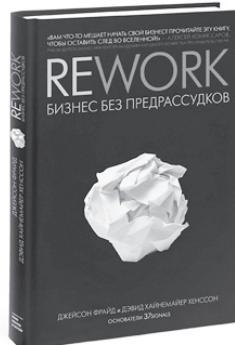
и Дэвид Хайнемайер Хенссон

Rework

Jason Fried,

David Heinemeier Hansson

Революционный взгляд на ведение бизнеса  
от молодых успешных предпринимателей



### Тематика

Менеджмент, предпринимательство.

### О книге

О том, как начать свой бизнес. Если хотите — параллельно с основной работой. И о том, как усовершенствовать ваш имеющийся бизнес, а точнее — ваши взгляды на него. С тем чтобы обрести невиданную ранее степень свободы. О том, какой оптимальный размер компании, зачем ей расти, что и как нужно на самом деле планировать и нужно ли учиться на ошибках. И о многом другом, знакомом и неожиданном.

Книга написана практиками. Джейсон Фрайд и Дэвид Хайнемайер Хенссон — весьма успешные интернет-предприниматели, основавшие легендарную компанию 37signals. Компанию из 14 сотрудников, продуктами которой пользуются более трех миллионов человек по всему миру!

Читается на одном дыхании. Рассеивает все сомнения на дальних подступах. Вдохновляет. Сбивает с толку. Выводит из зоны комфорта. И дает полезную практическую базу.

Вы и не подозревали, что бизнес может быть **ТАКИМ**.

### Для кого эта книга

Для владельцев малого и среднего бизнеса, материых предпринимателей и начинающих бизнесменов.

### Фишки книги

Это сенсация в мире бизнес-книг. На Amazon.com Rework через месяц после выхода занял первое место сразу в трех номинациях: книги по менеджменту, книги по управлению бизнесом и книги по предпринимательству. И двадцать восьмое место в общем зачете за всю историю портала. И первый тираж российского издания раскупили практически сразу.

### Об авторах

Джейсон Фрайд и Дэвид Хайнемайер Хенссон — успешные предприниматели, основатели компании 37signals. Программами, созданными этой компанией (в которой всего 14 постоянных сотрудников!), пользуются более трех миллионов человек по всему миру. Среди них Basecamp — система управления проектами, Backpack — система управления знаниями, Highrise — система CRM и мессенджер Campfire. Фрайд и Хенссон — авторы бестселлера *Getting Real*. Их блог *Signal vs Noise* — один из самых популярных, на него подписано больше 114 000 человек!

## Клиенты на всю жизнь

Карл Сьюэлл и Пол Браун

Customers for Life. How to Turn That One-Time Buyer into a Lifetime Customer

Carl Sewell, Paul Brown

Это первая в России книга, в которой изложена цельная система удержания длительных отношений с клиентом.

Книга доступна также в аудиоформате



### Тематика

Менеджмент, маркетинг, продажи, предпринимательство.

### О книге

Книга является практическим руководством по работе с клиентами (а попутно и по организации работы предприятия, маркетингу и мерчандайзингу).

Карл Сьюэлл рекомендует ориентироваться на постоянных клиентов, поскольку настрой на разовые продажи делает бизнес неустойчивым, и убедительно доказывает: чтобы удержать клиента, необходимо пересмотреть свои взгляды не только на обслуживание как таковое, но и на организацию работы, оплату труда, чистоту помещений, дизайн ландшафта и многое другое.

### Для кого эта книга

Вы извлечете из этой книги максимальную пользу, если вы владелец бизнеса, директор компании, директор по продажам, директор по маркетингу.

Эту книгу должен прочитать каждый менеджер, перед тем как решиться на внедрение CRM-системы.

### Фишки книги

Это любимая книга Тома Питерса.

Награды:

- 1) лучшая книга о практике удержания клиентов в рейтинге журнала «Маркетинг PRO» за 2005 год;
- 2) второе место в рейтинге «Лучшие книги для предпринимателей» журнала «Свой бизнес» в категории «Бизнес-знания» (2005 год);
- 3) лучшая книга в номинации «Бизнес-рецепты» по версии журнала «Свой бизнес» (2006 год).

### Об авторе

Карл Сьюэлл — владелец одной из лучших автодилерских компаний США. Ему удалось поднять продажи до невиданных высот благодаря привлечению и удержанию покупателей.

Карл увеличил свой бизнес с \$10 млн в 1968 году до \$250 млн в 1998-м с прибылью, выросшей в такой же пропорции. Он продает автомобили Cadillac, Hummer, Lexus, Infinity и другие бренды. Показатели удовлетворенности его клиентов невероятно высоки. Он не только возглавляет рейтинги, но и продолжает каждый раз давать новое определение понятию «лучший».

Джозеф **Мичелли**

## **Правила Zappos**

Технологии выдающейся интернет-компании

Ответственный редактор *Татьяна Ранопорт*

Редактор *Ольга Свитова*

Дизайн *Сергей Хозин*

Верстка *Екатерина Матусовская*

Корректоры *Надежда Болотина, Юлия Борисенко*