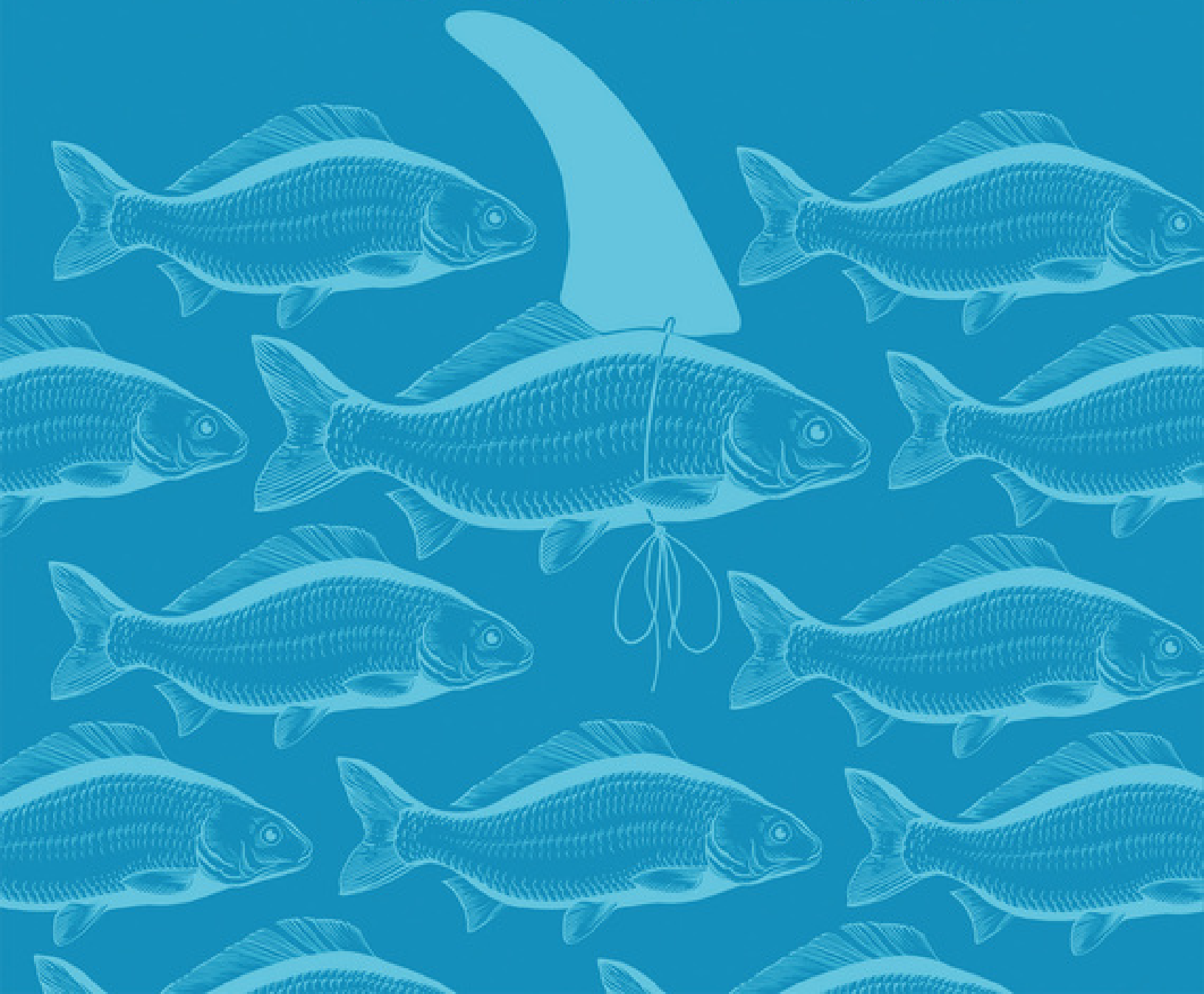


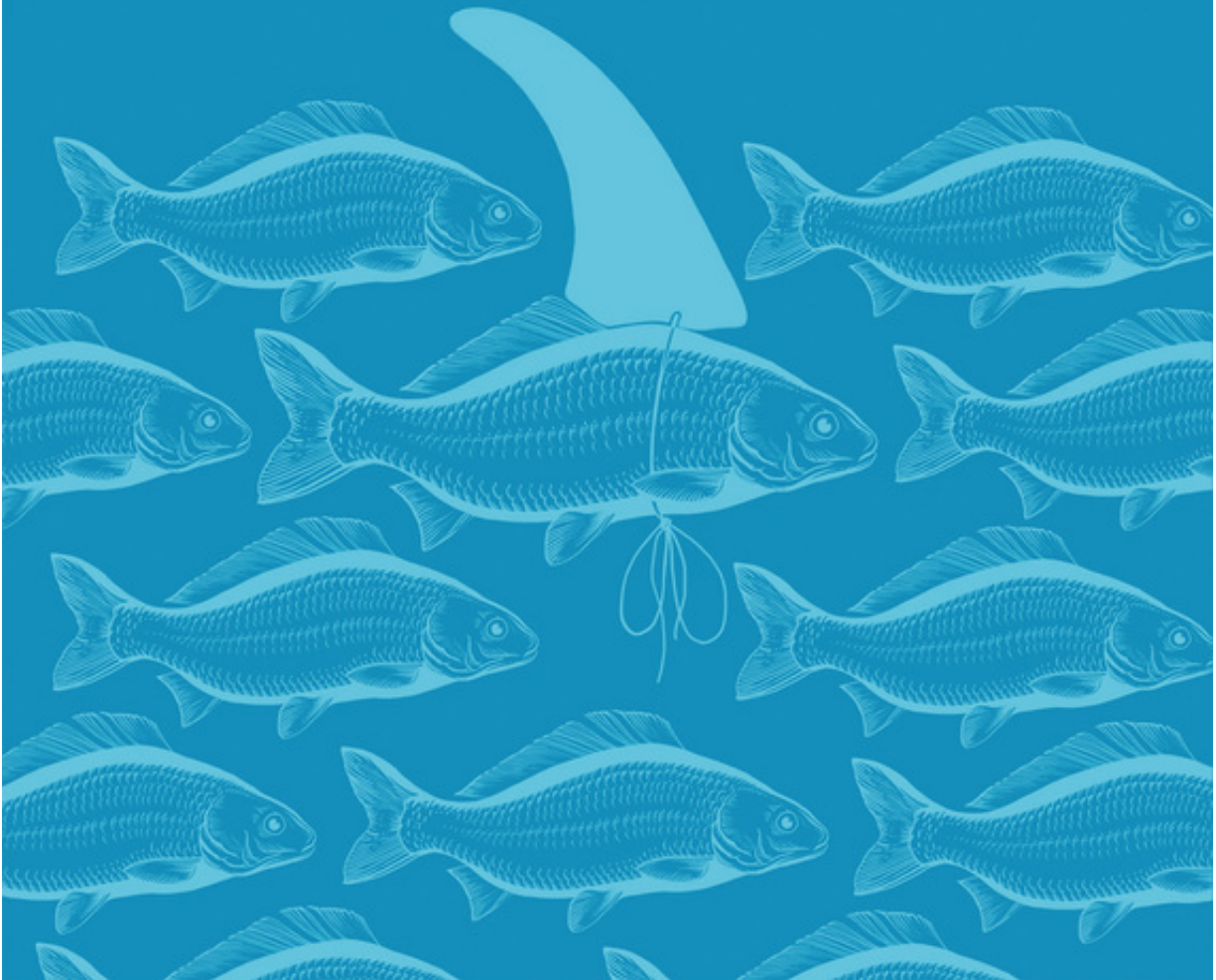
Бо Бёрлингем

ВЕЛИКИЕ, А НЕ БОЛЬШИЕ



Бо Бёрлингем

ВЕЛИКИЕ, А НЕ БОЛЬШИЕ



Бо Бёрлингем

Великие, а не большие

BO BURLINGHAM
SMALL GIANTS
COMPANIES THAT CHOOSE TO BE GREAT INSTEAD OF BIG

Издано с разрешения Portfolio, a division of Penguin Group (USA) LLC и Andrew Nurnberg Literary Agency

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

© Bo Burlingham, 2005

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form. This edition is published by arrangement with the Portfolio, a member of Penguin Group (USA) LLC, a Penguin Random House Company

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2015

* * *

Эту книгу хорошо дополняют:

Бизнес с душой

Том Эренфельд

Великие по собственному выбору

Джим Коллинз, Мортен Хансен

И ботаники делают бизнес

Максим Котин

Бизнес в стиле Virgin

Ричард Брэнсон

Посвящается моему внуку, Оуэну
Димитрию Бёрлингему, и всем тем, кто
милостью Божьей присоединится к нам в
будущем

Введение

Перед вами – книга о новом движении, набирающем обороты в современном бизнесе. Тихо и постепенно, почти незаметно, формируется новый класс великих компаний. Их нельзя уверенно отнести ни к одной из трех категорий, по которым мы обычно распределяем организации: крупные, стремящиеся стать крупными и малые. Среди них есть и относительно большие, и крохотные. Большинство растет, часто необычно, но некоторые отказались от этого или сознательно решили сократить масштаб деятельности.

Если не учитывать размеры и темпы роста, у таких компаний есть общие характеристики. Во-первых, они полны решимости быть лучшими в своем деле. Высокое качество их работы признали независимые организации внутри и за пределами их отраслей. Не случайно у всех них была возможность привлечь большой капитал, стремительно расти, заниматься слияниями и поглощениями, расширяться территориально, в общем – идти по пути, проторенному успешными предшественниками. Однако они решили поставить во главу угла не рост доходов или территориальное расширение, а другие цели, более важные для них, чем стремление расти как можно быстрее. Для этого им пришлось сохранить статус компаний частной формы собственности и оставить большую часть акций в руках одного человека или небольшой группы единомышленников, а в нескольких случаях – сотрудников.

Вероятно, поэтому они до сих пор не рассматривались в качестве самостоятельного явления в бизнесе. Обычно мы уделяем мало внимания частным компаниям, особенно небольшим, чьи акции принадлежат узкому кругу людей. Удивительно, насколько наш взгляд на бизнес, да и само представление о том, что такое бизнес, сформированы с оглядкой на акционерные компании открытого типа, которых на самом деле не так уж и много. Практически все бестселлеры о бизнесе, рассчитанные на массового читателя, от «Карьеры менеджера» (автобиография Ли Якокки) и «В поисках совершенства» Тома Питерса до «От хорошего к великому» Джима Коллинза^[1], посвящены сотрудникам и работе крупных открытых

акционерных компаний или тех, которые стремятся стать большими и выпускать акции на рынок. И именно они находятся в центре внимания большинства основных деловых журналов и газет, не говоря уж о посвященных бизнесу передачах на телевидении и радио и учебных планах бизнес-школ.

При этом мы усвоили в качестве аксиом бизнеса идеи, которые применимы только к публичным компаниям. Рассмотрим, например, расхожее мнение, будто компании должны расти или погибнуть. Несомненно, это верно для большинства открытых акционерных компаний. Постоянный рост доходов, прибыли, доли рынка и EBITDA (прибыли до отчислений на уплату процентов, налогов, износа и амортизации) – вот чего требуют и ожидают их инвесторы, а падение или неизменность этих показателей ведут их к гибели. Но есть тысячи частных компаний, которые растут медленно или вообще не растут; при этом они не гибнут, часто даже находятся в отличной форме.

Вспомним знаменитое изречение бывшего CEO^[2] General Electric Джека Уэлча о том, что он хочет владеть лишь компаниями, занимающими первое или второе место по доле рынка в своей отрасли. Некоторые наблюдатели сомневались, что GE под руководством Уэлча действительно следовала этому принципу; например, он явно не относился к компаниям, собственником которых была GE Capital. Однако известность Уэлча и курсы акций GE в период его руководства помогли превратить эту формулировку в мантру бизнеса, хотя трудно понять, каков ее смысл для подавляющего большинства компаний, которые не входят в число крупных и открытых.

А как насчет концепции «перехода на следующий уровень»? Эту фразу используют по-разному в различных контекстах, но она всегда связана со значительным повышением продаж (вряд ли кто-то думает, что «следующий уровень» означает снижение продаж), обычно присутствует также компонент управления. Вы переходите на новый уровень, когда вам по силам управление гораздо большей компанией. Поскольку это *следующий* уровень, подразумевается, что «больше» значит «лучше». Может, это верно для публичных компаний, но явно не относится к большинству частных.

Однако главная путаница возникает с понятием акционерной стоимости. Для открытых акционерных компаний оно имеет четко

определенное значение: у них есть юридическое и моральное обязательство – обеспечивать своим акционерам по возможности наилучшие финансовые результаты. Это неотъемлемая часть их работы. Если вы берете у людей деньги, то должны давать взамен желаемое, а покупатели обращающихся на рынке акций хотят высокой рентабельности инвестиций. Эта связь кажется настолько очевидной и логичной, что мы обычно предполагаем, будто все компании работают одинаково. Но тут не учитывается другая, такая же очевидная истина: интересы акционеров зависят от того, кто они.

У акционеров, которым принадлежат описанные в этой книге компании, есть не только финансовые задачи, но и приоритеты иного характера. Они, конечно, хотят высокой рентабельности инвестиций, но это не единственная и даже не основная цель. Они стремятся соответствовать высоким стандартам, создавать превосходные условия для сотрудников, обеспечивать отличный сервис, быть в прекрасных отношениях с поставщиками, активно помогать местному сообществу и получать от жизни удовлетворение. Более того, эти акционеры поняли, что для этого им нужно сохранять право собственности и контроль над компанией и часто устанавливать существенные ограничения на масштабы и темпы роста. А созданная ими стоимость, пусть и существенная, становится побочным результатом успеха в других областях.

Я называю такие компании небольшими гигантами.

Как же я нашел эти компании и каковы их реальные успехи? Ответ частично зависит от критериев успеха. Когда Джим Коллинз и его коллеги выбирали материал для книги «От хорошего к великому», у них были очень точные и объективные критерии благодаря решению ограничиться компаниями открытого типа. Коллинз искал организации, которые провели преобразования, позволившие им обеспечивать выдающиеся дивиденды после ряда лет, когда те были хорошими для акционеров, но не превосходными. Вся необходимая информация была в открытом доступе (в том числе о компаниях, использовавшихся в качестве объекта для сравнения).

Когда Коллинз и Джерри Поррас готовились к написанию книги «Построенные навечно»^[3], то применили чуть менее объективный, но все же очень надежный метод отбора. Они опросили высшее

руководство промышленных компаний из списка Fortune 500, компаний сферы услуг из списка Fortune 500, частных компаний из списка Inc. 500 и публичных из списка Inc. 100, попросив каждого респондента назвать до пяти компаний, которые те считали «очень перспективными». Что неудивительно, все 18 представителей итогового списка были известными и очень крупными компаниями открытого типа, которые десятилетиями изучались и широко освещались в деловых СМИ.

Поспешу добавить, что я ни в коем случае не умаляю ценность обеих этих книг. Они уже стали классикой и заслуживают этого, в них есть множество ценных выводов и уроков, крайне ценных для людей в компаниях любых видов – и закрытых, и открытых. Но методики, которые применили Коллинз и соавторы, подчеркивают сложности для тех, кто решит сосредоточиться исключительно на частных компаниях с небольшим количеством акционеров.

Во-первых, недоступны надежные финансовые критерии. Одно из преимуществ частной компании – ей не нужно сообщать свои показатели никому, кроме налоговиков, банков и своих инвесторов. Многие их собственники предпочитают скрывать свои финансовые показатели. Мало кто выпускает проверенные аудитором финансовые отчеты, и еще меньше тех, кто дает широкой публике доступ к такой документации. Кроме того, у частных компаний больше организационно-правовых форм, чем у открытых, и больше пространства для маневра в решениях, как распоряжаться своими деньгами. Более того, налоговые льготы также различаются в зависимости от выбранной организационно-правовой формы. Если вы платите налоги как обычная корпорация, то есть корпорация типа C^[4], то ваши решения о расходах, вероятно, будут не такими, как в корпорации типа S или товариществе, собственники которых платят налоги по ставке для физических лиц. В результате очень трудно, а то и невозможно добыть финансовые данные для разных частных компаний, даже если у вас есть доступ ко всей нужной информации.

Кроме цифр, есть и проблема известности. Подавляющее большинство частных компаний не привлекает внимание широкой публики. Даже те из них, которые стремятся к этому, редко известны за пределами узкого круга людей, которые с ними контактируют. Организация может стать заметнее, если завоевывает награду,

достигает примечательной вехи, проводит важное нововведение или активно рекламируется, но в целом компании частной формы собственности очень редко вызывают всеобщий интерес или достигают такого уровня славы, как 3M, American Express, Wal-Mart, Walt Disney Company, McDonald's или другие гиганты, названия которых прекрасно известны многим. А когда частную компанию замечают, почти всегда внимание привлекает ее продукт, а не внутренние механизмы работы. Поэтому бесполезно проводить опрос, чтобы определить, какие из частных компаний вызывают наибольшее восхищение: таких организаций, достаточно известных среднему наблюдателю, чтобы их обоснованно оценивать, слишком мало, если они вообще есть.

Вернемся к компаниям из моей книги: отбирая их, я, разумеется, не мог положиться на методики, которые применял Коллинз. Мне нужно было придумать собственные критерии, и вначале у меня были только концепция и ряд вопросов. Я знал, что искал: выдающиеся частные компании, готовые при необходимости отказаться от дохода или территориального роста ради других замечательных целей. «Выдающейся» я считал компанию с четким видением и принципами работы, которые явно отличали ее от других представителей отрасли. Проработав 21 год редактором и автором журнала Inc., я узнал несколько таких компаний и подозревал, что, хорошенько поискав, смогу найти еще. Но я понятия не имел, сколько их, как трудно их найти, где они находятся и в каких отраслях или хотя бы каковы их схожие черты, которые выделяют их на общем фоне. Я полагался на интуицию в той же мере, как и на рациональный анализ, и надеялся, что найду людей, которые помогут мне прояснить ситуацию.

Для начала я раскинул сеть как можно шире. Я просил всех знакомых рекомендовать мне компании. Я рылся в интернете, выискивал в журнальных и газетных базах данных описания подходящих организаций. По мере роста списка кандидатов я проводил предварительный отбор, чтобы определить, какие из них, скорее всего, соответствуют моим критериям. Затем я начал брать интервью, чтобы и дальше сужать список и нацеливаться на качества, которые делают эти компании необычными.

В моих решениях, разумеется, не обошлось без субъективности. Пытаясь минимизировать ее, я добавил ряд дополнительных

критериев.

1. Я решил ограничиться компаниями, учредители или собственники которых раньше столкнулись с необходимостью решать и сделали выбор. У них была возможность расти гораздо быстрее, стать намного больше, выпустить акции на рынок или стать частью крупной корпорации, а они сознательно отказались от этого.

2. Я решил сосредоточиться на компаниях, вызывавших восхищение и желание подражать у других представителей отрасли. Мне нужны были компании, пользующиеся уважением среди тех, кто мог бы в других обстоятельствах подвергать их самой суровой критике: коллег и конкурентов.

3. Я искал компании, которые были отмечены за выдающиеся достижения независимыми наблюдателями. Всегда полезно иметь подтверждение от третьей стороны, что компания на самом деле достойна признания.

Стоял и вопрос масштаба. Конечно, «крупный» и «малый» – относительные и очень субъективные характеристики. Для человека с домашним бизнесом, доходы которого составляют 200 тысяч долларов в год, компания с шестью сотрудниками и ежегодными доходами в два миллиона долларов огромна. СМИ же склонны относить любую компанию с годовыми доходами менее 300 миллионов долларов к малому бизнесу. (Помню статью в BusinessWeek, где компанию с доходами в 104 миллиона долларов, о которой я написал, называли «крошечной».) Так что мне нужно было решить, как определять размеры. В ходе работы я понял, что с учетом моих целей подойдет не сумма годовых доходов, а количество сотрудников. Мне нужны были компании, работавшие, можно сказать, «в человеческом масштабе»: такого размера, при котором один сотрудник может быть знаком со всеми остальными, СЕО лично встречается с новичками, а сотрудники ощущают тесную связь с коллегами. И это было не случайно, масштаб играл важную роль в подходе этих компаний к бизнесу.

По критерию масштаба, естественно, сразу отсеивались некоторые частные компании – например, входящие в ежегодный список крупнейших по версии Forbes (с доходами более миллиарда долларов в год). Но я не был уверен, при каком максимальном количестве сотрудников компания все еще работает «в человеческом масштабе».

Еще мне нужно было подумать, не слишком ли малы некоторые компании, чтобы считаться частью этого явления. В конце концов я решил включить в свою работу пару компаний с противоположных краев спектра и посмотреть, что полезного принесет их изучение.

Кроме слишком больших или маленьких компаний, мои критерии исключили ряд организаций, которые могли бы подойти при других условиях: например, занимающиеся обеспечением стиля жизни. Это компании, основное предназначение которых – обеспечивать владельцам комфортабельную жизнь вне бизнеса. Они не могут перерасти определенный размер, не поставив под угрозу цель своего существования. Поэтому выбор у них невелик. Я также не стал рассматривать франчайзи^[5], которые заимствуют концепцию со стороны, и франчайзеров, которые решили расти иным путем. Не прошли отбор и небольшие узкоспециализированные компании (бутики) с дорогостоящими предложениями для элитных, очень придирчивых клиентов. Ведь для них сохранение небольшого размера – основа деловой стратегии. Их способ построения бизнеса прошел проверку временем, но я искал не его, мне нужны были компании, которые бросили вызов расхожим представлениям и проложили собственный путь. И, наконец, я избегал традиционных небольших семейных компаний, созданных для обеспечения занятости членов семьи. Среди них тоже встречаются превосходные экземпляры, но они не соответствуют применяемому мной здесь определению «выдающихся».

И даже при таких ограничениях я скоро понял, что моим критериям соответствует слишком много компаний и я не могу как следует рассмотреть их в одной книге. Чем дольше я искал, тем больше находилось таких предприятий во всех уголках страны и почти в каждой отрасли (за исключением тех, где компании должны быстро достигать определенной экономии от масштаба, чтобы эффективно конкурировать). Здесь были розничные и оптовые торговцы, производители, сервисные организации, компании, предоставлявшие специализированные услуги дипломированных специалистов и предлагавшие продукты ручной работы. Часть из них достигла славы, обычно благодаря известному потребительскому товару. Но о большинстве знали только их партнеры или конкуренты.

Учитывая это, я смог позволить себе роскошь выбирать тех, на чьем примере можно получить наиболее широкое и глубокое представление о явлении, которое я хотел раскрыть. Я искал разнообразия в размерах, возрасте, расположении и виде бизнеса, а также типах руководителей, которые извлекли наибольшую пользу из свободы, полученной в результате их решения сохранить статус закрытой компании с небольшим количеством акционеров и ограничить рост. Именно в этом заключается реальный выигрыш. Когда вы упорно добиваетесь максимизации роста, привлекаете крупный капитал извне или выпускаете акции своей компании на рынок, свободы у вас очень мало. Стоя у руля открытой акционерной или финансируемой венчурным капиталом компании, вы отвечаете перед внешними акционерами и должны всегда стоять на страже их интересов. Возглавляя стремительно растущую компанию, вы – раб этого бизнеса, потребности которого огромны. Вы постоянно нанимаете, убеждаете, обучаете, ведете переговоры, заверяете, успокаиваете, упрощаете, задабриваете, предупреждаете, умоляете, уговариваете и так далее.

Это увлекательно, но почти не оставляет времени ни на что другое – особенно на размышления о том, что вы действительно хотите сделать со своим бизнесом и жизнью. Те, кто решает, что их компания останется частной, с малым количеством акционеров, и ставит другие цели превыше роста, получают взамен контроль и время. А это сочетание тождественно свободе – точнее, возможности ее получить. Я хотел включить в свою книгу тех, кто использовал эту возможность наиболее изобретательно.

В итоге я отобрал 14 компаний, в том числе две, которые, на мой взгляд, представляют крайние примеры этого явления. Самая маленькая – Selima, компания в Майами-Бич по дизайну и пошиву одежды, где работает всего два человека; она существует почти 60 лет. Самая крупная – O. S. Tanner из Солт-Лейк-Сити, в штат которой входит примерно 1900 человек, с годовыми доходами в 350 миллионов долларов и 79-летней историей. Она помогает клиентам внедрять программы поощрения сотрудников и производит используемые при этом награды за достижения в работе. Она также выпустила золотые,

серебряные и бронзовые медали для Зимних Олимпийских игр в 2002 году. Вот эти 14 компаний:

- Anchor Brewing в Сан-Франциско, мини-пивоварня, с которой начался бум создания подобных компаний в США;
- CitiStorage в Бруклине, первоклассная независимая компания, предоставляющая услуги хранения информации;
- Clif Bar в Беркли, один из ведущих производителей натуральных и экологически чистых энергетических батончиков и других питательных продуктов;
- ЕССО в Бойсе, ведущий производитель звуковых сигналов заднего хода и желтых проблесковых маяков для автомобилей для коммерческих перевозок;
- Hammerhead Productions в Студио-Сити, создатель компьютерных спецэффектов для киноиндустрии;
- O. C. Tanner в Солт-Лейк-Сити, выдающаяся компания по разработке программ поощрения персонала и производству наград;
- Reell Precision Manufacturing в Сент-Поле, разработчик и производитель продуктов для управления движением – например, петель для крышек ноутбуков;
- Rhythm & Hues Studios в Лос-Анджелесе, создатель компьютерной анимации персонажей и визуальных эффектов, лауреат премии «Оскар» за фильм «Бейб: четвероногий малыш»;
- Righteous Babe Records в Буффало, известная звукозаписывающая компания, основанная певицей и автором песен Ани Дифранко;
- Selima в Майами-Бич, занимающаяся дизайном и пошивом одежды для избранной клиентуры;
- The Goltz Group, включая Artists' Frame Service, – вероятно, самая известная компания по оформлению картин, имеющая независимых собственников;
- Union Square Hospitality Group в Нью-Йорке, компания известного ресторатора Дэнни Мейера;
- W. L. Butler Construction в Редвуд-Сити, генеральный подрядчик, специализирующийся на крупных коммерческих проектах;
- Zingerman's Community of Businesses в Энн-Арбор, включая известный во всем мире магазин Zingerman's Delicatessen и семь других продовольственных компаний.

Самая молодая из них – Hammerhead Productions, основанная в 1994 году, а старейшая – О. С. Tanner (1927 год). Все они просуществовали достаточно долго, чтобы испытать на себе превратности бизнеса. Но для всех (за исключением одной) характерна стабильная прибыльность – иногда очень высокая. А исключением стала Rhythm & Hues: отсутствие прибыльности частично объясняется сознательными решениями о тратах. (Несколько сильных кандидатов отказались от включения в этот список. Их собственники дали понять, что не желают вообще ничего рассказывать о своих деловых операциях.)

Что же до лидеров этих 14 компаний – они оказались пестрой группой с очень разнообразными биографиями, личностными чертами и темпераментом. Они прошли очень разные пути, прежде чем оказаться на весьма похожих постах. Джей Голц из The Goltz Group оказался прирожденным предпринимателем. Ему не было и тридцати, когда журнал Forbes назвал его «вундеркиндом бизнеса». Позже Голц из всех сил старался оправдать это звание, активно стремясь к росту, пока не решил, что такая жизнь ему больше не нужна. Автор и исполнитель Ани Дифранко получала соблазнительные предложения от крупных звукозаписывающих студий, которые рано распознали в ней звездный потенциал, но отказалась и создала компанию Righteous Babe, потому что не хотела входить в гигантскую корпорацию. Джим Томпсон когда-то работал бухгалтером в Boise Cascade; он купил ЕССО, посчитав, что эта небольшая производственная компания обладает прекрасным потенциалом, но после двух инфарктов был вынужден решать, что с ней делать. Билл Батлер жил в калифорнийской коммуне, когда открыл строительную компанию W. L. Butler. Она проработала 18 лет, прежде чем ее телефон попал в справочники. Дэн Чаба и трое его компаньонов успели поработать в крупных компаниях по созданию спецэффектов и открыли Hammerhead Productions с четкой целью – сохранять небольшие размеры, чтобы было время заниматься другими проектами самостоятельно. Джон Хьюз и его партнеры-учредители пришли из Robert Abel and Associates – одной из голливудских компаний, ставших первопроходцами в области компьютерной анимации. Они открыли Rhythm & Hues с целью создания «атмосферы, где люди любят работать и к ним относятся справедливо, честно и с уважением».

Селима Ставола – иракская еврейка, выросшая в Багдаде, эмигрировала в Нью-Йорк с мужем-военнослужащим после Второй мировой войны и занялась дизайном одежды ради вклада в семейный бюджет. В итоге ее стали обхаживать руководители из индустрии моды и инвесторы, видевшие в ней второго Кристиана Диора или новую Коко Шанель. Под руководством Нормы Бродски из CitiStorage годовые доходы его первой компании выросли с нуля до 120 миллионов долларов за восемь лет, а потом за восемь месяцев упали почти до нуля. Компания объявила о банкротстве, а Бродски был вынужден задуматься, как и почему он заикнулся на стремительном росте. Открывая Reell Precision Manufacturing, «беглецы» из ЗМ – Дейл Меррик, Боб Вальстедт и Ли Джонсон – стремились построить бизнес, который позволит им поддерживать баланс между работой и семейной жизнью, а в итоге создали компанию с одним из самых демократичных стилей управления в мире.

Но, несмотря на все различия, у основателей и владельцев этих компаний есть и общие черты, включающие ясное понимание и уверенность относительно своего решения поставить другие цели выше увеличения доходов или территориального роста. «Я заработал гораздо больше, грамотно отклоняя предложения, чем принимая их, – заявил ресторатор Дэнни Мейер из Union Square Hospitality Group; под этим могли бы подписаться и другие. – Мои критерии измерения – деньги, которые я не потерял, и качество, которым не пожертвовал».

Как я отметил выше, я занялся этим проектом в надежде, что люди, у которых я беру интервью, помогут мне разобраться, чем выделяется среди прочих тип компании, который я искал. Отчасти так и вышло. Было очевидно, что у их компаний есть нечто особое, чего не хватает многим другим, и они это знали. Это было понятно и другим людям, которые знакомились с такими компаниями. Норм Бродски из CitiStorage рассказал мне, как к нему приходил Ричард Риз, председатель и CEO Iron Mountain – крупнейшей компании в стране по хранению информации с годовыми доходами более двух миллиардов долларов. Риз услышал выступление Бродски на отраслевой конференции и похвалил его, в ответ Бродски пригласил Риза на экскурсию по своей компании, и тот охотно согласился.

В назначенный день Риз прибыл в офис CitiStorage на бруклинской стороне Ист-Ривер, и Бродски устроил для него экскурсию на 4–5 часов и познакомил с сотрудниками. В тот день жена Бродски, Элейн, проводила для сотрудников занятие по обслуживанию клиентов. Элейн – вице-президент по HR и играет важную роль в компании. Бродски спросил Риза, не хочет ли тот увидеть начало занятия. Сотрудники разыгрывали различные ситуации обслуживания клиентов, а Риз увлеченно наблюдал за ними, пока Бродски не повел его дальше.

Под конец своего визита Риз сказал:

– У вас прекрасная компания. Как жаль, что у нас такое не получится!

– Что именно? – поинтересовался Бродски.

– Вот так управлять компанией, как вы. Это замечательно! Когда я тут ходил и общался с вашими сотрудниками, я ощутил атмосферу, которую хотелось бы перенести в свою компанию. Но я знаю, что у нас это никогда не получится.

– Не понимаю, почему? – удивился Бродски.

– Такого трудно достичь в крупной компании. Может быть, вы смогли бы походить по моей компании и создать там такую атмосферу. Но я не уверен, что это возможно.

Бродски воспринял это как ценный комплимент и передал его своим сотрудникам.

Когда я знакомился с каждой компанией из списка, у меня возникало то же ощущение, что и у Риза в CitiStorage. У них явно была некая особенность, которая ощущалась, но определить ее не получалось. Я улавливал ее, когда ходил по офису, видел ее в содержании доски объявлений и на лицах людей, в их голосах, общении друг с другом, с клиентами и незнакомцами. Но суть было ужасно трудно уловить.

Это напомнило мне об ощущении, которое возникало у меня при контактах с перспективными компаниями, когда они начинали идти в гору: Apple Computer, Fidelity Investments, People Express Airlines, Ben & Jerry's, Patagonia, The Body Shop и даже журнал Inc. В них ощущалась энергия. Это воодушевление, предчувствие чего-то большего, ощущение целеустремленности, сознательного движения в каком-то направлении. Я думаю, такое происходит, когда люди действуют «на одной волне» со своим рынком, окружающим миром и

друг с другом. Все складывается будто само собой. Большинство известных мне компаний в итоге потеряли это качество, но тем, кого я изучал, удалось его сохранить.

В чем же оно заключалось? По словам Дэнни Мейера из Union Square Hospitality Group, у компаний есть душа. Он уверен, что именно благодаря ей компания становится великой или хотя бы стоящей: «Меня не интересует работа в компании без души». Мейер предположил, что душа компании формируется на основе отношений, которые складываются в ходе работы: «Душа не способна существовать, если нет активного полноценного диалога с участниками процесса: сотрудниками, клиентами, сообществом, поставщиками и инвесторами. Когда вы открываете бизнес, ваша обязанность как предпринимателя – сказать: “Вот ценностное предложение, в которое я верю. Вот мои основания. Вот моя точка зрения”. Сначала это монолог; постепенно он превращается в диалог, а потом – в полноценную беседу. Это все равно что разнашивать бейсбольную перчатку. Одним желанием тут не обойдешься – ее нужно использовать. Новую компанию тоже нужно применять в деле, “разнашивать”. Если вы поспешите перейти к следующему проекту, то у прежней компании никогда не появится душа. Посмотрите, что происходит при открытии нового ресторана: все ломается туда, чтобы его увидеть, и неизбежно ощущение неловкости, потому что там еще не появилась душа. На это требуется время, и нужно постоянно над этим работать».

Понятие души помогло объяснить этот процесс, но только Гэри Эриксон из Clif Bar, по-моему, ближе всего подошел к определению самого этого качества. Он начал думать о нем в критический момент в истории компании, когда ломал голову над тем, какую компанию он хочет создать. На отраслевой выставке осенью 2000 года он встретил известного производителя потребительских товаров, который одобрительно отозвался об ажиотаже вокруг стенда Clif Bar и указал на стенд конкурента, где было сравнительно пусто и тихо. «Они утратили свою магию», – сказал он.

Это замечание засело у Эриксона в памяти после выставки. Какой бы ни была «магия», некоторые умные люди явно считали, что она важна и что у Clif Bar она есть. И ему нужно было уделить ей внимание. С тех пор «магия» стала его лозунгом, и мне понятно,

почему. Однажды мне выпала честь представлять на концерте легендарного блюзмена Мадди Уотерса; у него была песня «Я пытался тебя очаровать, но моя магия на тебя не действует» (I got my mojo working but it just won't work on you), и я решил, что это слово правильно отражает то таинственное качество, которое я ощущал в Clif Bar, CitiStorage, Union Square Hospitality и других компаниях, за которыми наблюдал.

Было ясно: это свойство можно утратить, если его не культивировать. В своей необычайно увлекательной книге Raising the Bar («Поднимая планку») Эриксон писал, что магия Clif Bar – «нечто в бренде, продукте, образе существования в мире, отличное от других. Я понял, что магия – труднодостижимое качество, которое нужно лелеять». Надеюсь направить свои мысли в нужное русло, Эриксон дал сотрудникам Clif Bar задание. Рассказав, что произошло на той отраслевой выставке, он попросил, чтобы каждый выбрал компанию, которая когда-то обладала магией и утратила ее, и объяснил, в чем заключалась эта магия и как она исчезла. Задание вызвало живой отклик у сотрудников: они сдали десятки продуманных ответов. Они написали о компаниях, утративших по мере роста свои творческие способности. О потере эмоциональной связи с потребителем. Об уходе искренности и компромиссах по качеству. Об излишней коммерциализации и сосредоточенности на сокращении затрат. Об игнорировании отношений с обществом и провалах попыток сохранить свою культуру. О чрезмерно быстром и излишнем росте.

Позже Эриксон давал сотрудникам другие задания, на которые те откликались с таким же энтузиазмом. В частности, он попросил их рассказать, есть ли у Clif Bar магия, объяснить это и написать, как ее можно усилить или утратить. Потом Эриксон собрал все ответы, и их по его заказу напечатали в переплетенных блокнотах, которые были выставлены на видных местах в офисе. Из них я вынес для себя следующее:

- многие сотрудники считали, что они способны определить магию интуитивно;
- их представления об источнике этой магии очень разнообразны;
- они обычно определяли магию с точки зрения ее последствий, а не причин, – или, как выразился один сотрудник: «Для меня магия означает: ты завел мотор, и весь мир у твоих ног!»

Так я вернулся, по сути, на исходные позиции, но теперь у меня было название для этого явления. Возник вопрос: что делают компании для создания магии? Возможно, это было сочетание факторов. Я решил: чтобы сузить круг возможных ответов, можно посмотреть на общие тенденции среди компаний, у которых, как я уже определил, есть магия.

Во-первых, мне было ясно: в отличие от большинства предпринимателей, их основатели и руководители видели целый ряд вариантов типа будущей компании. Они не приняли стандартное «меню» как данность, а позволили себе усомниться в стандартных определениях успеха в бизнесе и представить еще какие-то возможности, кроме знакомых всем нам.

Во-вторых, эти руководители не пошли в нежелательном для себя направлении, несмотря на колоссальное давление со стороны, которому подвергаются успешные компании. Они остались у руля или вернули себе контроль, активно занимаясь самоанализом, отвергая многие благожелательные советы, прокладывая собственный маршрут и строя такой бизнес, в котором они хотели жить, не приспособливаясь к бизнесу, который формировали внешние силы.

В-третьих, у каждой компании были необычайно тесные отношения с регионом, где она вела бизнес, – и они выходили далеко за рамки обычного понятия «вклада компании в жизнь сообщества». Конечно, он тоже присутствовал, и все компании характеризовались высокой социальной ответственностью, но их отношения с обществом во многом были взаимовыгодными. Общество помогало формировать характер компании, а она играла важную роль в жизни общества.

В-четвертых, они налаживали исключительно тесные отношения с клиентами и подрядчиками на основе личных контактов, индивидуального общения и взаимного обязательства выполнять обещания. Сами руководители брали на себя инициативу. Они были открыты для контактов и твердо настроены сохранять человеческий элемент в отношениях. Клиенты в ответ присылали благодарственные письма, а поставщики обеспечивали превосходный сервис. В результате возникало чувство сплоченности и общей цели между компаниями, их подрядчиками и клиентами – тесные отношения, которых крупным компаниям трудно добиться хотя бы из-за своего размера.

В-пятых, в этих компаниях я также ощущал необычайную сплоченность на рабочих местах. По сути, они были настоящими сообществами в миниатюре, которые стремились реагировать на множество потребностей своего персонала – творческих, эмоциональных, духовных и социальных, а не только экономических. Герб Келлегер из Southwest Airlines однажды заметил, что известная своей энергичностью и необычностью культура его компании построена на принципе «заботы о людях во всех аспектах их жизни». Это относилось и к компаниям, которые я рассматривал. Сотрудники чувствовали заботу обо всех аспектах их жизни; к ним относились так, как, по мнению учредителей и руководителей, нужно относиться к людям: с уважением, честностью, справедливостью, добротой и великодушием. Похоже, с такой точки зрения эти компании представляли собой высшее воплощение предприятия как социального института.

В-шестых, меня впечатлило разнообразие организационных структур и способов управления, которые применялись в этих компаниях. Поскольку они были закрытыми и с небольшим количеством акционеров, они могли развивать собственные системы и методы управления. Некоторые воспользовались этим. Zingerman's создала свое «сообщество компаний» – Community of Businesses, включая собственную трениговую компанию, ZingTrain, где преподавались характерные для Zingerman's методы бизнеса. В Hammerhead Productions изобрели структуру, подобную аккордеону, которая расширяется с каждым новым проектом и сжимается по его окончании. Из всех компаний, которые я видел, больше всего к корпоративной демократии приблизилась Reell Precision Manufacturing. Там даже было два СЕО; как ни странно, эта структура была эффективной. Несколько других компаний стали работать на ниве образования, проводя для сотрудников занятия на темы финансов, сервиса, лидерства и всего остального, что нужно для построения успешной компании.

Наконец, я заметил страсть, которую руководители привносили в работу. Они обожали свою специализацию, будь то музыка, предупреждающие сигналы, продукты питания, спецэффекты, шарниры с постоянным крутящим моментом, пиво, хранение документов, строительство, общественное питание или мода. Они

были превосходными бизнесменами, но отнюдь не профессиональными управленцами – скорее их противоположностью. Они были сильно привязаны к компании и работающим в ней людям, ее клиентам и поставщикам; а такие чувства – гарантия провала для профессионального управленца.

Моя книга основана на этих наблюдениях. Сначала мы рассмотрим, что выбрали основатели и собственники, как они сделали выбор и противостояли силам, толкавшим их в другом направлении. Затем перейдем к общим характеристикам, три из которых относятся к созданию таких тесных отношений – с обществом, клиентами, поставщиками и сотрудниками, – которые трудно, а то и невозможно выстроить, когда компания растет чересчур стремительно в размерах или территориально. Мы также рассмотрим некоторые виды организационных структур и методы, которые применяются для достижения заветных целей. Предпоследняя глава посвящена вопросу преемственности и неразрывно связанной с ним проблеме устойчивости: способны ли такие компании просуществовать дольше одного поколения, и если да, то как? В заключительной главе мы рассмотрим, как основатели, руководители и собственники подходят к бизнесу и что это говорит о его возможностях в целом.

Однако самый важный шаг – первый. Именно его сделал Фриц Мейтег из пивоварни Anchor Brewing в 1992 году, когда внезапно понял то, о чем ни от кого не слышал: его компании не обязательно расти и становиться все более безликой. У него есть выбор.

Глава 1

Свобода выбора

В пивоварне Anchor Brewing на Марипоза-стрит в Сан-Франциско стоял сладкий аромат бродящего пива и слышался гул голосов туристов, дегустирующих готовый продукт в обшитом дубовыми панелями баре. Но Фриц Мейтег этого не замечал: стоя в заваленном вещами кабинете, он с выражением неподдельной радости на лице листал книжечку в бирюзовой обложке, которая только что пришла по почте. Мейтег был одет в голубую рубашку, синий жилет, брюки защитного цвета и потертые коричневые ботинки, а очки сидели на макушке. В этот момент он был похож на золотоискателя, напавшего на месторождение. Мейтег объяснил причину своей радости: эта книга – последнее издание Lakeside Classics, серии рассказов от первого лица об американской истории (в основном истории первых поселенцев Запада), которую типография R. R. Donnelley выпускает раз в год на Рождество, «как пример проекта, который можно осуществлять с небольшим бюджетом». Мейтег собрал все выпуски начиная с 1912 года. Он отметил, что каждые 20 лет цвет обложки меняется. «80 выпусков на полке, цвета меняются – потрясающее зрелище!»

Хотя Мейтег – правнук основателя гигантской компании в области бытовой техники^[6], он не стыдится своего пристрастия к красоте в малом – как в бизнесе, так и в других областях. К 65 годам у него за плечами было 40 лет в роли собственника и СЕО первой мини-пивоварни в стране и 43 года в качестве партнера в знаменитой компании по производству деликатесного сыра, носившей его фамилию. Хотя Мейтег был явно доволен обеими компаниями, он признавал, что в прошлом случались моменты, когда будущее выглядело весьма туманным. По крайней мере, так было с пивоварней. В начале 1990-х она оказалась на перепутье, и Мейтегу пришлось сделать выбор. С такой ситуацией рано или поздно сталкиваются все успешные предприниматели, хотя большинство из них слишком поздно осознают само существование такого выбора. К своему

огромному облегчению, Мейтег понял это вовремя и нашел правильный путь. Но в какой-то момент будущее было неопределенным.

Эта проблема возникла в начале 1990-х, когда многие посчитали бы, что Мейтег достиг вершины. К тому времени он около 27 лет был собственником и руководителем Anchor Brewing – компании, которая возникла более 100 лет назад, в дни «золотой лихорадки» в Калифорнии. Но к моменту, когда Мейтег встал у штурвала, она оказалась на грани исчезновения. Мейтег задался целью спасти компанию и ее единственный продукт – пиво Anchor Steam. Он достиг впечатляющего успеха в обоих направлениях. При этом он дал толчок революции в производстве пива. Произведенные его мини-пивоварней бренды стали первыми в своем роде, признанными в масштабах страны: это были высококачественные виды пива и эля «ручного производства», созданные с применением традиционных рецептов и приемов.

Но успех оказался палкой о двух концах. Anchor Steam и следующие бренды – Anchor Porter, Liberty Ale, Old Foghorn и Christmas Ale – к середине 1970-х приобрели такую популярность, что спрос намного превысил предложение. К его приходу в 1965 году объем производства составлял 600 пивных баррелей^[2], а к 1973 году взлетел до 12 тысяч баррелей: пивоварня стала работать на пределе мощности как раз тогда, когда ее слава начала расти.

Мейтег вспоминает, что следующие несколько лет стали для него сущим мучением. Клиенты настойчиво требовали продукт у оптовиков, и Мейтегу пришлось нормировать пиво. Все умоляли его производить больше. Но он смог только дать обещание распределять продукт как можно справедливее. Это стало слабым утешением для дистрибьюторов, владельцев ресторанов и розничных продавцов, которые страдали от дефицита пива. Самым неприятным стал день, которому обрадовалось бы большинство компаний. Дистрибьютор Anchor в Неваде позвонил Мейтегу и сообщил, что к нему обратился директор нового MGM Grand Casino в Рино. Оказалось, что его CEO – большой поклонник Anchor Steam и хочет продавать это пиво на розлив в каждом из баров своего заведения. Заказ был огромным, а конечный срок его выполнения – неопределенным.

– И что вы ему сказали? – поинтересовался Мейтег.

– Вы в своем уме? – ответил дистрибьютор. – Конечно, «да»!

– А я говорю «нет»! – парировал Мейтег.

– За что вы так со мной? – воскликнул дистрибьютор.

– Извините, но я же советовал вам не заводить новых клиентов для разливного пива, – ответил Мейтег. – Что мне, по-вашему, обделять всех остальных?

– Знаете, я не буду ему это говорить, – заявил дистрибьютор. – Вам придется поехать и сказать это лично.

И Мейтег был вынужден полететь в Рино и объяснить лично, почему Anchor не может принять заказ. Это не доставило удовольствия директору казино, как, впрочем, и Мейтегу.

Конечно, были и другие варианты. Во-первых, Мейтег мог заключить договор с пивоварней из другого города на производство дополнительных объемов. Именно так впоследствии начали бизнес многие другие мини-пивоварни, но Мейтег даже не рассматривал эту возможность. Ведь для этого требовалось пойти на важную жертву, противоречившую самой цели, с которой он занялся этим бизнесом: обеспечивать подлинность продукта. Мейтегу пришлось перетерпеть этот период, разрываясь между настойчивыми требованиями клиентов и взятыми на себя обязательствами продавать только пиво наивысшего качества, которое он мог производить.

Мейтег не забыл этот опыт и после долгожданного переезда Anchor Brewing в новое здание в 1979 году поклялся, что не допустит его повторения: пока он на посту, нормирования продукта для клиентов не будет. И следующие 12 лет он без проблем выполнял это обещание. Тем временем спрос на различные бренды пива и эля Anchor Brewing рос, чему способствовал расцвет гурманства в США в 1980-е. К концу десятилетия Мейтег понял, что на горизонте маячит следующий кризис из-за нехватки производственных мощностей. Из предосторожности он купил участок на другой стороне улицы с возможной целью построить там помещения для складирования и упаковки, чтобы в пивоварне освободилось больше места для производства пива. Потом, в 1992 году, Мейтег начал рассматривать возможность первичного публичного предложения акций (IPO), чтобы получить средства на расширение.

Он задумал провести так называемое прямое публичное предложение, когда компания продает акции публике без посредников.

Еще один житель Сан-Франциско, Дрю Филд, занимался консультациями в этой области и написал книгу на эту тему. Филд очень критично относился к атмосфере вокруг первичных публичных предложений из-за излишних трат на заученные презентации, быстрой перепродажи акций ради прибыли и инсайдерских сделок, не говоря уже о конечном результате: у компании в акционерах оказывался ряд незнакомцев. Филд считал, что собственники могут сэкономить время, деньги и избежать ряда проблем, выбрав прямое публичное предложение.

Мейтег решил, что это отличный выход в его ситуации. По его расчетам, мощностей пивоварни должно было хватить для производства дополнительных 10–15 % продукции. И если он к тому времени проведет расширение, то сможет избежать проблем, с которыми столкнулся в 1970-е. Ведь каждая компания должна расти, иначе она погибнет, правда? И Мейтег подумал, что лучше расширяться прямо сейчас. Для этого ему понадобился бы капитал извне, и прямое публичное предложение показалось наилучшим способом привлечь его.

Но что-то его беспокоило. Общаясь с сотрудниками, Мейтег начал сомневаться в своем решении. Он много часов провел в обсуждениях с тремя основными подчиненными, пытаясь разобраться, к чему приведет выпуск акций на рынок. Чего будут ожидать новые инвесторы? Как их требования изменят компанию? Зачем они вообще занимаются бизнесом? Что им нравится делать? Каковы их цели в жизни? Рассмотрев ряд возможных результатов, Мейтег и коллеги поняли, что сомнения есть у каждого. Они не были уверены, что хотят бурного роста компании; она им очень нравилась как есть. И у них не было особенного желания «дорости до Луны», как выразился Мейтег. Более того, если бы компания слишком разрослась, им, возможно, пришлось бы отказаться от того, что было им дороже всего.

«Я понял, что мы идем на IPO от отчаяния, считая, будто нам обязательно нужно расти, – вспоминал Мейтег. – Но я подумал, что наша компания может быть небольшой, престижной и прибыльной, и все будет в порядке. Если у вас лучший в округе ресторан, это не значит, что вам нужно заниматься франчайзингом или даже расширяться. Вы можете и дальше работать в таком же формате, причем бизнес будет прибыльным, приносить вам удовлетворение и

вызывать большую гордость. И мы решили не расти. Меня все еще очень беспокоила возможная перспектива нормирования продуктов, но я решил, что мы переживем это. Эта компания не станет гигантом – по крайней мере, пока я на посту».

И Мейтег ни разу не пожалел о своем решении. Конечно, помогло то, что кризиса с недостатком мощностей не возникло. К началу 1990-х страну охватила революция, зародившаяся благодаря Anchor Brewing, и для удовлетворения спроса открывались десятки мини-пивоварен. Мейтега иногда раздражала тактика соперников, но в целом он смотрел на рост конкуренции с облегчением. Вместо противодействия соперникам-новичкам он помогал им осваивать искусство пивоварения. Ведь их присутствие на рынке дало ему возможность создать компанию, работа в которой ему нравилась, вызывала гордость, помогала достичь желанного ощущения успеха и самореализации и позволяла жить так, как он хотел.

Ведь разве не для этого люди занимаются бизнесом?

У компаний из этой книги есть сообщение для всех, кто собирается строить бизнес, и оно очень важное: если ваша компания выживет, вам рано или поздно придется выбирать, насколько и как быстро вы хотите расти. Вас никто не предупредит заранее и не подготовит к этому моменту. Более того, вам не сообщат, что он настал. Скорее всего, ваш банк, юрист, бухгалтер – все, к кому вы обратитесь за советами по поводу бизнеса – будут рекомендовать вам как можно быстрее расти и расширяться. По мере роста компании их рекомендации будут казаться все лучше, и вы все теснее будете сотрудничать с ними.

Окружающий мир будет посылать вам похожие сигналы. Ведь все мы хотим успеха, а наши представления о нем, разумеется, во многом определяются примерами из СМИ, духом времени и общими представлениями о том, что возможно. Если вы постоянно слышите, что нужно расти, иначе вы погибнете; если вам кажется, что все пытаются перейти на новый уровень; если превозносятся или хотя бы принимаются всерьез только крупнейшие или наиболее стремительно растущие компании, то у вас, возможно, даже не возникнет вопроса, есть ли другие варианты, кроме как расширять свой бизнес как можно активнее и быстрее.

Не всегда можно рассчитывать и на друзей и родных, хотя они действительно пекутся о ваших интересах: они не обязательно укажут вам другой путь, который может принести больше счастья. Возможно, они не подозревают об альтернативах и, как большинство, полагают, что большие размеры – залог успеха. А если им не понравится процесс роста или его последствия для вас или для них, то они обвинят в этом компанию, а не ваш выбор. Да и вы, наверное, столкнувшись потом с неприятностями, будете винить компанию – а то и конкурентов, состояние экономики, сотрудников, правительство или кого-то еще. Может быть, вы даже будете в чем-то правы.

Но не во всем. Как показывают компании из этой книги, выбор есть, а решение пойти по необычному пути иногда приносит огромные преимущества. Это может повлиять на все аспекты вашего бизнеса – от отношений с партнерами до возможностей распоряжаться своим временем и судьбой, от вашего влияния на окружающий мир до удовлетворения и самореализации в профессиональной деятельности.

К сожалению, для осознания стоящего перед ними выбора многим людям приходится пережить тяжелый кризис. Одни видят этот выбор, только влипнув в серьезные неприятности и втянув в них свои компании. К другим это понимание приходит на решающем перепутье: например, когда до продажи их компании остается всего ничего. Это событие, которое мы обычно рассматриваем как нормальную, хоть и трудную перемену в процессе создания акционерной стоимости, по крайней мере в традиционном смысле. Только когда собственники компании сменяются, вы получаете вознаграждение за все свои труды по построению того, что захотел приобрести кто-то другой. Так что большинство предпринимателей исходит из предпосылки, что их компанию в конечном итоге продадут – если не они сами, то их наследники. Более того, они думают: если подвернутся выгодные условия, то *необходимо* выбрать деньги – выпустив акции на рынок или продав компанию, тем самым передавая ее другим людям и надеясь, что о ней позаботятся и «переведут на новый уровень».

Но некоторым удастся сделать шаг назад в последнюю минуту благодаря озарению: чуть не приняв окончательное решение, они вдруг видят другой вариант. У Фрица Мейтега оно случилось при подготовке выпуска акций Anchor Brewing на рынок. А у Гэри

Эриксона – когда он собирался продать за 120 миллионов долларов свою компанию Clif Bar с доходами 39 миллионов долларов в год.

Это произошло апрельским утром 2000 года, когда сделка была практически заключена: бумаги готовы к подписанию, а представители покупателя ждали. Хотя Эриксон не назвал покупателя, сказав только, что это конгломерат по производству пищевых продуктов со Среднего Запада, другие источники определили, что это Quaker Oats. Эриксон понимал: у него есть все причины для восторга. Ему платили превосходную цену, а доля в 50 % должна была обеспечить его до конца жизни. А ведь всего за восемь лет до того он был заядлым велосипедистом, скалолазом и музыкантом с весьма скромными средствами. На кухне в доме матери он разработал рецепт энергетического батончика и назвал его и свою компанию в честь отца. А теперь ему в руки плыло 60 миллионов долларов. Чего еще желать! Но в то утро, стоя со своим партнером Лизой Томас в офисе компании в Беркли, Эриксон чувствовал себя несчастным. У него затряслись руки и перехватило дыхание. Он понял, что началась паническая атака, извинился и вышел на улицу, чтобы пройтись.

До тех пор Эриксон был убежден, что продажа – единственный оправданный вариант. Два его крупнейших конкурента – батончики Power Bar и Balance Bar – незадолго до этого были куплены Nestlé и Kraft соответственно. Его и Лизу Томас (СЕО компании) ужасала перспектива соперничать напрямую с конгломератами-миллиардерами, чьи финансовые ресурсы позволили бы раздавить Clif Bar в два счета. Эриксон и Томас были уверены, что, продав свое детище гиганту, они смогут защитить Clif Bar и ее сотрудников, сохранив контроль. Впрочем, уверенность исчезла ближе к концу переговоров о заключении договора, когда им сообщили: через несколько месяцев Clif Bar переведут на Средний Запад и назначат новое руководство.

Шагая по улицам вокруг офиса в то весеннее утро, Эриксон даже заплакал: его пронзило чувство вины за поступок, который он собирался совершить. И тут ему пришло в голову: сделка еще не заключена, ничего не подписано! Он еще может выйти из игры! Мрачное настроение тут же развеялось, Эриксон вернулся в офис, сообщил Томас, что не может заключить сделку, и попросил ее отпустить представителей покупателя, банка и юристов.

Тогда это казалось или потрясающе мужественным, или крайне авантюрным поступком – как посмотреть. Эриксон не только отказывался от целого состояния, но и хотел, чтобы Clif Bar осталась независимой, относительно небольшой частной компанией на рынке, где властвуют огромные конгломераты, намеренные с ней разделаться. Инвестиционные банкиры и венчурные капиталисты в один голос заверяли Эриксона, что компанию раздавят в два счета. Его партнер была с этим согласна; ее пугал риск потерять все, ради чего она работала. Вскоре она уволилась, добившись от Эриксона выплаты ее доли (ей это удалось, потому что, владея долей в 50 %, она могла бы добиться закрытия компании, если бы ее требования не были удовлетворены. У владельца меньшей доли нет такого влияния). В итоге они выработали условия, по которым Эриксон должен был выплатить ей 65 миллионов долларов за пять лет. Тогда на его счету в банке было 10 тысяч долларов.

Эриксону, который сам занял пост CEO, пришлось для начала пересматривать свой бизнес и перестраивать его культуру, которая серьезно пострадала при подготовке к продаже. «Моральный дух был на рекордно низком уровне, а беспорядок – на рекордно высоком, – вспоминал он у себя в кабинете в Беркли. – Мне нужно было ответить себе: зачем я сохраняю эту компанию? Зачем мы занимаемся бизнесом? Я решил, что мы существуем, чтобы доказать: можно создать здоровую, устойчивую компанию, которая растет благодаря естественному спросу и приносит прибыль».

И каким-то образом ему и его сотрудникам это удалось. Несмотря на тяжелое бремя долга, Clif Bar выжила и более того – достигла процветания. За следующие пять лет компания повысила продажи более чем вдвое: с 39 миллионов долларов в 1999 году (последний полный год перед несостоявшейся продажей) до 92 миллионов долларов в 2004 году, причем без привлечения инвесторов со стороны и даже без значительного расширения штата.

С учетом обстоятельств принятые Эриксоном и Мейтегом решения были особенно впечатляющими. Но не обязательно вплотную подойти к публичному предложению акций или приобретению компании, чтобы встать перед тем же выбором. Достаточно достичь успеха.

Рассмотрим пример Ари Вайнцвайга и Пола Сэгиноу, соучредителей Zingerman's Deli в Энн-Арборе. Они открыли магазин готовых закусок в 1982 году, задумав продавать там самые вкусные продукты ручного производства и лучшие сэндвичи, известные человечеству. «Мы хотели продавать огромные сэндвичи, которые нужно держать обеими руками. Соус с них стекает до локтей, – заявил Сэгиноу. – Мы хотели, чтобы о других сэндвичах говорили: “Прекрасный, но не такой, как в Zingerman's”».

За 10 лет им удалось это и многое другое. Статьи с похвалами в адрес их продуктов вышли в изданиях New York Times, Bon Appétit, EatingWell и многих других. Романист Джим Харрисон восторгался в журнале Esquire: «Я убежден, что мир не так уж плох, раз в нем столько вкуснейшей еды; я испытываю одинаковый накал эмоций в Fauchon в Париже, продуктовом отделе Harrod's в Лондоне, в Balducci's или Dean & DeLuca в Нью-Йорке. Но только в Zingerman's ощущается доброжелательность, которой нет у других».

Однако вопреки своему успеху – или, по-моему, именно из-за него, – вскоре компаньоны осознали, что им нужно сделать выбор. Вайнцвайг может точно назвать момент, когда возникла эта мысль: знойный летний день 1992 года, когда обеденный ажиотаж был в полном разгаре. К обычным хлопотам при кормлении голодных посетителей добавилась поломка кулера. Вайнцвайг бегал туда-сюда, пытаясь справиться с проблемами, когда в магазин заскочил Сэгиноу со словами:

– Ари, нам нужно поговорить.

– Хорошо, Пол, не сейчас, – ответил Вайнцвайг. – У меня дел по горло!

– Нет, это важно! – настаивал Сэгиноу. – Надо поговорить прямо сейчас. Давай выйдем.

Вайнцвайг неохотно вышел за Сэгиноу в боковые двери, они сели на скамью.

– Ну, в чем дело? – спросил Вайнцвайг.

– Ари, что с нами будет через десять лет? – спросил Сэгиноу.

Много лет спустя Вайнцвайг вспоминал: «Я не поверил своим ушам. В моем мозгу проносилось: *Мне некогда! Кулер сломался, повара выбиваются из сил, а он отвлекает меня разговорами о том,*

что будет через десять лет? Но мне пришлось признать, что вопрос очень толковый».

Так началась двухлетняя дискуссия, которая стала испытанием на прочность для их партнерства. Сэгиноу был убежден, что из-за успеха компания успокоилась и стала уязвимой для соперников, которые могли подражать ассортименту Zingerman's и потихоньку уводить у них клиентуру. Незадолго до того компаньоны заключили мировое соглашение с одним таким подражателем, и этот случай убедил Сэгиноу, что правовая защита – плохая замена новаторству. Их бизнес нуждался во встряске. Необходимо было выстроить более высокие преграды, а для этого – расширяться, улучшаться и пробовать новое. Иными словами, Zingerman's требовалось новое видение роста, и Сэгиноу считал, что рассматриваться должны все варианты, включая возможность открытия «клонов» в других крупных городах. Это было самым логичным методом расширения розничной компании в области продаж пищевых продуктов. Многие люди уже советовали это и предлагали свою помощь. «Может, мы сваем дурака, если этого не сделаем», – сказал Сэгиноу Вайнцвайгу.

Была только одна преграда: Вайнцвайг был решительно против этого. «Я не хотел летать в Канзас-Сити, чтобы увидеть посредственный Zingerman's, – пояснил он. – Мне было важно участвовать в чем-то превосходном и уникальном. А уникальность теряется, когда пытаешься скопировать оригинал. Я сказал Полу: “Не могу сказать, что ты неправ с деловой точки зрения. Если ты хочешь, то иди на это, но я не хочу иметь к этому никакого отношения. Я тогда уйду”».

Сэгиноу объяснил: «Поймите, Ари всем сердцем привязан к своему продукту. Ари боялся, что его фамилия будет на вывеске заведения, где продают плохой капустный салат. Я говорил: “Твоей фамилии нет на вывеске, а меня не волнует салат из капусты. Можем его выбросить. Но если тебе это так важно, ладно. Придумаем что-нибудь еще”».

Однако, к досаде компаньонов, новый способ все не находился. Сэгиноу и Вайнцвайг не желали приобретать другую компанию или куда-то переезжать, но не знали альтернативных стратегий роста для таких небольших компаний. Поэтому они много читали, думали и регулярно обсуждали свои идеи за столиком для пикников рядом с магазином. Они формулировали свое видение и часто переписывали

его, прибегая к помощи людей в компании и вне ее. И к 1994 году у них появился общий план будущего бизнеса.

Его назвали Zingerman's Community of Businesses, сокращенно ZCoB. По замыслу Вайнцвайга и Сэгиноу, к 2009 году они должны были создать компанию, состоящую из 12–15 обособленных подразделений. Предполагалось, что они будут небольшими и располагаться в районе Энн-Арбор. Каждое из них будет носить название Zingerman's, но иметь собственную специализацию, «лицо» и повышать качество продуктов, предлагаемых клиентам, при этом улучшая финансовые результаты ZCoB и его подразделений. В дополнение к магазину готовых закусок уже существовала пекарня Zingerman's Bakehouse. Еще можно было открыть тренинговую компанию, интернет-магазин с доставкой, кейтеринговую компанию^[8], сыроварню, один-два ресторана, овощной магазинчик – в общем, много чего.

В случае успеха эта стратегия позволила бы Zingerman's избежать застоя и атрофии, которые могут поразить любую компанию, существующую несколько лет, какой бы успешной она ни была. Вайнцвайг и Сэгиноу смогли бы расширять бизнес, причем с сохранением тех качеств, которые и позволили им открыть компанию: тесные связи с сообществом и клиентами, командный дух среди сотрудников, исключительное качество продуктов и обслуживания. Насколько бы Zingerman's ни вырос в следующие 15 лет, он оставался бы местным предприятием – объединением небольших локальных компаний, каждая из которых стремится быть лучшей в своем направлении.

И эта стратегия сработала. Она не только вдохнула новую жизнь в компанию, но и дала заряд энергии основателям. В 2002 году, в разгар осуществления стратегии, когда вовсю работали уже семь из этих подразделений, Вайнцвайг смог сказать: «Мы работаем уже 20 лет, но сейчас мне еще приятнее идти на работу, чем в начале. Мне интереснее, и я спокойнее отношусь к жизненным реалиям. Успех означает, что качество ваших проблем повышается. Я очень доволен своими нынешними проблемами».

Не всем предпринимателям в нашей выборке так повезло, как Вайнцвайгу, Сэгиноу, Мейтегу и Эриксону. Некоторым пришлось

усвоить более убедительный урок – особенно тем, кто испытывал «синдром Дня сурка», как выразился Норм Бродски, основатель и CEO CitiStorage. За 25 с лишним лет в бизнесе он заметил, как часто люди зацикливаются на определенных моделях поведения, из-за чего снова и снова совершают одни и те же ошибки, как герой известного фильма «День сурка». Это явление знакомо Бродски не только из наблюдений: ему пришлось искоренить этот синдром в себе, прежде чем строить бизнес, который дал бы ему то, что ему действительно нужно от жизни.

Свою первую компанию – курьерскую службу доставки – Бродски открыл в 1979 году на Манхэттене. Наверное, это был рынок с самой высокой конкуренцией в мире, причем в отрасли, где практически не существовало барьеров для входа на рынок. Сотни курьерских компаний конкурировали по цене за одних и тех же клиентов. Однако Бродски удалось занять прибыльную нишу, в основном благодаря одной из клиенток, работавшей в рекламном агентстве. Она сказала ему, что ищет курьерскую службу, в счетах которой будет указано, к кому из клиентов относится каждая доставка. Это простое требование по сегодняшним меркам, но тогда большинство малых компаний еще пользовались пишущими машинками и вели записи от руки. Конкуренты Бродски заявляли, что такие счета невозможно выставлять. Но Бродски оказался сообразительнее и одним из первых в своей отрасли купил компьютер. С его помощью он смог разработать нужную программу, и его доходы взлетели. В результате его компания Perfect Courier три года подряд попадала в список 500 наиболее динамично растущих закрытых акционерных компаний по версии журнала Inc.

То были бурные 1980-е – эпоха мусорных облигаций^[9], рейдерства, недружественных поглощений и «бала хищников»^[10]. Бродски хотелось иметь дело с крупными игроками, а для этого нужно было выходить с акциями на открытый рынок, активно наращивать доходы и создавать филиалы по всей стране. В его смелых замыслах на первый план вышла одна цифра. «Если бы тогда меня спросили, чего я хочу, я сразу ответил бы: компанию с годовыми доходами в 100 миллионов долларов, – вспоминал Бродски. – Но не смог бы объяснить, почему. Я никогда не думал о причине, просто задался такой целью. Я твердо

вознамерился создать стомиллионную компанию и ради этого был готов пойти почти на все».

В 1986 году Бродски приобрел одного из конкурентов Perfect Courier, чьи акции уже продавались на рынке, и провел слияние. Получившаяся в результате организация с новым названием CitiPostal стала одной из наиболее динамично растущих публичных компаний в США, но годовые доходы составляли 45 миллионов долларов, значительно не дотягивая до поставленной Бродски цели. Потом он услышал от знакомого, что на продажу выставлен еще более крупный конкурент – Sky Courier с годовыми доходами в 75 миллионов долларов. И хотя у компании были серьезные проблемы, Бродски понял, что может купить ее и достичь своей цели одним махом.

Он не смог устоять и вопреки советам почти всех, с кем общался, все же приобрел Sky Courier, положив начало катастрофической цепочке событий. Проблемы его нового приобретения оказались гораздо серьезнее, чем он представлял. Бродски вбухал в него пять миллионов долларов, взяв их из подразделения Perfect Courier в CitiPostal, но этого оказалось недостаточно. Тогда он вложил еще два миллиона долларов и вдобавок использовал несколько миллионов долларов из кредита Perfect Courier, чтобы удержать Sky Courier на плаву, тем самым неразрывно связав судьбы этих двух подразделений. При этом Бродски ни разу не задумывался о том, чтобы продать или закрыть недавнее приобретение, оказавшееся таким невыгодным. Ему уже удавалось выкручиваться в трудных ситуациях, и он был уверен, что повезет и в этот раз.

«Но я не учел непредсказуемые события», – отметил Бродски. Первым стал биржевой крах в октябре 1987 года, сильно ударивший по костяку клиентуры Sky Courier – типографиям, печатавшим финансовые документы. Доходы компании почти мгновенно упали на 50 %. Perfect Courier тоже постигла беда – внезапная популярность факсов: ими все чаще стали пользоваться для пересылки документов, отказываясь от услуг курьерских компаний, и это подразделение потеряло 40 % дохода за несколько месяцев.

Сочетание этих ударов нанесло непоправимый ущерб. И в сентябре 1988 года все подразделения, составлявшие CitiPostal, подали заявление о защите от кредиторов согласно главе 11 Закона США о банкротстве. Когда компании удалось кое-как встать на ноги в 1991

году, в ней осталось всего 50 из 3000 сотрудников, а доходы составляли менее 2,5 миллиона долларов. «Поверьте мне, я был потрясен до глубины души, – вспоминал Бродски. – И только через несколько лет я смог привести мысли в порядок, чтобы разобраться в событиях и их причинах и обдумать, как избежать подобного в будущем».

Помимо прочего, этот опыт заставил его задуматься, зачем он занимается бизнесом, чего действительно ищет, и привел к осознанию огромной ответственности перед сотрудниками. «До начала неприятностей главным было повысить продажи и создать компанию побольше, – вспоминает Бродски. – Я не думал о влиянии своих решений на других людей. Я отказывался признавать это вплоть до дня, когда мы объявили о своем банкротстве.

Поймите, в разгар финансового кризиса царит хаос. Вам наперебой звонят с вопросами, когда вы им заплатите. И ваша единственная забота – удержать свою компанию на плаву. Когда ваш юрист говорит: “Может, стоит воспользоваться 11-й главой Закона о банкротстве?”, вы отвечаете: “Ни в коем случае! Забудьте! Никогда больше этого не предлагайте!” Вы не можете примириться с тем, что не в состоянии все исправить. Вы бросаетесь вперед, но все глубже увязаете в рутине. Вам нужно поскорее получить причитающиеся вам деньги, и вы все больше давите на клиентов, а это им не нравится. Вам нужно удержать средства, и вы задерживаете платежи поставщикам, которые от этого не в восторге. Ваши сотрудники понимают: что-то происходит. Им тоже звонят. Но вы отгородились от других и не желаете ни с кем общаться. Вы катитесь по наклонной и всюду сокращаете затраты, но этого недостаточно. Может быть, вы продержитесь еще 3–4 недели, но это будет сущей мукой. А когда вы поймете, что, может быть, все-таки нужно рассмотреть вариант с главой 11, другого выхода уже не остается.

Тут и наступает горькое прозрение. Вы внезапно понимаете, каким будет следующий шаг, и думаете: “Господи, сколько людей мне придется уволить!” Ведь, хотя я вложил в компанию уйму заработанных денег, сам отказался от зарплаты и оплачивал собственные расходы, у меня до сих пор были активы, которые это не должно было затронуть. Я бы стал жить скромнее, но ничего страшного. А всем этим людям, тысячам людей, которые мне

доверяли, предстояло потерять работу. Если вы порядочный человек, если в вас есть хоть капля совести, вы должны спросить себя: “Как я умудрился так напортачить?”»

Ответ пришел к Бродски не сразу – отчасти потому, что у него оказалось наготове множество отговорок. Кто мог бы предсказать биржевой крах? Кто бы подумал, что после 20 лет использования факсов их популярность вдруг взлетит? Но в глубине души Бродски знал, что главная причина – не внешние события, и все же заставил себя посмотреть правде в глаза: он сам, своими руками разрушил устойчивую, прибыльную компанию, сделав ее уязвимой. Если бы не решение приобрести Sky Courier и угрожать на нее кучу денег, CitiPostal не оказалась бы незащищенной перед силами, которые привели к ее падению.

Возник очевидный вопрос: почему он пошел на такой риск с компанией, которую выстраивал целых восемь лет? «Мне пришлось признать: к этому привела одна особенность моего характера, – объясняет Бродски. – Я люблю риск. Мне нравится подходить к обрыву и смотреть вниз. Эта черта характера стоит за моим “синдромом Дня сурка”, из-за нее многие лишились работы, и это стало для меня очень суровым уроком. Нам пришлось даже нанять для офиса вооруженную охрану: к нам приходили разъяренные люди, и я их не виню. Это стало для них громом среди ясного неба, потому что я не смог заранее объявить о банкротстве по 11-й главе. Они в один день лишились работы, причем не по своей вине. Я не могу вам передать, насколько мне было тяжело. Сегодня я ни в коем случае не приму решения, которое поставит под угрозу чье-то рабочее место, но этот урок мне пришлось усвоить на горьком опыте».

Он усвоил еще несколько уроков: например, научился обуздывать свои порывы. Как многие предприниматели, Бродски терпеть не мог тратить время на размышления и любил принимать скоропалительные решения. Иногда ему приходилось сбавлять обороты. Еще он понял, что надо больше прислушиваться к окружающим. Ведь многие предупреждали его, что покупка Sky Courier – неоправданный риск, но он только отмахивался, даже не выслушав их толком. Поэтому Бродски стал вырабатывать новую привычку: вникать в советы и предложения окружающих, прежде чем принимать решение.

А главное – Бродски нашел время на переоценку того, чего он хотел от бизнеса и жизни. В безумной погоне за стомиллионным миражом он упустил детство старшей дочери. Совершит ли он ту же ошибку с младшей? И хотя они с женой Элейн обожали путешествия, в 1980-е он ездил только в командировки. У Бродски 12 с лишним лет не было полноценных отпусков, он проводил с семьей ничтожно мало времени. Он позволил амбициям оттеснить на задний план то, что было для него важнее всего. Потерянного было не вернуть, но Бродски мог избежать повторения этих ошибок в будущем.

А как же бизнес? Несомненно, грубая ошибка Бродски была в том, что во главу угла он поставил доходы, а не прибыль. Разве не лучше было бы руководить прибыльной компанией с оборотом 10 миллионов долларов, чем стомиллионной, которая не приносила денег? Разве не лучше, чтобы компания имела прекрасную репутацию в своем регионе и отрасли, пользовалась известностью и уважением благодаря превосходному сервису, щедрости, довольным и преданным сотрудникам, а не размеру? Бродски пока не знал, что это будет за компания и как ее создавать, но хорошо представлял, в каком направлении хочет идти.

И всем этим он был обязан банкротству. «Некоторые люди учатся только на колоссальных ошибках, – сказал Бродски спустя долгое время после того, как его новое детище, CitiStorage, уверенно заняла место лучшей независимой компании по хранению документов в стране. – Думаю, если бы мне тогда удалось прорваться и выжить, не прибегнув к банкротству, я бы многого не узнал и не добился бы того, что имею сегодня».

Но не только кризис помогает людям понять, что у них есть разные варианты роста. И большинство собственников в нашей выборке не сталкивались с ним перед выбором своего пути и не особенно терзали себя раздумьями о решении при необходимости ограничить рост. Они как будто инстинктивно знали: у них есть выбор, они могут противостоять давлению и искушению расти слишком быстро или в неправильном направлении: не устояв, они потеряют то, что ценят в своих компаниях превыше всего.

Помимо прочего, они боялись оказаться в ситуации, когда пришлось бы жертвовать отличным качеством, к которому они

стремились. Ведь эти люди страстно относятся к своему делу и полны решимости поднимать планку мастерства. Но чем успешнее они достигают целей, тем труднее не свернуть с пути. Благодаря успеху перед ними открывается столько возможностей, что им приходится остерегаться поворота в неправильном направлении.

Хороший пример – Дэнни Мейер из Union Square Hospitality Group. Этот уроженец Сент-Луиса рано стал звездой ресторанного мира Нью-Йорка, куда переехал после колледжа. В 1985 году, когда Мейеру было 27 лет, он открыл Union Square Café, с самого начала заслужившее признание критиков, включая заветный рейтинг – три звезды в New York Times.

Естественно, к нему стали обращаться с предложениями открыть еще один ресторан, иногда заманчивыми. Но Мейер боялся взяться за дело, которое могло стать неподъемным. Поэтому он выработал три жестких стандарта, которым должен соответствовать новый ресторан. Во-первых, он должен обладать потенциалом стать таким же выдающимся заведением, как Union Square Café. Во-вторых, повышать ценность Union Square Café. В-третьих, поддерживать баланс в его жизни, а не нарушать его.

«Я пытался придумать такие критерии, чтобы не пришлось открывать еще один ресторан, – поясняет Мейер. – Union Square Café стало для меня тем же, что для писателя – великий роман. И я не думал, что мне под силу написать еще один, да и все равно не было времени. Я и так уже работал по 16 часов в сутки».

Но в итоге он все же открыл второй ресторан – Gramercy Tavern, тоже в районе площади Юнион-сквер. Это дало возможность привлечь отличного шеф-повара, который иначе ушел бы куда-то еще. Еще Мейера беспокоила текучесть персонала среднего звена в Union Square Café. Он знал, что хорошие специалисты будут и дальше уходить, если он не создаст для них возможности расширять горизонты в рамках компании. Кроме того, сам Мейер был готов к изменениям. «Union Square Café было прекрасным полотном, но мне нужно было новое пространство для применения своих творческих способностей, – объяснил он. – Я считал: не стоит менять успешный ресторан только потому, что мне захотелось чего-то нового. Не обязательно воплощать все свои идеи в одном заведении».

Gramercy Tavern открылся в 1994 году, от него ожидали многого, но на первых порах не все шло гладко. «Пришлось нелегко, но так у меня бывало потом при открытии каждого ресторана, – вспоминал Мейер. – Я сравниваю рестораны с вином. Мои “вина” сначала на вкус не очень, но, к счастью, со временем улучшаются». С Gramercy Tavern вышло именно так: к 1997 году он оказался на четвертом месте в рейтинге самых популярных ресторанов в Нью-Йорке по результатам опроса Zagat (пальма первенства досталась Union Square Café). Gramercy Tavern сохранил это место и в следующем году, в 1999 году поднялся на третье, а в 2000 году – на второе, пропустив вперед только Union Square Café. Эти два ресторана оставались первым и вторым в рейтингах до 2003 года, а потом поменялись местами. В 2004 году – снова поменялись. В 2005 году Gramercy Tavern опять стал лидером, а Union Square Café – догоняющим.

К тому времени экономический бум 1990-х внес коррективы в ресторанный бизнес. Шеф-повара вроде Вольфганга Пака и Тодда Инглиша^[11] становились звездами с подачи девелоперов, обнаруживших, что отличный ресторан способен преобразовать район или торговый центр и способствовать развитию гостиниц, казино, музеев и других заведений в округе. Как и следовало ожидать, девелоперы со всей страны начали умасливать Мейера, чтобы тот построил заведение, подобное Union Square Café или Gramercy Tavern, в Лас-Вегасе, Лос-Анджелесе и так далее.

Мейер отвергал их мольбы, ссылаясь на сформулированное им правило пяти минут: он отказывался открывать ресторан в месте, до которого не мог дойти за пять минут от своего дома в Грэмерси-парке, в трех кварталах к северу от Юнион-сквер. Кроме стремления быть рядом с семьей и нежелания расширяться территориально, у этого правила была и практическая причина. Мейер был уверен, что важная обязанность ресторатора – присутствовать в заведении, наблюдать за персоналом и клиентами и общаться с ними. Пока рестораны находились близко друг от друга, Мейер мог поприсутствовать в каждом из них за обедом в один и тот же день.

Но и правило пяти минут подверглось испытанию. В 2000 году компания Starwood Hotels and Resorts решила построить W Hotel на Юнион-сквер и обратилась к Мейеру с просьбой открыть там ресторан. Стороны пару раз встречались для обсуждения этой

возможности, но Мейер все же засомневался, отметив, что сеть ресторанов W выросла и преуспевала благодаря четко определенной позиции – «но это не наша позиция». Однако Мейер выразил свою точку зрения посредством четырех других заведений, которые открыл в районе Юнион-сквер с 1998 по 2004 год. Каждое из них имело уникальную тему и «лицо». Eleven Madison Park был «пафосным рестораном». Его отличительными чертами стали просторный зал в стиле ар-деко и винный бар с позолотой. В Tabla предлагались блюда, сочетающие элементы американской и индийской кухни. В Blue Smoke / Jazz Standard подавали барбекю – напоминание о корнях Мейера, выросшего в Сент-Луисе. Shake Shack в центре Юнион-сквер стал классическим киоском, продававшим бургеры и замороженный заварной крем.

Вместе они и вправду похожи на собрание сочинений талантливого писателя. В каждом есть четкий сюжет и персонажи, а определяют их меню, местоположение, атмосфера в зале, форма официантов, ароматы и вкус блюд. Однако у всех ресторанов был и общий стиль с характерным уровнем сервиса – такого естественного, теплого и как будто легкого, что клиенты воспринимали его скорее как радушие, словно в доме не самого близкого знакомого, который польщен их присутствием. Мейер называл это «просвещенным гостеприимством», и оно составляло основу его компании. (Мы подробнее рассмотрим его в [главе 5](#).)

Но со временем у Мейера поубавилось антипатии к росту – по ряду причин. Во-первых, у него были руководящая команда, группа партнеров и сотрудники, способные достойно справиться с ростом и жаждавшие новых задач. «В нашей команде я вхожу в число тех, кто меньше всего говорит о росте, – говорит он. – Я решил окружать себя людьми, которые жаждут роста. Они амбициозны. Если вам нужно, чтобы ресторан долго сохранял отличный статус, без амбициозных сотрудников не обойтись. Не все участники каждой команды заинтересованы в росте, но единственный способ держать в тонусе такой 19-летний ресторан, как Union Square Café, – подбирать сотрудников, которые стремятся находить более эффективные методы работы каждый день. Со временем количество таких людей достигает критической массы. И моя обязанность – знать об устремлениях сотрудников и направлять их в нужное русло».

В 2004 году Мейер направил в новое русло устремления всей компании и существенно изменил ее, как и свою роль в ней, взявшись за колоссальную задачу: открыть новый ресторан и два новых кафе в реконструированном и отремонтированном Музее современного искусства (Museum of Modern Art – MoMA) на Западной 53-й улице на Манхэттене. Этот ресторан назвали The Modern, и его появление ознаменовало конец правила пяти минут. «Чтобы добраться туда от дома за пять минут, мне нужно было бы нанять машину с шофером и расчистить отдельную полосу движения по Мэдисон-авеню, – объяснил Мейер. – Открыв The Modern, мы перешли черту. Теперь я не могу посетить все заведения за время одного обеда или ужина. Так что я, очевидно, превращаюсь из ресторатора в CEO ресторанной компании».

The Modern стал важным шагом и для всей компании, подчеркнув изменения, которые она претерпела за предыдущее десятилетие. В начале 1990-х Мейера уговаривал открыть ресторан в MoMA один из его постоянных клиентов в Union Square Café – книгоиздатель Пол Готтлиб, состоявший в попечительском совете музея. Предложение было заманчивым: Мейеру нравилось открывать рестораны на основе идей, по его словам, «позаимствованных из его жизненного опыта», и MoMA в этом плане идеально ему подходил. Когда Мейер рос в Сент-Луисе, его мама была владелицей местной художественной галереи, и у семьи был абонемент MoMA, дома у них всегда висел календарь этого музея. Но в 1994 году ни Мейер, ни его компания не были готовы открыть ресторан в MoMA. Однако к 2004 году они до этого дозрели.

Во многих отношениях этот проект по сути отличался от всех предыдущих. В новых кафе появился элемент, с которым компания никогда раньше не сталкивалась: клиентура «поневоле». «Мы старались поставить себя на место людей, которые туда придут, – сказал Мейер за несколько недель до открытия. – Все остальные наши рестораны обособлены. Кто знает, что делали клиенты до прихода туда? Может, они прилетели откуда-нибудь на самолете, закончили деловую встречу, пришли из номера в гостинице или прошли 20 кварталов специально ради него. Но кафе в музее проектируются специально для посетителей. Так что мы попытались понять, чего хотят люди, пробыв в музее какое-то время: час, два часа, три, может, с детьми, может, приехавшие из другой страны. Для нас это совершенно

новый опыт. Он меняет наше понимание того, на какой продукт и тип сервиса будут настроены клиенты. Обслуживание должно быть быстрым, потому что вы и так делаете себе подарок, выделив время на приобщение к искусству. Зачем есть в музее? Наверное, чтобы присесть, дать ногам отдохнуть и заморить червячка. А наша работа – разобраться, что мы можем добавить к диалогу этих трех основных потребностей».

Этот проект отличался и своей заметностью, что усилило напряжение, но и открыло больше возможностей. «Контекст в этом случае гораздо шире самого ресторана. Музей – система координат для нас. Если бы ресторан стоял где-нибудь в переулке, то его тема зависела бы только от него. А здесь тема гораздо шире. Ресторан как будто несет мощная приливная волна. Заметность приносит ему пользу, но он должен оправдать ее».

С открытием The Modern количество сотрудников компании перевалило за тысячу, ожидался дальнейший рост. Руководящая команда разработала стратегию предстоящего расширения. Тем временем Мейер изменил подход к процессу: «Раньше я всегда искал в новом ресторане в первую очередь хорошую идею, сейчас я ее тоже ищу, но и изучаю, подходит ли она для наших планов роста. Мы четко знаем, что нас интересует, а что нет. Мы считаем, что уже открыли достаточно ресторанов высшего класса. С другой стороны, мы создали Shake Shack. Значит, нам не чужды проекты поменьше, не такие пафосные, которые можно воспроизвести в другом месте».

Одна из целей этой стратегии состояла в том, чтобы сотрудники смогли переходить с одной позиции на другую внутри компании. Польза была двоякой: люди получали возможность расти и находить новые интересные задачи, не уходя из Union Square Hospitality Group, а Мейер не только удерживал талантливых сотрудников, но и с их помощью мог «заронить зерна роста в любой новый проект». «В Blue Smoke на момент открытия были шеф-повар и директор, которые по восемь лет отработали в Union Square Café, заместитель директора по обслуживанию с пятью годами опыта в Gramercy Tavern, шеф-кондитер с тремя годами опыта в Tabla и Eleven Madison Park и так далее. Мы уверены: если мы способны добиться того, чтобы в ресторане с самого начала все были довольны его культурой, то он окажется на высоте».

Если даже не говорить о стратегии, это изменение заставило Мейера иначе думать о компании. До тех пор Union Square Hospitality Group была собранием отдельных ресторанов. Но по мере того, как обрисовывались перспективы, Мейер понял: ему нужно сосредоточиться на организации в целом и на том, какой он хочет ее видеть. Какой должна быть степень централизации и что именно должно быть централизовано? И в каких отношениях сотрудники будут с компанией? К какой организации отнесли бы себя официанты, скажем, в Union Square Café в первую очередь: к этому ресторану или к Union Square Hospitality Group? «Мы часто обсуждаем эти вопросы, – сказал Мейер. – Меня вполне устраивает то, что люди преданы в первую очередь своему ресторану, а потом уже Union Square Hospitality Group. Я никогда не отходил от идеи, что главное – создать превосходные рестораны, и у нас все будет хорошо. А если они создают впечатление стандартных клонов более крупной организации, кому это нужно?»

Это интересный пример баланса. Рестораны должны обладать явными признаками того, что они входят в Union Square Hospitality Group, но при этом быть непохожими друг на друга. В дополнение к общей для всех них культуре каждый из них должен обладать своей характерной атмосферой. Мейер сравнивал их с детьми: у каждого своя личность, но все они, без сомнения, – члены одной семьи. Часть их ДНК должна быть одинаковой, а часть – различаться.

Мейер признал, что некоторые проблемы еще не решены: «Обязательно нужно, чтобы все знали: что-то должно быть неизменным, и это не обсуждается. Но для меня это в основном ограничивается отношением к людям. А в остальном, думаю, нужны различия в виде, вкусе и аромате. Тогда и интерес не исчезнет».

Какими же были риски? Разве не должно было что-то потеряться, если бы компания стала слишком большой? Способна ли крупная компания поддерживать впечатление тесных отношений с клиентами? «Может быть, лично со мной у них не будет такого впечатления, – заметил Мейер, – но клиенты точно хотят ощущения тесных отношений с рестораном. Сегодня утром, придя на работу, я прочел три письма от клиентов с восторженными рассказами, как им уютно в моих ресторанах. В одном письме хвалили за создание такой атмосферы метрдотеля, во втором менеджера, а в третьем – официанта. Взять заказ, приготовить еду для людей, накормить их и управлять процессом – не то же самое, что руководить крупной корпорацией. Наши люди управляют рестораном, чувствуя свою ответственность за качество его работы. Но, несомненно, самая важная задача для нас – никогда не терять душу. Если это случится, рост не будет меня интересовать».

В целом Мейер оптимистичен. Он думает, что ему по силам и дальше расширять компанию, не теряя ее души. Но все это только потому, что он не поддался на уговоры расширяться в первые годы, прежде чем был готов решить эту задачу, не жертвуя душой. Отказываясь от расширения, он не терял свободу и способность выбирать, насколько активно и быстро расти.

И это еще один урок: если вы хотите иметь выбор, то должны бороться за него. Все успешные компании испытывают давление, цель которого – заставить их расти; это давление исходит от множества сторон – клиентов, сотрудников, инвесторов, поставщиков, конкурентов. Как мы убедимся позже, если уступить давлению, то эти силы сделают выбор за вас и вы утратите возможность прокладывать свой маршрут самостоятельно.

Глава 2

Кто здесь главный?

Когда в 1988 году Мартин Бабинек открыл свою компанию, он и подумать не мог, что она однажды войдет в число наиболее динамично растущих в США или что он будет готовить ее к выпуску акций на рынок либо продаже венчурным капиталистам. Тогда, в начале, обе эти перспективы его бы не особенно обрадовали. «К чему я стремился? Открыть небольшую компанию, которая обеспечит мне нужный стиль жизни, обрести независимость от корпоративной бюрократии и свободнее распоряжаться своим бизнесом и жизнью», – объясняет он. Но не такая компания получилась в итоге у Бабинек, и его опыт демонстрирует, кто и как пытается вынудить расти все организации, включая 14 небольших гигантов в нашей выборке.

Тогда Бабинеку было 33 года; предыдущие 12 лет он проработал HR-менеджером в государственном ретейлере Navy Exchange с оборотом в три миллиарда долларов и магазинами на базах ВМС США по всему миру. Помотавшись по миру – из Дэвисвилла в Сиэтл, оттуда в Йокосуку, потом в Неаполь и Окленд, он с женой Кристой, недавно родившей их первого ребенка, захотел осесть в Сан-Леандро, немного южнее Окленда, где они купили дом.

Бабинеку осточертела корпоративная бюрократия, и он готов был пуститься в самостоятельное плавание. К тому времени он два года изучал различные бизнес-возможности, и ни одна ему толком не подходила. Но однажды, участвуя в национальной конференции HR-менеджеров, он узнал о новом типе организаций: компаниях по лизингу персонала. Это аутсорсинговые компании, которые удовлетворяют кадровые потребности малых и средних предприятий, предоставляя им доступ к опыту, услугам и страховым тарифам, которые иначе те не могли бы получить. Это часто называют кадровым лизингом. Через два месяца Бабинек уволился и открыл собственную компанию по лизингу персонала, TriNet, на 5000 долларов сбережений.

Далее последовали более-менее типичные для стартапов «американские горки», и необычным оказалось в основном то, что развязка стала счастливой, хотя и не такой, как планировал Бабинек. Он сопротивлялся всем видам давления, из-за которого предприниматели часто теряют контроль над своими компаниями на раннем этапе и в итоге решения о том, насколько активно и динамично расти, за них принимает кто-то другой. Сопротивление – единственный способ сохранить возможность выбирать вид компании, которая у вас в итоге получится.

Это важно. По мере роста закрытой акционерной компании ее основателям гораздо труднее сохранять право владеть ей и распоряжаться делами в самой компании, чем кажется. Но если этого не делать, жизнь вашей компании будет определяться не вашими устремлениями, а необходимостью выполнять планы роста, поставленные людьми со стороны. Более того, даже если вам удастся сохранить контроль, все равно придется иметь дело с разными силами, вынуждающими вас расти, хотите вы того или нет.

Поначалу казалось, что компания Бабинек не протянет достаточно долго для того, чтобы ему пришлось думать об этих проблемах. Он два года пытался разобраться, во что ввязался и как удержаться на плаву. К 1990 году он явно зашел в тупик. При одном штатном сотруднике и шести клиентах TriNet был практически банкротом. К тому времени Бабинек обнаружил, что продажи и маркетинг – явно не его конек. И перед ним стояла колоссальная и очень дорогостоящая задача: проводить разъяснительную работу на рынке, где никогда не слышали о кадровом лизинге и компаниях, которые им занимаются.

К тому времени они с женой ждали второго ребенка, а их долги достигли 250 тысяч долларов. Бабинек уже истратил все свои деньги и назанимал у знакомых все, что смог. По его словам, это было самым мрачным периодом его жизни. Он помнит, как сидел со слезами на глазах за кухонным столом, чувствуя себя полнейшим неудачником, и говорил Кристе: «Я не вижу выхода!»

Впрочем, одна слабая надежда на спасение была. Бабинек мог попытаться привлечь средства инвесторов со стороны, но шансов на успех было очень мало. Как продавать акции не имеющей достаточно денежных средств, неплатежеспособной компании? Что отвечать

потенциальным инвесторам, когда они спросят, почему следующие два года будут отличаться от двух последних?

У Бабинек нашелся ответ на второй вопрос. До тех пор он следовал примеру других компаний по лизингу персонала: хватался за все возможные заказы в надежде наработать достаточную клиентскую базу, чтобы обеспечить экономию за счет масштаба, которая позволила бы ему предлагать такие преимущества, как недорогая страховка, и при этом получать прибыль. Но без бюджета на рекламу для привлечения новых клиентов ему нужны были рекомендации, а их трудно получать при подходе «беспорядочной стрельбы». Текущие и потенциальные клиенты даже не знали друг друга и, конечно, не общались. Бабинек понял, что нужно нацелиться на конкретный рыночный сегмент, включающий компании, которые общаются друг с другом, но при этом не любой. Бабинек решил охотиться на компании, которые более всего нуждаются в его услугах и поэтому готовы платить ему больше, – а именно динамично растущие технологические компании, которые, как грибы, появлялись в Кремниевой долине неподалеку. Их инвесторы настойчиво требовали от них скорейшего развития технологий. А Бабинек мог помочь этим компаниям, избавив их от необходимости тратить время на кадровое администрирование. А главное – деятели сферы технологий постоянно общались друг с другом. Если бы TriNet проявила достаточное мастерство – а Бабинек не сомневался, что так и будет, – то компания начала бы получать нужные рекомендации.

В тесном мире кадрового лизинга этот план казался нелогичным, а концепция – еретической. Если вам нужно много клиентов, чтобы достичь экономии за счет масштаба, с какой стати принимать стратегию, исключая большинство потенциальных потребителей, которых отпугнут ваши высокие цены? Но тогда Бабинек думал только о выживании, а для этого ему нужно было поскорее набрать побольше высокодоходных клиентов. Требовались рекомендации.

Но этот план не удалось бы осуществить без достаточного финансирования, чтобы TriNet смогла протянуть еще несколько месяцев; требуемая сумма могла составлять 100 тысяч долларов. Чтобы получить хотя бы мизерный шанс привлечь такие средства, Бабинеку нужно было составить подробный бизнес-план и убедительную, профессиональную презентацию для потенциальных

инвесторов, а также арендовать помещение для презентаций и, возможно, привлечь экспертов со стороны. Все это потребовало бы дополнительных затрат собственного времени и денег, еще глубже погрузило бы его семью в долги, а шансы на успех были не ахти какие. Мало того, в случае провала они с Кристой могли потерять все, включая дом, и оказаться на улице с двухлетней дочерью, вторым ребенком на подходе, без дохода и в условиях с надвигающегося экономического спада.

Бабинек считал, что решение – за Кристой. Он сказал ей, что ему, наверное, надо начинать искать работу. Она вполне могла ответить: «Да, Мартин, ты прав. Ты старался как мог, просто ничего не получилось. Пора браться за что-то другое». В таком случае он закрыл бы лавочку и начал бы изучать объявления о вакансиях. Но Криста была дочерью предпринимателя, которому тоже довелось пережить трудные времена. Она ответила: «А ты уверен, что хочешь сдать сейчас? Ты столько вложил в это дело. У тебя еще есть в запасе вариант. Разве не стоит его попробовать?»

Так он и сделал: сразу взялся за бизнес-план и привлек соседа, у которого были свое дело и опыт работы в бухгалтерии, поручив ему подготовить и представить финансовые показатели компании. Он также убедил гуру в области кадрового лизинга, Джо Уайли, прилететь в Окленд из Сан-Бернардино, где тот работал, и представить потенциальным инвесторам общий обзор отрасли. Сам Бабинек должен был объяснять новую маркетинговую стратегию, а единственному сотруднику TriNet, Хелен Саламанке, отводилась роль ведущей на презентации.

Теплым июньским вечером 1990 года примерно 40 потенциальных инвесторов собрались в служебном помещении, которое Бабинек арендовал в ресторане Strizzi's в Сан-Леандро. Здесь были все его знакомые, у которых мог быть хоть какой-то интерес к приобретению акций TriNet. Мероприятие прошло гладко, учитывая состояние финансов TriNet. Когда на экране перед собравшимися появился балансовый отчет компании, в строке «Денежные средства» было написано: «30 долларов (примечание: не в тысячах)». «Похоже, с деньгами у вас туговато», – заметил Джим Хэнсон, местный бухгалтер-ревизор. Но концепция произвела на него достаточное впечатление, чтобы вложить 10 тысяч долларов, а шестеро других

добавили еще 40 тысяч. Этих 50 тысяч долларов Бабинеку хватило, чтобы достичь положительного потока денежных средств. «В этом была разница между положением хозяина этой компании и сотрудника чужой», – вспоминал он 14 лет спустя.

Но, по иронии судьбы, эти 50 тысяч долларов стали также первым шагом к потере независимости. Разумеется, эти средства были предоставлены на определенных условиях. Инвесторы спасли Бабинеку, и теперь он был обязан обеспечить им то, что пообещал, а они ожидали: высокую рентабельность. А для этого требовалось, чтобы компания росла активно. Более того, в какой-то момент он должен был найти способ выплатить инвесторам их долю.

Тем временем Бабинек бросил все силы на реализацию новой стратегии, и она работала блестяще. TriNet начала быстро завоевывать репутацию в Кремниевой долине как компания, способная удовлетворить все кадровые потребности стартапов, помогая им сосредоточиться на главном факторе успеха: скорейшем выведении своей технологии на рынок. Вскоре венчурные капиталисты заметили TriNet и начали рекомендовать ее компаниям, в которые инвестировали. Сам Бабинек стал известен на Сэндхилл-роуд в городе Менло-Парк, где располагалось несколько крупных компаний венчурного капитала.

К 1994 году TriNet уверенно приносила прибыль и динамично росла – но, как понял Бабинек, недостаточно быстро. За предыдущие шесть лет он научился прекрасно разбираться в динамике кадрового лизинга, и ему было ясно, что в этом бизнесе главное – масштаб. Чем крупнее компания по лизингу персонала, тем лучше она может обслуживать клиентов, тем ниже ее затраты в расчете на сделку и выше шансы выжить в условиях ужесточившейся конкуренции в отрасли. Нельзя иметь уютную маленькую компанию по лизингу персонала. Если Бабинек хотел остаться в бизнесе, нужно было превращать TriNet в крупную компанию, причем быстро.

Из этого следовало два вывода: во-первых, Бабинеку надо было привлечь огромную сумму, чтобы финансировать рост, во-вторых – нанять руководящую команду с опытом создания компаний и управления ими. Без таких менеджеров он, вероятно, не получил бы эти средства, а его компании не хватило бы знаний и опыта, нужных для успеха. Но спрос на таких людей был огромным, и они могли

выбирать среди работодателей, которые наперебой предлагали им всяческие льготы и соцпакеты. А у Бабиनेка для привлечения таких людей было только три инструмента (причем два из них нематериальные): задача создать одного из основных игроков в отрасли; возможность расти вместе с компанией; акционерный капитал. Конечно, последний ничего бы не стоил, если в какой-то момент акции нельзя было бы продать. Итак, для привлечения потенциальных сотрудников, а также инвесторов, нужно было понимание, что компанию готовят или к приобретению, или к первичному публичному предложению.

В итоге Бабинеку удалось привлечь нужных менеджеров и добыть требуемые средства, хотя пришлось потрудиться. Благодаря репутации TriNet в Кремниевой долине он смог встретиться с несколькими из крупных венчурных капиталистов, которые вежливо выслушали его презентацию и отказались, объяснив, что они не вкладывают средства в такие проекты. И Бабинек собрал 250 тысяч долларов у своих первоначальных инвесторов, нескольких других людей и руководителей своей компании – при условии, что он все еще планирует привлечь более крупного инвестора. В следующем году он продал 50,1 % акций TriNet – контрольный пакет – крупной европейской компании по лизингу персонала за 3,9 миллиона долларов, после чего постепенно повысил темпы роста компании, открывая офисы по всей стране.

К тому времени от идеи Бабиनेка об уютной небольшой компании, обеспечивающей ему нужный стиль жизни, остались смутные воспоминания. А главное – у него оказалось гораздо меньше контроля над компанией и своей жизнью, чем он планировал в начале пути. Да, он был CEO со всеми причитающимися ему льготами, но отнюдь не хозяином своей жизни. Взятые им на себя обязательства диктовали, как и с кем он проводил свое время, куда ехал, что делал и когда. А прежде всего они определяли, компания какого типа у него будет. Учитывая характер выбранной Бабинеком отрасли, его потребность в инвестициях со стороны и ожидания нанятых им людей, у него не было выбора, кроме как увеличивать размеры компании как можно скорее и больше, а затем продать ее или выпустить ее акции на рынок.

Справедливости ради нужно отметить, что Бабинек не был так уж недоволен сложившейся ситуацией, хотя она разительным образом отличалась от

его первоначального видения. Он любил людей, с которыми работал, а трудности его бодрили. Он достойно справлялся с сильным давлением и охотно принял уровень внимания к его бизнесу и ответственности, на котором настаивали его инвесторы, особенно европейский партнер. Правда, ему и Кристе с тремя маленькими детьми очень хотелось переехать обратно на восток страны, где жили их родные и где, по их мнению, образовательная система была лучше, чем в Калифорнии. И даже это оказалось возможным. В 1999 году семья перебралась на север штата Нью-Йорк, и Бабинек начал делить свое время между Сан-Леандро и Литл-Фолсом в штате Нью-Йорк. Это были изнурительные поездки, но все же, по его словам, это оказалось намного лучше, чем работать «на дядю».

Впрочем, главное здесь для нас не то, как хорошо все сложилось у Бабининых, хотя мы за них очень рады. Наша цель – обратить внимание на давление, с которым Бабинек столкнулся на своем пути. Другим предпринимателям тоже приходится испытывать его, и оно способно толкнуть любую компанию в направлении, которого ее учредитель вовсе не предусматривал.

Очевидно, что ключевым решением Бабининого стал выбор типа компании, которая нуждается в очень большой клиентской базе, чтобы успешно конкурировать с другими. Мини-гиганта нельзя создать, если в вашей отрасли успех зависит от размеров, до которых дорастет компания. В этом случае вас принудят к росту, что и произошло с TriNet, и рано или поздно придется искать внешнее финансирование, независимо от того, с каким объемом капитала вы начинаете.

Но даже если в вашем бизнесе масштаб не играет определяющей роли и вы не окажетесь в таком же отчаянном положении, как Бабинек в 1990 году, вы все равно, скорее всего, подвергнетесь сильному давлению, цель которого – вынудить вас привлечь сторонних инвесторов. Источник давления – экономические особенности роста. Это суровая правда жизни, в лицо которой рано или поздно должен посмотреть каждый предприниматель. Фриц Мейтег сделал это как раз тогда, когда начался резкий рост спроса на пиво Anchor Steam. «У меня было озарение, – вспоминал он. – Допустим, вы работаете в капиталоемком бизнесе, продавая 100 единиц продукта за 100 долларов, а после уплаты налогов вам достается три доллара. Чтобы вырасти на 10 %, вы должны произвести десять дополнительных

единиц. Если вам нужно вкладывать по два доллара за каждую новую единицу роста, вам надо 20 долларов, чтобы вырасти на 10 %. У вас не получится финансировать это из прибыли после вычета налогов. Всей этой прибыли в три доллара хватит только на полторы дополнительные единицы, то есть вы сможете вырасти только на 1,5 %, если не получите откуда-то еще дополнительный капитал.

Например, мы работаем в винодельческой промышленности, и нам нужно больше вина. Мы продаем 1000 ящиков вина в год, но этого недостаточно. В следующем году, чтобы удовлетворить спрос, нам нужно будет на 100 ящиков больше. Для этого понадобятся дополнительные полторы тонны винограда. С акра (0,4 га) виноградника снимают около трех тонн, так что нам нужно на пол-акра больше. А в долине Напа засадка акра может обойтись в 200 тысяч долларов или немного больше – в зависимости от конкретного места. Предположим, 200 тысяч долларов, значит нам нужно будет 100 тысяч долларов для производства дополнительных 100 ящиков. Но мы зарабатываем только десять долларов с ящика, то есть десять тысяч долларов прибыли в год. Если не найти еще 90 тысяч долларов, мы не сможем удовлетворить спрос в следующем году.

Главный вывод в том, что ваш рост жестко ограничен вашим капиталом или возможностью занимать его. Для меня это стало настоящим откровением. Наверное, об этом рассказывают в первый же день занятий в бизнес-школах, но я никогда раньше не видел этого так четко. Для каждой единицы роста нужен новый капитал, если вы работаете в капиталоемком бизнесе. Капитал требуется даже для одного дополнительного ящика. Более того, почти невозможно расти понемножку. Этап роста не может включать только один ящик или даже 100. Наверное, вам нужно минимум десять акров виноградника, иначе покупку трактора невозможно оправдать. Приходится делать гигантские шаги.

Конечно, если вы не в капиталоемком бизнесе, то ситуация иная, но вам все равно приходится делать гигантские шаги, только уже по отношению к сотрудникам. Допустим, вы наняли нового человека. Если вы не подлец, то у вас есть моральное обязательство полгода продержат его в штате, даже если вы обнаружите, что он вам все-таки не нужен или не подходит. Шесть месяцев зарплаты – немалые средства. Люди, работающие в отрасли программного обеспечения,

сказали мне, что ее капиталоемкость обусловлена исследованиями. Вам нужна большая комната, где сидит много очень дорогостоящих людей, которые все время напряженно размышляют, что сделать в следующем году, когда ваше программное обеспечение устареет, поскольку Microsoft выпустит кое-что получше.

Это и вынуждает компании “продаваться”. Они не в состоянии финансировать собственный рост. Вы продаете немного тут, немного там и скоро теряете контрольный пакет. А успех только усугубляет положение. Если вы – единственный продавец некой штуковины в округе и клиенты наперебой стучатся к вам в двери, вас как будто несет мощная волна. Многие люди теряют свою компанию именно потому, что они слишком успешны».

Безусловно, многие не теряют свои компании; но вы почти всегда лишаетесь существенной части независимости, когда продаете акции «на сторону», даже если остаетесь частной компанией. В результате становится намного труднее решаться на те шаги, которые сделали компании из этой книги. Не то чтобы невозможно было найти инвесторов, которые оставят вам свободу увеличивать (или не увеличивать) размеры компании так, как вы считаете нужным, но всегда имеет место какой-то компромисс. Люди со стороны должны по крайней мере поверить в ваше видение, а это случится, только если они получают от сделки желаемое.

Так что неудивительно, что только у четырех из 14 небольших гигантов в нашей выборке есть акционеры, которые не работают в их бизнесе. Один из этой четверки – Reell Precision Manufacturing, 56 % акций которого принадлежат уже ушедшим на покой учредителям, их детям и внукам. Похожая ситуация – и в O. C. Tanner: 35 % акций с правом голоса принадлежат племяннику учредителя и его семье. У истоков Union Square Hospitality Group стояли семейные инвесторы – мама, тетя и дядя Дэнни Мейера. Теперь у него более разнообразная группа сторонних инвесторов, но и они дают ему свободу действий. «Они понимают, что вкладывают средства в нас и в наши методы бизнеса, – говорит он. – Я действую осторожно: выбираю людей, с которыми дружу и чьи советы приветствую. Встречи с ними – возможность окружить себя советниками, которые гораздо умнее меня». У ресторана Zingerman’s – Zingerman’s Roadhouse – тоже есть

сторонние инвесторы, но право собственности на остальные подразделения компании принадлежит людям в ней.

Остальные десять компаний приняли все меры, зачастую радикальные, чтобы их акции не ушли на сторону. Например, Гэри Эриксон два года боролся за 100-процентное владение Clif Bar и полный контроль над компанией после расставания с партнером Лизой Томас из-за его решения отказаться от продажи за 120 миллионов долларов. Томас собиралась уйти, и еще до обсуждения условий Эриксон знал, что ему понадобится минимум 50 миллионов долларов, чтобы выкупить ее 50-процентную долю. Сначала он попытался найти коммерческий банк, который предоставил бы ему кредит на эту сумму, но желающих не обнаружилось. Затем он исследовал мезонинное финансирование, для чего нужно было занимать средства по гораздо более высокой ставке, и опять ему отказали. Потом он исследовал возможность привлечения венчурного капитала, но отказался от нее, поняв, от какого количества акций и степени контроля придется отказаться. В итоге он выработал с Томас сделку, по которой должен был выплатить ей 15 миллионов долларов сразу плюс 42 миллиона долларов за следующие пять лет и еще по одному миллиону долларов в год по соглашению о запрете конкуренции. Поскольку у Эриксона тогда было очень мало собственных средств, ему пришлось занять первые 15 миллионов долларов у банка по огромной ставке – 23 %. И даже тогда у него и его жены, Кит, было только 67 % акций, пока Томас не получила все свои деньги. К счастью, в следующие два года дела у компании пошли хорошо. Эриксон смог рефинансировать свой долг и расплатиться с Томас досрочно.

У вас может возникнуть вполне обоснованный вопрос: почему Эриксон просто не продал эту компанию и не открыл другую? В своей книге *Raising the Bar* он отметил, что юрист бывшего партнера задал ему тот же вопрос, и его непосредственная, интуитивная реакция была – нет! Эриксон отказался рассматривать такой вариант. Позже он увидел, как другие предприниматели пытались его реализовать и пожалели об этом. Кроме того, по словам Эриксона, он чувствовал, что должен работать именно в Clif Bar, и называл ее «мое место под солнцем».

Как бы там ни было, напрашивается вопрос: стоило ли идти на эти хлопоты и риск, тратить столько времени и денег, чтобы Гэри и Кит

стали единственными владельцами Clif Bar? «Безусловно, – ответил Эриксон, сидя в своем кабинете в Clif Bar в Беркли. – Я не мог бы добиться этого иначе. Когда привлекаешь капитал извне и передаешь акции сторонним инвесторам, дороги назад нет. Я ни на секунду не пожалел о своем решении [сохранить акции в компании]. Если бы я этого тогда не сделал, то сегодня был бы очень несчастен. Раз в неделю мы с женой произносим тост за то, как нам повезло».

Это общая тема в рассматриваемых ситуациях. Большинство СЕО в нашей выборке разделяют убежденность Эриксона в том, что нельзя иметь внешних акционеров, если вы хотите создать небольшого гиганта, и даже Дэнни Мейер признает, что принимает только тех инвесторов, которые полностью солидарны с его видением и методами бизнеса. Причина проста. Эти компании ищут нечто не поддающееся определению и измерению, то, что выходит за рамки стандартных определений успеха в бизнесе, свойство, которое можно легко утратить, если не защитить его от усредняющего влияния, которое оказывается на каждую компанию. Я называю это качество магией (см. [«Введение»](#)). Если вы не участвуете в ее создании, то вам нечего предложить компании – разве что капитал, а он обходится слишком дорого.

Вместе с тем большинство СЕО не считает необходимым или даже благоразумным, чтобы 100 % акций принадлежали одному человеку (или одной паре). В пяти из рассматриваемых здесь компаний учредитель задействовал ключевых руководителей в качестве долевого партнеров. В двух других большинство акций распределены по плану приобретения акций сотрудниками, или ESOP (employee stock ownership plan), в котором участвует весь персонал. Еще один пример – Zingerman's Community of Businesses с собственной системой, в соответствии с которой у партнеров, управляющих подразделениями, есть акции их организаций (за исключением The Roadhouse). Контрольный пакет О. С. Tanner – старейшей компании в нашей выборке – принадлежит тресту.

Какой бы ни была структура собственности компаний, все они ревностно следят за тем, чтобы их акции оставались в руках людей, приверженных тем же целям. Для кого-то эта задача труднее. Например, если вы занимаетесь приобретениями компаний, то обычно предпочитаете оплату своими акциями, чтобы свести к минимуму

необходимость занимать деньги или создавать дополнительные средства, но тогда акции обычно оказываются в руках посторонних. У большинства компаний в нашей выборке нет интереса к приобретению других предприятий, учитывая трудность слияния корпоративных культур. Исключение – ЕССО из Бойсе, производитель звуковых сигналов заднего хода и сигнальных систем для автомобилей, находящийся в собственности сотрудников. Председатель совета директоров Джим Томпсон и президент Эд Циммер поняли, что для эффективной конкуренции ЕССО нужно присутствие в Юго-Восточной Азии и Европе. Они решили, что лучший способ добиться этого – покупать существующие компании, с которыми уже построены отношения. При этом они следовали основному принципу: компания останется в собственности «участников команды», никаких внешних акционеров. Они использовали 5 % своих акций, чтобы купить предприятие в Великобритании, при условии, что оба владельца станут частью команды. Когда оказалось, что один из них не смог приспособиться к культуре ЕССО с характерной для нее коллегиальностью и управлением в условиях полной открытости, он был уволен, и компания выкупила его акции.

Даже если вам удастся сохранить право собственности в компании, все равно приходится бороться с другими силами, толкающими вас в нежелательном направлении. Иногда вы чувствуете давление крупных конкурентов или страх перед ними, как было с Эриксоном и Лизой Томас в Clif Bar. Поставщики тоже будут призывать вас расти как можно быстрее, особенно если вы один из их дистрибьюторов: чем больше вы реализуете, тем выше их продажи. Но, как ни парадоксально, самое сильное давление часто исходит из двух источников, которые и формируют, и определяют ваш успех: ваших сотрудников и клиентов.

Разумеется, великой компании необходимы великие сотрудники. Но их не удастся привлечь, а тем более удержать, если у них нет возможностей для роста. Именно поэтому многие собственники в итоге направляют компанию по пути активного роста, даже если сами предпочли бы его сдерживать. «Я чувствовал, что у меня нет выбора», – пояснил Джим Ансара, учредитель и председатель Shawmut Design and Construction из Бостона. Эта компания росла так

стремительно, что, как и TriNet, она пять лет подряд попадала в список 500 наиболее динамично растущих закрытых акционерных компаний США по версии журнала Inc. «Я не видел другого способа привлечь нужных мне людей». Сегодня, с 441 миллионом долларов годового дохода и 501 сотрудником, Shawmut – солидная и весьма уважаемая проектно-строительная компания, с клиентами от Hard Rock Café до Гарвардского университета, но роль Ансары в ней очень скромна. Он распределяет свое время в основном между семьей, катером для ловли омаров, многочисленными благотворительными организациями, которые поддерживает, и работой правлений, в которых состоит.

СЕО всех наших небольших гигантов сталкивались и продолжают сталкиваться с одной и той же проблемой. Им нужно обеспечивать своим лучшим людям увлекательную рабочую атмосферу с интересными задачами, иначе они рискуют потерять этих сотрудников. В большинстве случаев решением становится контролируемый рост, при котором сохраняется культура компании и одновременно создаются новые возможности для сотрудников. Конечно, другие компании тоже контролируют свой рост, иначе они бы не выжили. Однако для обычной организации рост – это цель, а контроль – необходимый инструмент для того, чтобы все шло по плану. У рассматриваемых нами компаний цели – создавать возможности для сотрудников и открывать новые перспективы в бизнесе. А рост – естественный побочный результат успеха в реализации главной цели.

Несколько компаний выбрали для роста традиционные способы – например, запуск дополнительных линеек продуктов. Но большинство открыло новые структуры, часто при этом превращаясь в совершенно другие организации. В предыдущей главе мы показали, как Union Square Hospitality Group превратилась из единственного ресторана в компанию, которая открывает новые рестораны с различными темами. Магазин готовых закусок Zingerman's Deli сделал нечто подобное, преобразовавшись из отдельной структуры в Zingerman's Community of Businesses, состоящую из различных компаний, работающих в продовольственной сфере с общей культурой. В Righteous Babe Records добавили розничную компанию, издателя музыки, застройщика, фонд и концертную площадку. Artists' Frame Service превратилась в The Goltz Group, включающую магазин товаров для

дома и сада, оптовое багетное предприятие и художественную галерею. И это не полный список.

Я не хочу сказать, будто эти компании открыли дополнительные структуры просто для создания новых карьерных путей для сотрудников. Чаще всего так собственники и СЕО реагировали на увлекательные предложения, считая, что они сами и сотрудники готовы к этим возможностям, которые должны укрепить компанию и позволить им всем исследовать новые области бизнеса. Но результатом стало то, что отличные сотрудники получили простор для роста и решения новых задач без необходимости искать работу в другом месте. Это было в большинстве случаев одним из мотивов для расширения.

Принуждение к росту со стороны рынка – главная проблема. Во-первых, есть психологический фактор. Ведь давление возникает, потому что людям нравится ваш продукт и им хочется или самим покупать его больше, или сделать его доступным большому количеству клиентов. В любом случае это давление – весомое подтверждение вашего успеха, комплимент вашей деловой хватке и осуществление мечтаний, с которыми вы основали компанию. Как вы можете сказать «нет»?

И действительно, многие не могут ответить отказом – особенно, как я обнаружил, предприниматели-мужчины. Даже если в глубине души они знают, что их компания и сотрудники не готовы справиться с этим ростом, понимают, что из-за роста могут произойти изменения, которые нельзя предвидеть и которые им не обязательно понравятся, они все равно не в состоянии отказаться от дополнительных заказов. Но если вы выбираете этот путь, повернуть назад крайне трудно. И когда вы поймете, что ваша компания слишком велика, вы не готовы справиться с ситуацией, а ваша работа не соответствует установленным стандартам, вы уже возьмете на себя много обязательств перед сотрудниками, клиентами, поставщиками, которые трудно нарушить. Если вы решите изменить курс, придется избавляться от сотрудников и пересматривать условия договоров. И говорить клиентам – хорошим, которых вы хотели бы удержать, – что вы не можете ничем им помочь. И тогда вы обнаружите, насколько высоко цените способность быть лучшим в своем деле.

«Я никогда не хотел, чтобы компания была большой», – заявил Билл Батлер. В 26 лет он основал строительную компанию W. L. Butler

Construction за кухонным столом в Starhill Academy for Anything – одной из четырех коммун вдоль бульвара Скайлайн в Вудсайте, к югу от Сан-Франциско. На дворе стоял 1975 год. Батлер жил в коммуне с женой и сыном, но она не была их официальным местом жительства – его у них просто не было; отсутствовали электричество и водопровод. «Это было как шоу “Последний герой”, только еще круче, – вспоминал Батлер, сидя у себя за столом в офисе компании в Редвуд-Сити, приблизительно за 13 километров от места, где все начиналось. – Вначале я строил заборы и навешивал двери. Мне нужно было зарабатывать на жизнь. У меня не было никакой страховки, собственности и прочего, но мне нравилось заниматься бизнесом, строить, и мне нравились люди».

В конце концов он купил дом в Вудсайте и переехал туда с семьей в 1981 году. Свой офис у компании появился в 1983 году, хотя ее телефон попал в справочники только в 1994-м. Людям, которым нравилась работа Батлера и хотелось прибегнуть к его услугам, приходилось бегать за его грузовиком, чтобы узнать номер.

А его работа нравилась многим. К 1989 году доходы Butler составляли 20 миллионов долларов в год при штате в 129 человек, и Батлер чувствовал, что не справляется с работой. И ему, и компании приходилось разрываться на части. Получив лицензии в Калифорнии, Орегоне, Вашингтоне, Неваде и Аризоне, они вели проекты во всех этих штатах; на подходе было столько заказов, что они не могли бы со всем управиться. При этом компания не получала прибыли. Качество ее работы не соответствовало представлениям Батлера, а корпоративной инфраструктуры не существовало. Ситуация вышла из-под контроля.

«В этом была моя вина, – сказал Батлер. – Трудно было это признать, но я знал, что свалил дурака. Я слишком много обещал, мы взвалили на себя непосильный груз. Так что пришлось сесть и как следует покопаться в себе. Мы подумали, что у нас получается хорошо, что для нас выгоднее, что нам нужно улучшить. А потом все изменили».

Для начала Батлер и его руководители – включая Фрэнка Йорка, который позже стал президентом компании, – решили перейти от «заколачивания гвоздей» к работе генерального подрядчика – управлению проектами. В этом заключалась самая сильная сторона

компании, и только так она могла бы расти и совершенствоваться без расширения штата. «Количество сотрудников было для меня очень важно, – отметил Батлер. – Мне нравится знать всех, кто здесь работает, и я никогда не хотел, чтобы у нас было намного больше сотни человек. Если бы мы продолжили в том же духе, пришлось бы раздувать штат. Тогда у нас было 129 человек, а сейчас – 125. Примерно столько и надо».

В то же время команда Батлера стала иначе смотреть на свой бизнес. «Мы хотели поднять планку, – сказал он. – Мы решили, что не будем пытаться преуспеть во всем, а хотим стать лучшими в нескольких направлениях. Мы отказались от лицензий в других штатах, чтобы не работать там. Мы больше не хватались за каждый заказ, а сначала обдумывали его». Для этого пришлось избавляться от клиентов, включая давних. Команда часами анализировала клиентскую базу, отмечала, какие заказы выгоднее, обсуждала, в каких нишах стоит работать и какие клиенты лучше всего соответствуют квалификации сотрудников, прогнозировала, как экономические тенденции затронут различные отрасли, и так далее. За этим последовали сокращения в рядах клиентов. «Мы перешли от 25 клиентов к десяти, – вспоминал Батлер. – В основном отказались от плохих, включая крупнейшего (*гигантскую компанию финансовых услуг*), на которого приходилось 50 % стоимости наших заказов. Их сотрудники, которые вели наши проекты, унижали нас, врал и ставили нас в дурацкое положение. Мы сообщили, что больше не хотим с ними работать».

Но эти решения были легкими. Чтобы сохранить желаемый размер компании, Батлеру также пришлось распрощаться с хорошими клиентами, с которыми он хотел продолжать работу. «Для меня хорошие клиенты – социально ответственные компании, честные и полезные для общества, – пояснил он. – Некоторые из них равнодушны к районам, где они ведут бизнес, и не стремятся к взаимной выгоде. Я хотел работать с клиентами, которые видят в нас партнеров. Я предпочел бы потерять деньги, а не хорошего клиента».

Проблема была в том, что даже после сокращения списка у Butler было больше хороших клиентов, чем компания могла обслуживать. По словам Батлера, он ощущал и ощущает колоссальное давление со стороны клиентов, желающих его роста. В 2002 году Target^[12] вручила Butler награду «Подрядчик года»; за всю историю ее получили только

два подрядчика Target (второй построил ее центральный офис). Butler также стал самым небольшим поставщиком, удостоенным этой чести, и получил эту награду в самый краткий срок. Как отказать такому клиенту, как Target, когда он обращается с просьбой построить магазин далеко за пределами вашего региона? «Это тяжело. Это очень, очень тяжело, – сказал Батлер. – Нельзя всегда говорить “нет”. Мы отказались от стольких проектов, и это всегда трудно. Иногда нам приходилось рекомендовать конкурентов – представляете, как тяжело это для предпринимателя! Причем лучших конкурентов, потому что мы хотели, чтобы клиент был всегда доволен их работой».

Потом один конкурент сказал ему: «Вы мой лучший продавец. Я от вас получаю больше заказов, чем от собственных сотрудников».

Но чем больше заказов отвергала Butler, тем лучше становилась ее репутация. Хотя Батлер избегал гласности – он дал единственное газетное интервью за 25 лет, да и то лишь потому, что длинноволосый репортер напомнил ему о жизни в коммуне, – компания стала легендой в своем районе из-за участия в благотворительности и незаурядной рабочей атмосферы. К ней приходило даже больше клиентов, чем раньше, и Батлер не мог отказать всем. Компания продолжала расти вопреки своему нежеланию и экономическому спаду, который тяжело сказался на коммерческой застройке. Клиенты приберегали немногие оставшиеся у них проекты для Butler. В 2001 году доходы достигли 125 миллионов долларов, в следующем году – повысились на 40 %, до 175 миллионов долларов. «Это было слишком много, – сказал Батлер. – Чрезмерная нагрузка на инфраструктуру, перегрузка работой. Все испытывали лишний стресс». И в 2003 году он сократил размах работы, снизив продажи до 155 миллионов долларов, но в 2004-м они подскочили до 205 миллионов долларов – опять перебор. В 2005-м он провел еще одно сокращение, до 195 миллионов долларов. «Мы действительно стараемся остаться небольшой компанией», – пояснил он.

Есть еще один сильный источник принуждения к росту, хотя, видимо, он затрагивает не всех – по крайней мере неодинаково. Давление проистекает частично из социальной и культурной среды, в которой мы все живем и работаем, а частично – из особенностей психики предпринимателей. Одним из тех, кому это принесло

проблемы, стал Роберт Кэтлин, учредитель и CEO ипотечной компании Signature Mortgage из Кантона. Он разработал систему, которая позволяла его 16 сотрудникам превосходить по показателям конкурентов, штат которых был больше в 3–4 раза. Компания достигла огромного успеха; и друзья, коллеги, клиенты и совершенно незнакомые люди все не могут взять в толк, почему Кэтлин не делает то же на других рынках среднего размера по стране. «Мне все время говорят: “Приятель, ты сошел с ума. Ты упускаешь бесценную возможность”, – рассказывает Кэтлин. – А я отвечаю: “У меня все прекрасно. Ситуация под контролем. У меня есть свобода, хватает времени на семью и путешествия. Чего мне еще желать?”»

Идея, что «крупнее» и «больше» – обязательно «лучше», настолько проникла в нашу культуру, что большинство людей полагает, будто все предприниматели жаждут хвататься за каждую деловую возможность, как можно скорее увеличивать свои компании и построить следующую Microsoft или Citicorp. Это широко распространенное мнение, в свою очередь, может принудить к форсированию роста, особенно когда в игру вступают соображения статуса и престижа. «Это действительно трудно, потому что здесь может играть роль самолюбие, – сказал Кэтлин. – У меня уходит много времени на самоанализ. Что для меня важнее всего? В чем смысл всего этого? Чего я хочу? Мир говорит: “Расти! Ну же, давай!” Но я не понимаю, зачем».

Даже Ари Вайнцвайг из Zingerman’s чувствовал это давление, когда он и его партнер, Пол Сэгиноу, ломали голову над методом роста компании. «Пол прекрасно формулирует вопросы, – отметил Вайнцвайг. – Как только вскрылась та проблема, он начал задавать вопросы, которые мы давно не ставили перед собой. Например: возможно, мы упускаем выгодный шанс и должны открывать магазины готовых закусок по всей стране. Трудно сопротивляться, когда все пытаются подтолкнуть вас к достижениям, которые считают правильными и преподносят вам как легкие. Конечно, они просто не в курсе. Эти достижения никогда не бывают легкими и требуют большого труда. Но как только вы открываете эту дверь, вам приходится отвечать на эти вопросы».

Некоторые предприниматели особенно падки на уговоры «богов роста». Джей Голц охотно признает, что входил в их число. Теперь он называет себя «выздоровливающим бизнесоголиком».

Заглянув в прошлое, он установил, что корни его пристрастия – в детстве. Сидя в своем кабинете рядом с художественной галереей и багетным салоном на Норт-Клайборн-авеню в Чикаго, Голц вспоминал, как тогда его вдохновил отец друга, занимавшийся багетным бизнесом. «Я видел, как он начинал работу, терпел неудачу, снова начинал – и опять провал, – вспоминал Голц. – Оказалось, у него биполярное расстройство. Но все же мне передалось от него ощущение увлекательности бизнеса». Его дедушке, отцу и дяде принадлежал местный магазин дешевых товаров для дома, который, по мнению Голца, не ждало блестящее будущее. На третьем курсе колледжа, где Голц изучал бухгалтерский учет, он стал подумывать об открытии своей компании в багетном бизнесе, а не о магазине мелочей для дома.

Поддержки у него было мало. Его мать только вздохнула, когда он поделился с ней своими планами. Друзья говорили: «Думаю, ты способен на большее». Его консультант в колледже сказал: «Вы ничего не добьетесь, если не пойдете в магистратуру». Поддержал его только муж сестры, заявив: «Если ты не сделаешь этого сейчас, то не сделаешь никогда».

Несмотря на негатив, Голц открыл Artists' Frame Service в 1978 году, в возрасте 22 лет, и компания пошла в гору. Довольно скоро он попал в поле зрения журнала Forbes, который написал о нем в статье о перспективных молодых предпринимателях, называя их вундеркиндами бизнеса. Следующие 15 лет он приближался к положению магната, увеличивая Artists' Frame Service как можно динамичнее и открыв с полдюжины других компаний. Голц все время находился в движении. Читая статьи о предпринимателях-звездах, например Майкле Делле или основателе FedEx Фреде Смите, он заставлял себя вкалывать еще больше. Он исследовал возможности франчайзинга и покупки более мелких игроков в отрасли. Он даже думал о выпуске акций на рынок. И хотя Голц все же не пошел ни по одному из этих путей, он наслаждался ощущением пребывания в гуще событий. «Я был энергичным, целеустремленным, сосредоточенным, независимым и стойким, а это прекрасные качества для предпринимателя, – сказал он, – но хотели бы вы состоять в браке с таким человеком?»

Может, и нет, но достижения Голца неоспоримы. К 40 годам он превратился в гуру багетного бизнеса, а Artists' Frame Service по праву считалась «золотым стандартом» отрасли. Его магазин домашних товаров и художественная галерея тоже процветали. Голц пользовался спросом как оратор и преподаватель, а также писал книгу советов предпринимателям. В том районе Чикаго, где он создал свои компании, ему ставили в заслугу инициативу возрождения сообщества. Ко всему прочему, он был женат уже 16 лет, и у них с женой было трое здоровых детей. «Это благодаря жене, – признал Голц. – Тогда я не понимал, с чем ей приходится мириться, но понимаю сейчас».

Собственные достижения он тоже не признавал. «У успешных предпринимателей есть какой-то демон, которого они должны изгнать, – отметил он, размышляя о своем тогдашнем умонастроении. – Для меня это была необходимость сделать как можно больше. Я все время волновался: *А не упускаю ли я возможность? Я не отказываюсь от шанса заработать еще?* Как это отключить? Как не позволить увлечению успехом мутировать в болезнь успеха? А из-за прозвища “вундеркинд бизнеса” было еще тяжелее. Мне еще нет 30, а меня хвалят в Forbes! Мне исполняется 40, но я уже не так популярен. Я слышу о человеке с состоянием 40 миллиардов долларов и думаю: *Как такое может быть? Насколько он умнее меня?*»

Подобно большинству «одержимых», Голцу пришлось опуститься на самое дно, прежде чем он смог собрать волю в кулак и измениться. Это случилось весной 1996 года. Незадолго до этого он купил здание на Норт-Клайборн-авеню, где запланировал создать магазин дорогих товаров для дома и сада, расширив магазин домашних товаров, открытый им в арендованном помещении по соседству. Проблема была в том, что здание нуждалось в капремонте, причем его нужно было закончить за четыре месяца, потому что Голц не мог позволить себе пропустить весенний сезон. В разгар работы у него закончились деньги. «Я спустил весь свой кредит, – сказал он. – Больше у меня ничего не осталось. Это был невероятный стресс. Я не спал по ночам. Мы стали отсрочивать платежи поставщикам и зорко наблюдать за торговыми запасами. Тогда же мама заболела раком, а у ребенка начались неприятности в школе. Это было ужасно».

«Но тут-то и начались перемены, – продолжал Голц. – Оказывается, есть три момента, которые вам нужно понять прежде, чем начнется выздоровление от бизнесоголизма. Во-первых, вы должны почувствовать боль. Нужен опыт бессонных ночей из-за страха потерять крышу над головой. В 41 год я оказался без денег, в отрасли, которую толком не понимал. Когда я только открыл свое дело и изо всех сил старался пойти в гору, я ощущал стресс, но это было неизбежно, в порядке вещей. Однако возникшие в 1996 году проблемы стали делом моих собственных рук. Это случилось, потому что я купил здание и решил заняться бизнесом, в котором не разбирался. Может, я сошел с ума?

И тут я понял второй момент: люди, которые строят гигантские компании с нуля, отличаются от вас. Дело не только в мозгах; они из другого теста. Им под силу то, на что у вас кишка тонка. И, наконец, к вам приходит третье озарение: все в порядке. Вы думаете: *Я могу быть счастливым. Я могу жить в свое удовольствие, иметь замечательный бизнес и зарабатывать достаточно денег, не сходя с ума.* И вы начинаете замечать вокруг несчастных богачей с несчастными семьями. Когда Дональда Трампа спросили, хороший ли он отец, он ответил: «Я – хороший кормилец семьи». Это привело меня в ужас.

Вот так началось мое выздоровление. Много лет до того я рвался вперед и вперед и вдруг осознал, что могу остановиться. Я начал думать: *А что бы ты делал с этими деньгами, если бы их заработал?* Это стало откровением».

В изменениях, произошедших с Голцем, был еще один важный элемент. Как и многие предприниматели, которые считают, что обязаны обеспечивать рост своих компаний, он был поражен серьезным недугом: неспособностью видеть свои достижения. Голца преследовало чувство неполноценности и несостоятельности. Он сравнивал себя с самыми известными предпринимателями мира и ломал голову: чего же ему не хватило, чтобы стать такими, как они. Он так заиклился на своих недостатках, что не мог ни замечать, ни признавать свой реальный вклад в жизнь района, где работал, и свое положительное влияние на жизнь окружающих. Голцу казалось, что все это ничего не значит, если он не достиг вершины успеха в традиционном понимании, которое определялось размером его компании или его личного состояния.

В конце концов глаза ему открыла одна из его подчиненных, афроамериканка Лили Букер, которая была старше его. Букер и еще одна сотрудница, Уилли Хардвик, уходили на пенсию из Artists' Frame Service, проработав там восемь лет. Компания устроила для них проводы на пенсию, на которых Лили произнесла небольшую речь. Она рассказала, как узнала об Artists' Frame Service. К тому времени она десять лет работала в другой багетной компании, пока та не закрылась и не переехала в Техас. «Мне было за пятьдесят, – сказала она, обращаясь к Голцу. – Когда вы наняли меня, я уже думала, что

никогда больше не найду работу. Я просто хочу поблагодарить вас за то, что вы дали мне шанс».

Может, это случилось в нужное время. Самому Голцу в том году исполнилось 40 лет, и он начал чувствовать, что смертен. Заявление Лили поразило его. «Когда вы увеличиваете свою компанию, то думаете только о людях, с которыми потерпели крах, – вспоминает Голц. – В то время я зализывал раны. Это были менеджеры, которых мне пришлось уволить. Бедные молодые люди, которых я собирался спасти, но они продолжали делать ляпы и попадать в беду. Давние сотрудники, пойманные на краже. Но из комментария Лили я понял, что были не только неудачи. Я оглянулся вокруг и увидел много людей, которые ценят свою работу и дорожат ей».

Он вспомнил когда-то услышанную историю о девочке, бросавшей морских звезд в океан. «К ней подошел старик и сказал: “Не стоит стараться. Их там миллионы, всех не спасешь. То, что ты делаешь, никому не нужно”. Девочка посмотрела на морскую звезду у себя на ладони и сказала: “Это нужно ей”. И бросила ее в океан. Лили была одной из моих “морских звезд”».

Потом он начал замечать в компании и других «морских звезд». Например, багетного мастера, который искал возможности поработать сверхурочно. Оказалось, он отсылал деньги домой – своей семье в Тибете. Еще один сотрудник, Луан Ле, когда-то служил капитаном в ВМС Южного Вьетнама. После падения Сайгона его арестовали и посадили в тюрьму на восемь с лишним лет, и он мыкался по лагерям до выхода на свободу в 1983 году. Через год он перевез 100 человек на катере из Вьетнама в Малайзию за три дня, пережив по пути нападение пиратов из Таиланда. Потом Ле перебрался на Филиппины, где выучил английский, а оттуда – в Чикаго. Artists' Frame Service наняла его через агентство, которое занималось трудоустройством вьетнамских и камбоджийских беженцев. «Ле – превосходный багетный мастер, – отметил Голц, – и одна из моих “морских звезд”».

Трудно представить себе небольшого гиганта, лидер которого не знает о своих «морских звездах». Один из источников его магии – признание способности компании положительно влиять на жизнь людей, с которыми она соприкасается. Это общая характеристика всех представителей нашей выборки, и благодаря ей они способны строить тесные отношения с сотрудниками, клиентами, поставщиками и

сообществом. Это еще и одна из величайших наград и главных источников магии в таких компаниях. При желании вы можете воочию убедиться в существовании этих тесных отношений – просто посетите города, городки и районы, где находятся эти компании.

Глава 3

Принцип «Моны Лизы»

Методистская церковь Эсбери-Делавэр стоит на Делавэр-авеню – главной дороге, проходящей через город Буффало. Это один из множества архитектурных шедевров города, большинство которых было создано в дни его расцвета: конец XIX – начало XX века. Сегодня в этом здании находится Righteous Babe – звукозаписывающая компания, основанная певицей и автором Ани Дифранко. Здание также стало символом надежды для Буффало, и за этим стоит интересная история.

Буффало, расположенный у восточной оконечности озера Эри, когда-то был процветающим центром торговли: зерно со Среднего Запада привозили сюда водным транспортом, разгружали, обрабатывали и переправляли в Нью-Йорк и во многие страны мира по каналу Эри и реке Гудзон. К началу 1900-х Буффало стал восьмым по величине городом в США и одним из самых красивых: улицы были проложены по тому же плану, который Пьер Ланфан создал для Вашингтона, систему парков разработал Фредерик Лоу Олмстед, а здания проектировали известнейшие архитекторы того времени, включая Генри Гобсона Ричардсона и Фрэнка Ллойда Райта^[13].

Но примерно с 1950 года в судьбе города начался перелом к худшему. Его ускорили два события: открытие морского пути Святого Лаврентия в 1959 году и рост конкуренции со стороны южных и юго-западных штатов США, а также других районов. Компании стали покидать город, торговля захла. Буффало превратился в мишень для шуток телевизионных комиков, высмеивавших долгие студенческие зимы в городе и плохие результаты его профессиональной команды по американскому футболу. Из-за отсутствия центральных офисов крупных компаний и серьезной промышленности экономика города надолго пришла в глубокий упадок. Городским властям пришлось получать государственные субсидии, чтобы обеспечивать хотя бы основные коммунальные услуги.

Но в конце 1990-х появилась группа возможных спасителей – семья Ригас, чья компания кабельного телевидения Adelphia Communications росла как на дрожжах. Ее заявленные доходы взлетели примерно с 473 миллионов долларов в 1997 году почти до 1,3 миллиарда в 1999-м, а через два года перевалили за 3,3 миллиарда долларов. Хотя семья Ригас жила неподалеку, в Каудерспорте, они с энтузиазмом взялись за поддержку Буффало. В 1998 году они приобрели местную профессиональную хоккейную команду, Sabres, а в 2000 году объявили о планах построить бизнес-центр стоимостью 125 миллионов долларов в сердце города и тем самым создать 1000 рабочих мест в центре и дать толчок новой волне развития. Наконец-то Буффало должен был получить стимул, в котором так нуждался. Эта перспектива казалась настолько хорошей, что вызывала сомнения, – и не зря. 24 июля 2002 года семье Ригас предъявили обвинения в присвоении огромных средств их компании за счет инвесторов и кредиторов. Через несколько месяцев Adelphia объявила о своем банкротстве и перенесла основную деятельность в Колорадо. Учредитель и CEO Paychex из Рочестера Том Голисано согласился купить Sabres и оставить команду в Буффало – из сочувствия, а то и из жалости, хотя он не был ни фанатом хоккея, ни даже выходцем из этого города.

К тому времени граждане Буффало успели привыкнуть к разочарованию. Полвека наблюдая за упадком своего города, они стали относиться к его будущему с фатализмом, а также испытывать коллективный комплекс неполноценности. Смирились они и с тем, что, как бы плохо ни шли дела, сколько бы люди ни жаловались, никто – по крайней мере, ни один из жителей Буффало – не примет *реальных* и решительных мер.

И тогда за дело взялись Ани Дифранко и ее деловой партнер, Скот Фишер (президент Righteous Babe).

Они оба были уроженцами Буффало, причем Дифранко – самой известной рок-звездой города (хотя не единственной: здесь возникла и рок-группа Goo-Goo Dolls). Дифранко завоевала сотни тысяч поклонников по всему миру и продала миллионы своих дисков (плюс некоторое число чужих) под лейблом Righteous Babe. Ее решение пуститься в самостоятельное плавание, несмотря на активное внимание со стороны всех крупных звукозаписывающих компаний, привело к тому, что ее песни редко звучали на радиостанциях,

рассчитанных на массовую аудиторию. В результате Дифранко не приобрела такую славу вне своей аудитории, как некоторые из ее коллег – например, Аланис Мориссетт или Сара Маклахлан^[14], но она была суперзвездой в университетских кампусах по всей стране и знаменитостью в родном городе. О ней знали даже те местные жители, кто никогда не слышал ее музыки. Она дала множество концертов в этом районе и через Righteous Babe занималась благотворительностью на местном уровне. Когда Дифранко выступала с благотворительными целями – что бывало часто, – ее фото попадало на первую страницу издания Buffalo News. Хотя Буффало был консервативным рабочим городом, его жители принимали Дифранко. Их не смущало, что она открыто называла себя бисексуалкой и имела множество преданных поклонниц-лесбиянок. Как и то, что она расхаживала с длинными дредами, кольцом в носу и татуировкой на груди. Горожане не видели ничего страшного и в том, что по политическим взглядам она была левее Карла Маркса. Дифранко выросла в Буффало, играя на гитаре и исполняя свои песни в местных клубах, и сохранила преданность городу, даже став звездой.

Это стало решающим доводом. Все понимали, что Дифранко могла бы открыть свою компанию где угодно – в Нью-Йорке, Лос-Анджелесе или любом другом городе с современными звукозаписывающими студиями и множеством музыкантов, но выбрала Буффало. Более того, они с Фишером намеренно отдавали предпочтение местным поставщикам для производства фирменных футболок и другой продукции, печати вкладышей в альбомы и постеров, производства кассет и компакт-дисков. При этом Дифранко сыграла важную роль в создании минимум трех местных компаний, кроме собственной; непосредственно благодаря ей появилось примерно 125 рабочих мест в городе с одним из самых высоких показателей безработицы на северо-востоке США.

Но самое благоприятное впечатление на горожан произвело то, что Дифранко сделала с церковью. Несмотря на свою красоту и архитектурную значимость, здание было в плачевном состоянии к тому времени, когда за него взялась Righteous Babe. Ведь уже много десятилетий никто не занимался его обслуживанием и ремонтом. С одного из шпилей на улицу падали камни, и церковь должны были снести в 1995 году, но Фишер – ярый защитник памятников старины –

помог собрать 50 тысяч долларов на аварийный ремонт. Он думал, что на этом его участие в судьбе церкви закончено, но в 1999 году ему позвонили из мэрии с сообщением, что они приобрели это здание и не знают, что с ним делать. Не заинтересует ли оно Righteous Babe? Обсудив это, Фишер и Дифранко решили купить церковь, реставрировать ее и использовать как центральный офис компании, а также новую концертную площадку, джаз-бар, художественную галерею и офис ведущей организации авангардного искусства в городе.

И вот в конце 2003 года, когда горожане все еще приходили в себя после фиаско с Adelphia, они увидели, что вокруг методистской церкви Эсбери-Делавэр поднимаются строительные леса и начинается работа. Они воспрянули духом. «Когда это случилось, жители города, несомненно, ощутили душевный подъем, – вспоминал Дон Эсмонд, обозреватель Buffalo News, который выступал одним из защитников церкви с середины 1990-х. – Все уже решили, что церковь бог знает сколько лет простоит в таком состоянии, заколоченная досками, а тут начались реальные улучшения. И это было не где-нибудь на окраине, Делавэр-авеню – одна из центральных артерий города. Каждый день многие ездят мимо церкви на работу и обратно. Они думали, что здесь, как обычно, ничего не получится, но когда увидели, что реставрация идет, то моральный дух города явно поднялся».

Это подтверждали таксисты, бармены и те, кто уже давно жил в Буффало. «Они отлично поработали над церковью! – сказал Пэт Томпсон, сотрудник компании, производящей печатные материалы для Righteous Babe. – Я большую часть жизни прожил в Буффало и могу вам точно сказать: здесь никогда ничего не делается. И когда мы видим, что Ани и Скот вопреки этой тенденции чего-то добиваются, мы думаем: *Давно пора!*»

Если внимательно рассматривать наших небольших гигантов, в глаза сразу бросается одна их особенность: подобно Righteous Babe, все они так тесно связаны с местом, где расположены, что трудно их представить где-то еще. Zingerman's уже почти неразрывно ассоциируется с Энн-Арбор, а Anchor Brewing стала неперенным атрибутом Сан-Франциско. CitiStorage – бруклинская компания до мозга костей. Reell Precision Manufacturing и «города-близнецы»

(Миннеаполис и Сент-Пол) – такое же естественное сочетание, как лошадь и карета. То же можно сказать о Clif Bar и Беркли, ЕССО и Бойсе, О. С. Tanner и Солт-Лейк-Сити, Hammerhead и Студио-Сити и так далее. Причем это влияние взаимное: компании формируют районы, в которых работают, и наоборот.

Такая взаимосвязь возникает не случайно. Например, для Дэнни Мейера из Union Square Hospitality Group район – один из факторов, определяющих, где открыть ресторан и каким он будет. «Новый проект интересует меня, только если в нем есть что-то особенное, а для этого нужен правильный контекст, – пояснил он. – Я не в курсе, что особенного в расположении, обрамлении и освещении “Моны Лизы”, но знаю, что впечатление было бы не таким, если бы она была вывешена в другой раме и иначе освещена в другом музее, городе и стране». Поэтому Мейер с коллегами из Union Square Hospitality Group отказали девелоперам, которые предлагали им открыть Union Square Café или Gramercy Tavern в Лас-Вегасе. «Эти рестораны – часть их района, а район – часть их сути. Они оказались бы не в своей стихии в Лас-Вегасе, учитывая характер города и то, как много там “временных” людей. Это неправильный контекст».

Ари Вайнцвайг из Zingerman’s предложил аналогию для отношений между такими компаниями, как у него, и районами, где они работают. «Во Франции есть понятие “терруар” – влияние почвы и климата региона на вкус еды. Содержание минеральных веществ в почве, количество солнечного света и дождя, местная растительность и так далее различаются по регионам. Представим, что вы собираетесь делать сыр или вино по одному рецепту в двух разных местностях. Они будут отличаться по растительности, которой питаются коровы, а виноградные лозы растут на разных видах почвы с неодинаковым количеством солнечного света и дождя. Из-за различий в терруаре сыры и вино получатся разными, даже если делать их одинаково. И это реальная разница, которую можно ощутить на вкус. То же относится к некоторым компаниям. В каждом районе есть свой характер, “душевный терруар”. Если вы пустите глубокие корни в этом районе, он окажет на вас большое влияние».

Конечно, верно и противоположное – и для пищевых продуктов, и для бизнеса. Производители еды в массовых масштабах стремятся избавиться от терруара – устранить все вариации, вызываемые

климатом, почвой или сезоном. А компании с большим территориальным охватом стремятся сокращать вариации и развивать общую культуру. Они прилагают много усилий, чтобы сотрудники повсюду соблюдали единые правила, стандарты, цели и ценности. В самой этой идее нет ничего плохого. Вайнцвайг указывает на Whole Foods Markets – национальную сеть магазинов натуральных продуктов – в качестве примера крупной компании с сильной, динамичной культурой, серьезно относящейся к своей ответственности перед обществом, «но у которой уже нет глубоких корней в своих районах».

Все компании, о которых рассказывается в этой книге, имеют глубокие корни в своих районах, и это чувствуется сразу. У каждой есть индивидуальность, отражающая местные особенности. Зачастую эти свойства на первый взгляд кажутся несущественными или причудливыми, но на самом деле они играют важную роль в успехе компании. Хороший пример – Righteous Babe. Уже после недолгого контакта с ней вы замечаете, как она похожа по духу на город, в котором находится. Буффало – вечный неудачник, команда, которая всегда отстает. Как бы ни высмеивали его погоду, у него есть своя гордость – гордость аутсайдеров, которым приходится вкалывать. Он обладает сильной, хоть и несколько таинственной властью над своими обитателями. Покинувшие Буффало возвращаются, а те, кто провел там несколько месяцев, не уезжают. «Этот город берет вас за душу», – сказал таксист из аэропорта в разгар внезапной метели, пытаясь объяснить, зачем его сын вернулся из Калифорнии.

«Он умеет поддеть вас на крючок», – сказал Брайан Грюнерт, который раньше собирался переехать на Средний Запад, где отучился в университете, но так и не покинул Буффало и в итоге стал дизайнером в Righteous Babe.

«Меня он точно взял за душу», – согласился уроженец Луизианы Рон Эмке, который учился в магистратуре в Университете Буффало и стал главным копирайтером Righteous Babe.

Отчасти город привлекает своей увядшей элегантностью, отсутствием уличных заторов и недорогой недвижимостью. К тому же стоимость жизни там гораздо ниже, чем в любом крупном городе с окрестностями на Северо-Востоке. Но дело не только в этом. «Буффало – не маленький город, но кажется небольшим, – пояснил Эмке. – Например, все, кто работает в области искусства, знакомы друг

с другом. Пускай мир искусства здесь сравнительно невелик, но разобщенности в нем гораздо меньше, чем во многих других местах. И в этом – одно из преимуществ Буффало».

Righteous Babe производит впечатление небольшой компании из маленького городка, хотя она известна всей стране и имеет клиентов по всему миру. В интервью New York Times в 1998 году Ани Дифранко так объяснила свое решение создать собственную компанию, а не подписывать контракт с крупным лейблом: «Мне самой нужно знать, что есть альтернатива крупным корпорациям. Я хочу жить в мире, где можно и нужно ходить в местную аптеку на углу, где продавец с женой стоят за прилавком уже 30 лет, а не в Rite Aid или Kmart».

Фишер управляет компанией с учетом этого; кое-чему его научила и предыдущая работа в малярном бизнесе. «Маляров мало, все они знают друг друга, и ваша репутация бежит впереди вас, – объяснил он. – Так что в ваших же интересах работать на совесть: честно, выполняя обещания; хорошо обращаться с рабочими и вовремя им платить. Иначе вы протянете недолго».

Фишер убежден, что в небольших городах все на виду и это создает ощущение ответственности, которого нет в сегодняшнем музыкальном бизнесе, как и в большинстве других областях корпоративного мира. Он рассказал об известном промоутере, который занимался совместным концертом Дифранко и Боба Дилана на открытой площадке неподалеку от крупного города на Северо-Востоке. «Мы обнаружили, что агент добавил к каждому билету плату за стоянку – пять долларов, хотя при аренде площадки парковка была бесплатной. Так он втихаря мог прикарманить еще 25–50 тысяч долларов, не делаясь с артистами. В маленьком городе такое не удалось бы провернуть. С вами никто не стал бы работать. Репутация – все, что у вас есть, а вести расходятся быстро. Мы хотим как можно реже иметь дело с подобными людьми и поэтому стараемся создать атмосферу городка в национальных масштабах. Агенты, с которыми мы работаем, относятся к нам так же добросовестно, как к собственной матери. Мы с Ани иногда шутим, что живем в иллюзорном мире честных людей, которые уважают друг друга».

Буффало сыграл роль и в формировании других аспектов Righteous Babe. «У этой компании было множество причин для провала, в том числе местоположение, – отметил дизайнер Грюнерт. – Казалось бы,

когда конкурируешь на национальном рынке, а находишься в Буффало, то ставишь себя в невыгодное положение. Но Скот и Ани обернули особенности города на пользу себе, компании и сотрудникам: более низкие накладные расходы, очень выгодные цены на печать и производство, небольшая стоимость комфортного стиля жизни. Чтобы отвоевать себе место здесь, Righteous Babe понадобилось гораздо меньше усилий, чем могло бы потребоваться на рынке побольше».

Компания также воспользовалась местными резервами талантов – художников и писателей, которых Фишер и Дифранко хотели поддерживать. «Скот решил, что все наши материалы должны выглядеть профессионально, но при этом неординарно, – вспоминал Эмке. – Было вполне логично нанимать людей, которые раньше этим не занимались. Я до прихода в компанию не написал биографии миллионов рок-звезд, у наших дизайнеров не было большого опыта в создании постеров и обложек для пластинок. Наш специалист по связям с радио начинал карьеру на станции местного университета. Все мы учились по ходу дела». Но у этих новичков, несомненно, было одно общее качество – талант. В результате созданные ими альбомы, каталоги и маркетинговые материалы были свежими и творческими, но не похожими на работы дилетантов. В 2003 году музыкальная индустрия признала их работу, вручив Дифранко и Грюнерту «Грэмми» за лучшую упаковку.

В дополнение к практическим выгодам Righteous Babe также черпала силы в духе Буффало, ощущении воинственного аутсайдера и отстающего участника соревнований, борющегося с судьбой. Это ощущение пронизывает компанию, и оно послужило мотивацией для всех, включая Фишера. Еще до того как стать президентом Righteous Babe, он встречался с Дифранко (потом они расстались), и у него не было ни опыта, ни образования, обычно требуемых от человека, который желает стать администратором известного музыканта, а тем более возглавить звукозаписывающую компанию. Вначале многие очень скептически отнеслись к его способности справиться с этими обязанностями. «Года через два агент Ани, Джим Флеминг, признался мне, что, когда я впервые ему позвонил, он подумал: “О господи, это ее бойфренд. Сколько раз мы уже такое видели?” – рассказал Фишер. – Но я знал, на что способен. Я знал, что люди меня не уважали. Но я из Буффало. Я к такому привык».

Возможно, Фишер чувствовал необходимость самоутвердиться, а может, ему придавало уверенности знание того, что к нему подходят с низкими ожиданиями, которые легко превзойти. Каким бы ни был его психологический настрой, он с головой погрузился в работу и в тесном сотрудничестве с Дифранко создал уважаемую, многопрофильную музыкальную компанию, включая один из немногих успешных лейблов, созданных артистом. И через десять лет Righteous Babe уверенно удерживала свои позиции, тогда как несколько из тех лейблов, которые пытались завлечь Дифранко, закрылись.

Фишер выразил уверенность, что город как-то повлиял на долголетие компании: «Лейбл IRS Records хотел заключить контракт с Ани, и мы встретились с его представителями в Лос-Анджелесе. Я увидел их красивый офис и подумал: *Кто за это платит?* Я не увидел у них ничего такого, что нам нужно было бы позарез. У IRS были телефон и факс, у нас тоже. Они сказали, что могут ознакомить широкую аудиторию с музыкой Ани, но мы не считали, что ей нужна такая услуга. IRS уже закрылся, а мы нет; значит, мы идем по верному пути. И я думаю, что тут сыграло свою роль то, что мы все это время работали в скромном офисе в Буффало. Это помогло нам смотреть на все под правильным углом».

У всех компаний в этой книге есть похожие отношения симбиоза с районом, в котором они выросли, и жизнеспособность этих связей – часть их магии. У собственников и сотрудников есть обостренное осознание того, кто они, где им место и какое они имеют значение для своих соседей, друзей и остальных людей, с которыми контактируют. Каким-то таинственным образом все это создает энергетику в компании, питает страсть, которую люди испытывают к своей работе.

Это видно на примере Anchor Brewing: компания настолько сплелась с культурой и историей Сан-Франциско, что стала практически отдельной достопримечательностью. Согласно сайту компании, ее история началась, когда в эпоху «золотой лихорадки» в США прибыл некий Готтлиб Брекле, а на западном побережье начали осваивать пивоварение. Традиционные местные сорта пива назывались «паровыми» (steam beer), почему – сейчас уже никто не помнит; отсюда пиво Anchor Steam. Как и ее родной Сан-Франциско, пивоварня пережила всяческие катастрофы – природные и созданные человеком:

землетрясения, пожары, войну, сухой закон, финансовый крах. Но каждый раз ей удавалось снова подняться благодаря вмешательству человека, готового бороться за ее существование. Когда Фриц Мейтег, молодой выпускник Стэнфорда, купил контрольный пакет акций компании в 1965 году, он был последним на тот момент в ряду этих спасителей.

Мейтег многое принес в компанию, в том числе проницательный анализ особых отношений между Anchor Brewing и Сан-Франциско и уважение к этой связи. Сегодня прошлое города дает о себе знать во всех аспектах работы компании: от традиционных методов пивоварения до бара, напоминающего салун, от этикеток на продукции до адреса у подножия Потреро-Хилла, в старом индустриальном районе к югу от Маркет-стрит, лишь за два квартала от одного из множества ее старых адресов. Когда пивоварне стало тесновато в прежнем здании, Мейтег в 1977 году решил переехать в помещение бывшей кофейни. Он говорит, что ему даже не пришло в голову искать место в пригороде, где все гораздо дешевле. А отъезд из Сан-Франциско стал бы предательством.

У Джея Голца и Artists' Frame Service сложились еще более тесные отношения с Ниар-Норт-Сайдом в Чикаго – районом, название которого менялось вместе с его судьбой. В 1978 году, когда Голц основал свою компанию, это место называлось Нью-Тауном (чтобы отличать его от Олд-Тауна). Это был захудалый район с ветхими старыми зданиями и пустырями. На Норт-Клайборн-авеню, где находилась компания, жизни было так мало, что местные любители гонок на старых тюнингованных авто могли проводить там соревнования на обеих полосах дороги вечерами в пятницу и субботу. «Если тогда вы видели бегущего по этой улице человека, он наверняка тащил украденный у кого-то телевизор, – вспоминал Голц. – А сейчас это обычные любители бега».

И правда, Норт-Клайборн теперь – оживленный центр торговли с магазинами и ресторанами высокого класса. Возродившись, улица вдохнула новую жизнь в весь район, известный теперь под названием Линкольн-Парк. Стоимость недвижимости подскочила, и район привлек таких национальных розничных операторов, как Whole Foods, Smith & Hawken и Crate & Barrel. Местные продавцы и застройщики считают, что инициатива в этих изменениях принадлежала Голцу. Его

компания стала первым новым предприятием в этом районе. Когда он делал первые шаги в бизнесе, арендная плата за квадратный фут ^[15] площади составляла около доллара. По этой ставке он и заплатил за аренду 2000 квадратных футов на третьем этаже старой мебельной фабрики, где когда-то делали пианолы. Сегодня же ставка аренды недвижимости подбирается к 40 долларам за квадратный фут, а транспортные заторы – серьезная морока. Предвидя, что парковка будет проблематичной, Голц несколько лет назад купил стоянку для своих клиентов. Она находится на противоположной стороне от здания с его магазином товаров для дома и сада, недалеко от багетного салона и художественной галереи. Атмосфера этих магазинов – среди сотрудников они известны под общим названием «кампус» – отражает свойственную району энергетику, и наоборот.

У CitiStorage выстроились другие отношения со своим районом – Уильямсбургом в Бруклине. Подобно Нью-Тауну к приходу Голца, Уильямсбург был депрессивным районом в центре, когда в 1994 году Норм Бродски перенес туда свой главный офис из примыкающего к центру участка на Манхэттене. В то время его тревожили уличная преступность и ее опасность для сотрудников компании. Еще Бродски беспокоился, что переезд заставит часть сотрудников уйти и будет отпугивать потенциальных кандидатов. Но он считал, что ему и другим старшим менеджерам важно работать при хранилище, а не в офисе на другом берегу Ист-Ривер. Кроме того, переезд позволил бы компании экономить более 300 тысяч долларов ежегодно. В качестве предосторожности и средства успокоения Бродски установил современную систему безопасности на территории компании и пустил автобус для сотрудников с остановкой у станции метро.

Но страхи оказались в основном беспочвенными. Из-за переезда компанию действительно покинули некоторые люди, но оставшиеся взялись за работу с новыми силами. Более того: учитывая дефицит рабочих мест с хорошей зарплатой в Уильямсбурге, находить новичков стало даже легче. По мере того как в компанию приходило все больше людей из округа, Бродски и его жена Элейн (совладелец и вице-президент CitiStorage) упорно налаживали тесные связи с районом. Они приглашали местных жителей на вечеринки, которые проводили у себя в офисе на берегу реки, предоставили помещение местной театральной труппе и позволили сотрудникам выбирать: устраивать

ежегодную праздничную вечеринку или потратить эти деньги на местную благотворительную акцию. Сотрудники выбрали благотворительность – помощь школе для детей-аутистов, для которых они купили, собрали, упаковали и доставили рождественские подарки.

Сегодня CitiStorage в целом похожа на Бруклин – «плавильный котел», где смешаны люди самого разного происхождения, говорящие на многих языках. Этой культуре свойственны жесткость, прагматичность и серьезность в сочетании с теплотой, великодушием и духом товарищества работающих людей, пробивающих себе путь к успеху. Сотрудники глубоко преданы компании и стремятся ее защищать, ведь она дала большинству из них возможности, которых у них раньше не было и которые никогда бы им не представились. По их словам, Бродски – руководитель «жесткий, но справедливый», что они считают комплиментом. Во многом он похож на них: смекалистый бруклинец, который выбился в люди, вынес множество сильных ударов, но в итоге преуспел.

Рассмотрим Clif Bar. Эта компания основана человеком, который в 1990 году был типичной для Беркли «вольной птицей»: в 33 года он не был женат, жил в гараже со своей собакой, лыжами, альпинистским снаряжением, велосипедом и двумя музыкальными инструментами – трубами, на которых играл с пятого класса. Этот человек, Гэри Эриксон, ездил на Datsun 1976 года выпуска – «ведре с болтами» – и вместе с другом был совладельцем оптовой пекарни, Kali's Sweets & Savories. Он увлекался велогонками, скалолазанием и джазовыми импровизациями. Эти увлечения остались у него и 15 лет спустя, и он управлял именно такой компанией, какая подходила человеку его типа, которому удалось выстроить бизнес, превзошедший его самые смелые мечты. Придя в ее здание на 5-й улице в районе Беркли-Флэтс, вы увидели бы множество признаков реконструкции и расширений, которые пришлось провести за эти годы. В помещении главного офиса вам сначала бросилась бы в глаза огромная альпинистская стенка, на которой висят куклы – Коржик из «Улицы Сезам», По из «Телепузиков», Пятачок, Тасманский дьявол; они символизировали продвижение Clif Bar к запланированным показателям продаж. (Там есть и другая стена, на которую можно влезть.) Еще в здании можно найти спортивный зал (и застать там, например, занятие по танцевальной аэробике), график работы персональных тренеров, не

говоря уже о массажной комнате, парикмахерской для сотрудников, палатке для медитаций, мастерской для любого ремонта велосипедов и игротке с хорошим ассортиментом.

Все это вполне подходило компании. Через полтора десятилетия после основания Clif Bar Гэри Эриксон немного изменился: женился и завел троих детей, но Беркли остался в основном таким же, только стал состоятельнее. Так же можно было описать и Clif Bar. Компания сохранила все свойства, которые определяли ее на раннем этапе существования, только они усилились и стали более упорядочены. Clif Bar официально провозгласила заботу об окружающей среде, используя экологически чистые ингредиенты (что было подтверждено сертификатами), заказывая фирменные футболки из экологически чистого хлопка, применяя для печатных материалов бумагу из вторсырья и как можно больше экономя электроэнергию на работе. Компания поддерживала множество социальных программ и проводила для сотрудников «Программу 2080», в рамках которой выделяла минимум 2080 часов ежегодно (столько работает в год один сотрудник на полной ставке) на добровольное участие сотрудников в благотворительных мероприятиях, которые они выбирали самостоятельно. Почти во всем работа Clif Bar отражала город, в котором компания родилась и выросла.

То же можно сказать о Reell Precision Manufacturing, которая находится в Сент-Поле и переняла деловую культуру «городов-близнецов» с их долгой историей участия компаний в жизни общества. Target/Dayton-Hudson, H. B. Fuller, Pillsbury и General Mills отстаивают идею, что компании несут социальную ответственность перед районами, которые обслуживают. И это не пустые слова: например, Target тратит на это два миллиона долларов в неделю. Три учредителя Reell превратили социальную ответственность в краеугольный камень своего бизнеса, обещая «поступать правильно, даже когда такие действия не кажутся выгодными, целесообразными или привычными». Согласно их формулировке, «высшая цель компании – вносить достойный вклад в общее благо».

Этому стандарту их преемники подчинили всю работу компании. В Reell есть серьезный, нравственный, прочувствованный идеализм, который, несомненно, показался бы безнадежно наивным в Нью-Йорке, Чикаго или Лос-Анджелесе, но в «городах-близнецах» он

выглядит уместно. Reell призывает сотрудников обсуждать моральные аспекты бизнес-решений и участвовать в устранении конфликтов. Руководители активно вовлечены в работу организаций, которые стремятся привнести духовный подход в управление текущей деятельностью; местные университеты и общественные организации часто приглашают топ-менеджеров Reell выступать на эту тему. Сама Reell получила награду штата за этичное ведение бизнеса и американскую награду за соблюдение деловой этики. Каким-то образом это все связано с деловой культурой Миннеаполиса – Сент-Пола. «Они оказали на нас большое влияние», – заявил один из двух CEO компании, Боб Карлсон.

Разумеется, множество других крупных открытых акционерных компаний тоже сформировались под влиянием районов, в которых работают. Wal-Mart – детище Бентонвилла, а Hershey's – города Херши. Собственно говоря, Target и H. B. Fuller – в такой же степени типичные дети «городов-близнецов», как и Reell. Разница между этими компаниями в том, насколько тесны связи с местным сообществом. Компания, работающая в «человеческом масштабе» в одном районе, может быть частью местного сообщества, не подминая его под себя. CEO и другие топ-менеджеры могут налаживать личные отношения с соседями, лидерами местных некоммерческих организаций, остальными членами делового сообщества и госслужащими. Этим отношениям свойственны внимательность, интенсивность и серьезность, которые по мере расширения труднее сохранять. Вот это Вайнцвайг и имеет в виду, говоря о «корнях» компаний в их районах. Крупная компания с филиалами по всей стране или миру может заниматься благими делами, бережно относиться к природе и строго придерживаться этических принципов, жертвовать огромные суммы достойным организациям, спонсировать множество благотворительных мероприятий. Но такая компания, а точнее, ее сотрудники не способны на подобное взаимодействие с конкретным районом, которое влияет на обе эти стороны и обеспечивает их взаимное удовлетворение, как ничто другое.

Лучшая иллюстрация потенциала таких отношений – компания Zingerman's.

Как вы помните, в начале 1990-х Ари Вайнцвайг и Пол Сэгиноу отказались от идеи открытия филиалов Zingerman's в других районах, и одной из причин стало желание углубить связи с районом Энн-Арбор и сохранить характер местного бизнеса. Если посмотреть на компанию со стороны, сразу же понятно, что ей это удалось. Как и Righteous Babe, Anchor Brewing и другие, Zingerman's – типичная местная компания, отражающая культуру Энн-Арбора – университетского города на Среднем Западе, многие жители которого переехали с восточного побережья. Считается, что в Энн-Арборе самая большая читательская аудитория New York Times за пределами Нью-Йорка. В отличие, скажем, от Мэдисона или Айова-Сити, Энн-Арбор расположен рядом с крупным городом, и благодаря этому его атмосфера несколько более космополитична, чем во многих других городах «большой десятки»^[16]; по крайней мере, в это верят сами местные жители. «Я считаю, что мы скорее относимся к Среднему Востоку, чем к Среднему Западу», – заявил Вайнцвайг, который вырос в Чикаго, приехал в Энн-Арбор, чтобы учиться в Мичиганском университете, да так и остался.

Как бы мы ни характеризовали этот район, Zingerman's – его зеркало. «Это очевидно. Отношения у нас неформальные, но к еде мы относимся серьезно, – пояснил Вайнцвайг. – Я не утверждаю, что в других районах такое невозможно, но не везде это норма, и такой контраст очень типичен для Энн-Арбора. У нас в магазине профессора, знаменитые на весь мир, стоят в джинсах рядом со старшеклассниками и девятилетними детьми, и все они пробуют козий сыр, обсуждают его и узнают его историю. Кроме того, мы применяем по-настоящему интеллектуальный подход к еде, потому что находимся в университетском городе. Какой бы пищевой продукт я ни изучал, я могу позвонить в университет и найти специалиста по нему.

Мы посвящаем много времени изучению еды. Мы хотим побольше узнать о ней, и наши покупатели тоже. Если вы приходите работать к нам и не горите желанием учиться, вам придется трудно, учитывая нашу культуру. К тому же у нас трудится много молодых людей, полных идеализма. Это еще одна типичная черта Энн-Арбора. Для них наш вклад в общество важнее, чем размеры бонусов. Разумеется, они неравнодушны к бонусам, а я хочу, чтобы они получали дополнительные деньги. Но наших сотрудников больше волнуют

благотворительные пожертвования, чем личная выгода, и это приятно. Конечно, одна из причин в том, что многие из них молоды и им не нужно содержать семью и выплачивать ипотеку».

Но у этого идеализма есть изнанка – склонность обсуждать каждую проблему до бесконечности. Например, в 2000 году Compass Group обратилась к Вайнцвайгу и Сэгиноу с предложением открыть магазин Zingerman's в недавно отремонтированном и расширенном аэропорте Детройта. Партнеры согласились, что это прекрасная деловая возможность и удачное прибавление в Zingerman's Community of Businesses. Они придумали название – Zingerman's Land of 1000 Flavors^[17]. Чтобы сохранять верность принципам, которые Вайнцвайг и Сэгиноу изложили в формулировке видения в 1994 году под названием Zing 2009, у магазина должен был появиться управляющий партнер – совладелец, ответственный за управление, создание культуры, соблюдение философии Zingerman's и соответствие его стандартам качества и обслуживания. Сэгиноу утверждал, что эту роль сыграет Compass Group; Вайнцвайг и управляющие партнеры других подразделений были готовы согласиться с этим.

Но возникла другая загвоздка. Составляя Zing 2009, соучредители пообещали, что все новые подразделения будут находиться в районе Энн-Арбора, даже если возникнут другие возможности с перспективой существенной финансовой выгоды. Вайнцвайг и Сэгиноу отклоняли многочисленные приглашения открыть магазины в пригородах Детройта и других городах Среднего Запада именно потому, что не хотели ослаблять связь с Энн-Арбором. Аэропорт был в Детройте, на расстоянии 40 километров. Нарушили бы они принцип близости к Энн-Арбору, открыв там подразделение Zingerman's?

«Мы без конца обсуждали это, – вспоминал Вайнцвайг. – Мы с Полом провели много часов с управляющими партнерами других подразделений и устраивали открытые собрания персонала, чтобы обсудить, сможем ли мы добиться там того же, что и в Энн-Арборе. Однозначного мнения не было. Да и в Zing 2009 говорится не только об Энн-Арборе, а о “районе Энн-Арбора”, что не исключает, например, города Ипсиланти. В конце концов мы решили, что для многих аэропорт – ворота Энн-Арбора, и было бы здорово приветствовать пассажиров и приглашать их в город с помощью своего магазина. Но мы окончательно решили принять этот план только после серьезных

обсуждений и активных споров». Однако Compass Group в последний момент передумала: утром 11 сентября 2001 года она объявила, что отказывается от этого проекта, и Zingerman's Land of 1000 Flavors так и не появился на свет.

На первый взгляд вроде нелепо, что в Zingerman's потратили столько времени на обсуждение такого вопроса. Почему им было так важно, откроют ли они магазин за пределами района Энн-Арбора? Если это хорошая возможность, которая была им по плечу и могла улучшить компанию, какая разница, где будет новый магазин?

Чтобы ответить на эти вопросы и понять затруднения Вайнцвайга, Сэгиноу и их партнеров, нужно рассмотреть другую сторону этих отношений – что Zingerman's сделал для Энн-Арбора и как его работа повлияла на мысли и мнения горожан о компании.

Вы могли бы получить представление о влиянии компании на город, если бы оказались там весной 2002 года, когда Zingerman's праздновала свой 20-й день рождения. В компанию отовсюду стекались письма с благодарностями и похвалами – от покупателей и чиновников, из других компаний, от дальних поклонников и бывших жителей Энн-Арбора со всего мира. Но одна особенно выделялась. Она появилась на длинном вертикальном плакате на внешней стене Zingerman's Next Door – соседствующего с магазином здания, где располагались обеденная зона и пара залов для семинаров. На плакате было написано:

Мы все поздравляем компанию Zingerman's!

Спасибо вам за то, что вы дали целому сообществу еду, крышу над головой, позволили получить образование, подняли моральный дух и принесли вдохновение.

С днем рождения, магазин, который так много изменил!

Под этим были логотипы 13 некоммерческих организаций из Энн-Арбора и округа Уоштиноу, где находится этот город. А ниже было написано:

Мы – многие люди, которым вы помогаете, поздравляем вас от всей души!

Некоммерческие организации, которые придумали этот плакат и заплатили за него, не преувеличивали. Роль Zingerman's в жизни Энн-

Арбора выходит далеко за рамки создания рабочих мест, продажи продуктов и поддержки местной экономики. Имеет смысл начать с Food Gatherers^[18], некоммерческой организации, которую Zingerman's основала в 1988 году.

По словам Пола Сэгиноу, этот замысел возник у него после прочтения статьи о профессиональных фотографах Нью-Йорка, специализирующихся на снимках еды. После съемок оставались продукты, которые обычно выбрасывали или забирали домой другие сотрудники. Фотографы арендовали грузовичок и по очереди стали ездить и собирать эту еду и потом отвозить ее в Армию спасения. «И я подумал: *Ух ты, классная идея!*» – вспоминал Сэгиноу. В их магазине тоже оставались продукты – совершенно нормальные, но недостаточно свежие для продажи. Менеджеры использовали их в приготовлении еды для сотрудников или выбрасывали. «А нам нужно как можно эффективнее использовать ресурсы, – отметил Сэгиноу. – И я подумал: *Если у нас пропадает еда, то у других наверняка тоже. Мы могли бы делать здесь то же самое, что эти фотографы в Нью-Йорке*».

Он знал, что руководитель линии бутербродов, Лиза ДеЯнг, планировала уволиться и пойти учиться на юриста. Сэгиноу убедил ее отложить свои планы и поработать с ним над программой «спасения» и распределения продуктов, которые в тот момент выбрасывали. Для начала ДеЯнг могла исследовать необходимость такой программы. Он сказал ей, что за эту работу будет платить ей столько же, сколько она получала в магазине. Сэгиноу начал обзванивать рестораны и другие организации в сфере питания, чтобы оценить их интерес. Оказалось, что такая потребность существует – нужны свежие овощи и фрукты, мясо и молочные продукты. Через три месяца после прочтения статьи, в ноябре 1988 года, Сэгиноу зарегистрировал Food Gatherers как благотворительную организацию, позаимствовал фургон у кейтеринговой компании Moveable Feast и вместе с ДеЯнг отправился в первую поездку для сбора продуктов.

Сэгиноу внезапно оказался в мире некоммерческих организаций, и хотя он мало знал о них, у него были идеи по поводу управления ими. «Я хотел, чтобы Food Gatherers несла финансовую ответственность. Еще я знал, что не хочу связываться с бюрократией или соответствовать определенным критериям, чтобы получать от людей деньги. Так что мы с Ари решили, что Zingerman's будет

финансировать всю программу, по крайней мере поначалу». Для этого нужно было платить ДеЯнг зарплату как исполнительному директору, предоставить офисную площадь и оплачивать административные расходы – значительный вклад для новичка.

Следующие 18 лет Food Gatherers неуклонно росла. В 1997 году она поглотила местный пищевой банк, который должны были лишиться национальной аккредитации из-за плохого управления, и начала расширять свою деятельность, предоставляя полный ассортимент пищевых продуктов приютам для бездомных, наркологическим центрам, Армии спасения и столовым в бедных районах. Чтобы избежать конкуренции с этими организациями и завоевать их доверие, Food Gatherers никогда не кормила нуждающихся напрямую и брала с них лишь закупочную цену определенных видов продуктов. («Спасенная» еда была бесплатной.) В результате, когда Сэгиноу и другим понадобилось привлечь средства на расширение деятельности, они не столкнулись с сопротивлением некоммерческих организаций, с которыми сотрудничали. Те знали: вырученные средства в итоге к ним вернутся.

Food Gatherers серьезно расширила свою деятельность. В первый год организация «спасла» и перераспределила 39 тонн продуктов, а через 17 лет через нее проходило 2–3 тонны продуктов в день. К тому времени у нее было 12 сотрудников на полной ставке и годовой операционный бюджет в один миллион долларов; Zingerman's обеспечивала его основную часть, а также оказывала огромную поддержку и предоставляла множество продуктов.

Food Gatherers стала первым шагом. Далее была основана Washtenaw Housing Alliance – группа из 11 организаций, стремящихся «положить конец бездомности в нашем сообществе»; Zingerman's делала в нее крупные взносы. И Non-Profit Enterprise at Work, помогавшая другим местным некоммерческим организациям улучшить свое управление, находить и обучать членов совета, готовить свои сайты и тому подобное. И театр Wild Swan, который задался целью сделать качественный детский театр доступным для местных детей из семей с низкими доходами и детей-инвалидов. И общественный колледж Уоштиноу, стипендии в котором платила Zingerman's. И Ассоциация приютов округа Уоштиноу, управлявшая приютами для бездомных. И это еще не все.

Сэгиноу возглавил этот процесс, тратя до 25 часов в неделю на работу некоммерческих организаций и другую общественную деятельность в дополнение к своим основным обязанностям – разрабатывать новые бизнес-возможности для Zingerman's и запускать стартапы. Он занял должность директора по духовным вопросам (Вайнцвайг был CEO) и стал главным защитником сообщества в компании и компании в сообществе. Эта роль была ему очень по душе. «Иногда мне кажется, что я открыл коммерческую компанию, чтобы получить возможность участвовать в работе некоммерческих организаций, – пояснил Сэгиноу. – Мы вкладываем огромные суммы в социальную, культурную и образовательную жизнь местного сообщества, и я считаю, что без этого оно было бы совсем другим. Я получаю огромное удовлетворение от осознания нашей роли в этом».

Но, что любопытно, компания не использует работу на благо общества в качестве маркетингового инструмента. «Мы не держим это в тайне, – пояснил Сэгиноу. – Это маленький город. Если люди ходят на мероприятия по сбору средств и всюду видят наше название, они сообразят, что к чему. Но мы не строим на этом свой маркетинг, и я не доверяю компаниям, которые демонстративно используют благотворительность как рекламную уловку. Мы действуем так, потому что это правильно и входит в нашу миссию».

Люди разных взглядов в бизнесе и за его пределами могли бы не согласиться с Сэгиноу. Некоторые заявили бы, что таким компаниям, как Zingerman's, стоит трубить о своих добрых делах, подавая пример другим. Они сказали бы, что для компаний с социальной ответственностью правильный шаг – сообщать миру с помощью маркетинга или других средств, как они могут способствовать общему благу. Другие выдвинули бы аргумент: Сэгиноу волен распоряжаться своим временем, силами и деньгами на свое усмотрение, но не должен втягивать в это компанию. Социальная ответственность корпорации заключается в том, чтобы увеличивать свои прибыли, как однажды заметил Милтон Фридман^[19], и ее ресурсы не следует отвлекать на вспомогательные цели.

Для самого Сэгиноу этот спор неактуален. Zingerman's помогает обществу не ради того, чтобы сделать политическое заявление, и Сэгиноу не расценивает участие своей компании в жизни общества как нечто необязательное. Напротив, это одна из причин, по которой он и

его коллеги вообще занимаются бизнесом, и входит в число главных для них наград. «К нам поступает столько просьб, – говорит Сэгиноу. – Иногда они настолько причудливы, что это просто смешно, но в то же время и трогательно. И мы идем навстречу. Это огромное удовольствие. Жить в таком обществе – радость. Ее не купишь. Это прекрасно».

Здесь стоит сказать еще несколько слов о социальной ответственности в бизнесе и ее возможной роли в создании магии. Хотя все компании в нашей выборке участвуют в жизни местного сообщества, они отличаются от типичных для 1990-х социально ответственных организаций (например, Ben & Jerry's или The Body Shop). Это выражается в том, что они не склонны афишировать такую деятельность. Большинство их руководителей разделяют нежелание Сэгиноу применять свои добрые дела в качестве инструментов маркетинга. Некоторые заходят еще дальше. Например, Фриц Мейтег глубоко убежден, как он выражается, что «дело компании – заниматься бизнесом»; он приписывает эту идею Фридману.

Но если почитать, что Фридман действительно написал на эту тему, – например, в New York Times Magazine от 13 сентября 1970 года, – то вы заметите: он говорил только об открытых акционерных обществах. Он подверг сомнению идею, что у акционерной компании, которая является не физическим, а юридическим лицом, может быть такая ответственность. Фридман утверждал, что у людей может возникнуть ощущение ответственности перед обществом, но для акционерных компаний это невозможно. Более того, их руководители – наемные работники собственников, то есть акционеров, и поэтому обязаны использовать ресурсы корпорации в интересах акционеров. Когда руководители используют компанию для реализации собственных политических или социальных целей, то, по сути, взимают с акционеров налог без их согласия.

Однако Фридман признал, что этот аргумент не относится к частным компаниям с небольшим количеством акционеров. «Частный собственник находится в несколько ином положении, – писал он. – Если он стремится сократить прибыли компании ради “социальной ответственности”, то тратит свои деньги, а не чужие. Это его право, и я не вижу, какие против этого могут быть возражения».

Фридман хотел подчеркнуть, что есть разница между людьми, которые вкладывают в благотворительность собственные время и деньги, и компанией, тратящей на это чужие ресурсы. Действия небольших гигантов соответствуют этому различию. Они не только в основном избегают инициатив, в которых видят хотя бы намек на скрытые мотивы, но и следуют правилу: благотворительная акция лишь тогда становится проявлением великодушия и поддержки, когда

она осуществляется индивидуально, самостоятельно и не афишируется (хотя ее не обязательно держать в тайне).

Показательный пример – Anchor Brewing. «Мы пытаемся вести бизнес грамотно и строить добрососедские отношения, – сказал Мейтег. – Я не склонен участвовать в благотворительности, но у нас по этому вопросу двоякая позиция. Мы взяли шефство над небольшой средней школой неподалеку и помогаем ей понемногу, но часто, не крича об этом на всех углах. Еще один наш подшефный – небольшой филиал городской библиотеки рядом с пивоварней. Я большой сторонник маленьких местных библиотек, потому что в моем детстве они играли огромную роль. Мы поддерживаем камерный оркестр. Мы помогли ряду молодых людей, которые решили побить рекорд пересечения США на велосипеде. Еще мы поддерживаем команду гребцов, которая занимается в местном заливе. Но все это тихо, без саморекламы.

У нас есть еще одна программа, которая мне очень нравится. Я ей очень горжусь. Если кто-то из сотрудников делает пожертвование на благотворительность, мы жертвуем в два раза больше. Если вы живете, например, в Санта-Крузе и интересуетесь местной группой, которая поддерживает чистоту пляжей или расширяет городской парк вдоль побережья, и дадите им 100 долларов, то я выпишу им чек на 200 долларов. Когда-то это соотношение составляло три или четыре к одному. Я сказал: “Буду и дальше увеличивать его, пока люди не начнут делать взносы”. Несколько лет назад мы вернулись к соотношению два к одному. Это похоже на благотворительную акцию. В ходе этой программы я подписываю много чеков.

Я не уверен, что компании понимают, как нужно “творить добро”, и, честно говоря, мне не нравится человек, если я вижу в светской хронике его фото с коктейлем в руке в опере, потому что его компания пожертвовала ей деньги. Мне кажется, это как-то некрасиво. Но мне очень импонирует идея поддерживать наших сотрудников. Иногда я выписываю чек организации, которой я бы сам никогда не дал денег. Но мой сотрудник этого хочет, и кто я такой, чтобы заявлять, что он ошибается? Может, он прав. У нас тесные отношения с нашими сотрудниками. В маленькой компании складывается настоящая команда. И если один из моих сотрудников решает кого-то поддержать, мы следуем его примеру».

Все это результат тесных связей; Мейтег считает, что его компания тоже тесно взаимодействует с местным сообществом. «Мне очень нравится то, что мы делаем, – отмечает он, – причем часто и уже много лет: пускаем в пивоварню небольшие, особенно частные, благотворительные группы, которые приходят и устраивают тут вечер, иногда с ужином. Чаше это просто легкие закуски и пиво; иногда они проводят тут заседание правления или встречу своих членов. Мы не позволяем им продавать билеты или требовать благотворительный взнос в качестве условия посещения, но они могут провести здесь вечеринку – например, чтобы отблагодарить тех, кто их поддерживает. Мы уже 40 лет это делаем. Корни этой традиции – в тех временах, когда пивоварня в Европе, да и у нас была неким общественным центром. Можно было устроить там собрание. Это замечательная старая традиция».

Другие компании из нашей выборки вряд ли можно назвать общественными центрами, но у них образовались такие же тесные связи с местным сообществом, а сотрудники так же серьезно относятся к этим отношениям. «У нас есть шанс стать частью местного сообщества, которого нет у большой компании с офисами в разных местах, – пояснил Вайнцвайг. – Расскажу вам одну историю. У нас есть интересный клиент, который ходит сюда с самого открытия. Он бывает у нас в магазине три раза в неделю. Это профессор с большими достижениями в биохимии, и недавно он отпраздновал свой 75-й день рождения. Он сказал сыновьям, что его единственное желание – чтобы в его честь назвали один из сэндвичей Zingerman's. Сыновья связались с нами, и мы создали сэндвич специально для профессора и с его помощью, написав об этом в табличке, которую повесили в магазине. Мы собирались выставить его на продажу в субботу. В пятницу вечером я работал в Roadhouse, и его сыновья пришли туда с его бывшей женой, которая живет здесь, в Энн-Арборе. Они обсуждали сэндвич и роль, которую мы играем в жизни их отца. Потом я увидел его в субботу утром, и он был в восторге! Позже он послал нам письмо по электронной почте, похвалив нас за прекрасный сэндвич.

А ведь это не какой-то неудачник. Он очень успешный человек со всемирной славой в своей области, которая никак не связана с сэндвичами. Это отличный пример терруара: такие люди имеют

большой вес в этом районе, и мы можем установить с ними такие отношения, потому что работаем здесь. Эти связи не получилось бы наладить, если бы нас здесь не было, а нас не было бы здесь, если бы мы росли так, как большинство компаний».

Такие тесные отношения с местным сообществом характерны для компаний, которые рассматриваются в этой книге; эта история иллюстрирует и еще один важный момент. У многих этих компаний отношения с сообществом пересекаются с отношениями, которые они строят с клиентами и сотрудниками. Важно, чтобы и они тоже были тесными.

Глава 4

Прочные узы

Обозреватель Pittsburgh Post-Gazette Мэрилин Макдевитт Рубин уже не понаслышке была знакома с Union Square Hospitality Group, когда однажды с четырьмя друзьями пришла на обед в Tabla. Это четвертый из ресторанов Дэнни Мейера, известный творческим использованием индийских трав и специй в американских блюдах. Рубин уже побывала в трех других – Union Square Café, Gramercy Tavern, Eleven Madison Park – и обнаружила, что еда там замечательная, а сервис безупречен; того же она ожидала от Tabla. Но безупречный сервис – не та цель, которой задается Мейер. Его рестораны стремятся обеспечивать то, что он называет «просвещенным гостеприимством». Рубин начала знакомиться с этим понятием, когда, сделав заказ в Tabla, через пару минут внезапно повернулась на стуле и наткнулась на официанта с подносом полных воды бокалов, которые он собирался поставить на стол.

«Я как будто видела все в замедленной съемке: поднос наклонился, вода выплеснулась из бокалов, и они полетели вниз, – написала потом Рубин в своей колонке. – Они обрушились на пол с оглушительным звоном, но другие гости сохранили спокойствие, не стали оборачиваться и смотреть. И тут со всех сторон набежали сотрудники ресторана со швабрами и ведрами, совками и щетками. Несколько человек подбежали ко мне с салфетками, чтобы промокнуть воду, которая пролилась мне на спину и грудь... Эта бурная деятельность заняла несколько минут, и вскоре стол был накрыт заново, появились бокалы и было налито элитное шампанское под собственной маркой в качестве подарка от ресторана, чтобы сгладить впечатление от неудачного начала обеда».

В любом ресторане такая реакция стала бы признаком превосходного сервиса, и Рубин была ей полностью удовлетворена. Но этим дело не ограничилось. Во-первых, пришел сам Мейер, чтобы предложить помощь. «Я сама виновата», – сказала Рубин.

«Я уверен, что вашей вины здесь нет», – ответил он. Рубин знала, что это совсем не так, но поняла, что Мейер пытается освободить ее от чувства вины, чтобы оно не мешало ей получить удовольствие от ужина. Это ему удалось. Рубин сообщила, что они с друзьями превосходно пообедали: «Мы в восторге, к нам отнеслись очень доброжелательно...»

Когда они направились в гардероб, официант, который уронил злополучный поднос, вышел из кухни и подошел с извинениями за свою неуклюжесть. «Я совершенно искренне заверила его, что все произошло из-за меня, – пишет Рубин. – Но, как и тот, кто принял его на работу, увидев в нем необходимую заботливость [для работы в ресторане Дэнни Мейера], он отказал мне в праве на чувство вины и любезно взял ее на себя».

Именно эту основную мысль Рубин сообщила почти миллиону читателей своей газеты.

Бизнес есть бизнес, и ошибки случаются даже в великих компаниях. Дэнни Мейер прекрасно это осознает. «Если человек найдет в своем ризотто винтик, то расскажет об этом всем своим знакомым, – однажды сказал он в интервью журналу *Gourmet*. – С этим я ничего не могу поделать. Зато я могу принять меры, чтобы после этой истории человек добавил: “А знаете, что в ответ сделал ресторан?”»

Именно поэтому превосходный сервис всегда был так выгоден с точки зрения бизнеса, какими бы средствами ни достигалась цель. Потрясающий сервис – вот источник легенд в отрасли, восхищенных отзывов в СМИ и устной рекламы, которая представляет собой самый эффективный инструмент маркетинга для компании. Однако принятая Мейером версия обслуживания немного отличается от обычной и исходит из другого источника. «Я понял, что у меня есть сильная, граничащая с неврозом потребность видеть, как люди проводят время в свое удовольствие». «Просвещенное гостеприимство» – так Мейер называет процесс, с помощью которого он добивается желаемого от сотрудников.

Один из авторов книги «В поисках совершенства» Том Питерс однажды отметил, что многие великие компании основаны людьми, у которых есть «не такой уж глупый пункт». Вокруг него они и строят

свой бизнес. Для Мейера это просвещенное гостеприимство. Он не отрицает важности традиционного сервиса, но расценивает его как комплекс специальных навыков. По его словам, в ресторане сервис подразумевает такие действия: быстро принять заказ; принести блюдо, пока оно не остыло; и, да, быстро убрать после того, как разбился целый поднос бокалов с водой. Людей можно научить делать все это, причем хорошо. С другой стороны, просвещенное гостеприимство – эмоциональный навык, требующий способности вызывать у клиентов ощущение, что вы на их стороне. Это мантра персонала ресторанов Мейера: дайте им понять, что вы на их стороне. «Вот так просто», – говорит он.

Может, и просто, но вовсе не легко. Возможности Мейера учить других просвещенному гостеприимству явно ограничены. Да, он может приводить примеры – например, рассказать об официанте, который видит, что клиенты никак не могут сделать выбор между двумя десертами, и приносит второй бесплатно. Или о менеджере, который предлагает передать клиентке забытую ей сумочку курьером либо с помощью Federal Express, а не просто хранить ее, пока она сама за ней не зайдет. Или о метрдотеле, который ставит розу на столик № 27 для супругов Найтли, зная, что они всегда заказывают этот столик на юбилей свадьбы, потому что за ним мистер Найтли сделал будущей жене предложение. Кроме того, Мейер может предоставить сотрудникам компьютерную систему, которая поможет им вспомнить эти и другие подробности: кто из клиентов ходит в ресторан постоянно; кто предпочитает, чтобы лед из шейкера для martinis подавали в отдельном стакане; кто казался особенно неприветливым, заказывая столик по телефону (рядом с его именем стоит обозначение «ЦВ» – «ценит внимание»). Но Мейеру не под силу воспитать в сотрудниках способность ставить себя на место других. Он не может научить их ощущать, как их действия затрагивают окружающих. Он не может внушить им желание стараться изо всех сил, чтобы клиенты уходили с превосходными впечатлениями – не только благодаря хорошему сервису, но и потому, что к ним «отнеслись очень доброжелательно». Наконец, Мейер не в состоянии передать им свое стремление к тому, чтобы каждый клиент получил удовольствие. Поэтому Мейер ищет в кандидатах эти качества и навыки – умение сопереживать и коммуникабельность, а другим он их обучает.

И Мейер всегда получает желаемое. Фактически он обеспечивал просвещенное гостеприимство еще до того, как понял, что это такое. Это открытие Мейер сделал в 1995 году, в трудное время, когда пытался наладить работу второго ресторана, Gramercy Tavern. Дела шли настолько плохо, что Мейер боялся пойти по стопам отца (тот дважды становился банкротом, когда Дэнни был маленьким). Отчаянно нуждаясь в помощи, Мейер обратился к консультанту, который указал ему на один парадокс: хотя посетители ресторанов в опросе Zagat поставили Union Square Café на 10-е место по качеству еды, 11-е – по сервису и еще ниже – по интерьеру, они оценили его как третий по популярности ресторан в городе. Здесь явно действовал еще какой-то фактор. Мейер и его партнеры решили, что это гостеприимство, а затем решили дать ему определение. В итоге они согласились, что оно создается благодаря их приверженности пяти основным ценностям: забота друг о друге, забота о гостях, забота о местном сообществе, забота о поставщиках, забота об инвесторах и доходности – в порядке убывания важности.

Вооружившись этим свежим выводом, Мейер и его команда смогли наладить работу Gramercy Tavern, превратив его в один из самых популярных ресторанов города, уступающий только Union Square Café. С тех пор эти ценности остаются прочным фундаментом компании. «Каждый жест, каждое действие в ресторане Дэнни Мейера задуманы для того, чтобы воплощать эти кажущиеся банальными принципы. Из-за них иногда чувствуешь себя участником самой веселой в мире корпоративной команды по софтбоулу, – написал Брюс Файлер из журнала Gourmet, который перед созданием статьи три недели проработал в Union Square Café метрдотелем. – Из-за этих принципов работа также требует глубокой и личной вовлеченности, чего я не ожидал».

Действительно, «личный» – ключевое слово. Для превосходного сервиса нужно демонстрировать клиентам, что вы их цените и не пожалеете сил, чтобы их удержать. Просвещенное гостеприимство – это когда вы показываете им, что лично заботитесь о них. Вы хотите, чтобы они были не просто удовлетворены, а рады. Это выходит за рамки сервиса и требует, чтобы компания наладила эмоциональную связь с клиентами в рамках индивидуальных контактов.

И вам не обязательно заниматься ресторанным бизнесом, чтобы устанавливать подобные связи. Другие компании из этой книги не называют это просвещенным гостеприимством, но их действия в основном соответствуют его определению. Это ключевой элемент их магии, причем стороннему наблюдателю он заметнее всего.

Возьмем, например, Clif Bar. Вся ее маркетинговая стратегия направлена на то, чтобы налаживать связи с потребителями напрямую. Clif Bar размещает традиционную рекламу, но ее конкуренты тратят на нее аж в десять раз больше. А она выделяет 75 % маркетингового бюджета и львиную долю времени сотрудников на поддержку и организацию 1000–2000 местных, региональных и общенациональных мероприятий каждый год. В организации, управлении и проведении многих из них задействованы сотрудники Clif Bar. Еще компания поддерживает более тысячи спортсменов-любителей и профессионалов – своих послов в мире велосипедистов, альпинистов и других спортсменов, из которых состояла ее первоначальная клиентура. Благодаря состязаниям, в которых участвуют «ее» спортсмены, устраиваемым ее сотрудниками мероприятиям и другим проектам, которые спонсирует Clif Bar (например, фестиваль женского кино LunaFest), компания напрямую, лицом к лицу контактирует каждую неделю с тысячами потребителей своих продуктов. От них она получает искренние отклики и новые идеи. Потребители, в свою очередь, развивают личные отношения с сотрудниками и компанией, у которой покупают продукты.

И это главное. Помните упражнение, которое я упоминал во «Введении», когда Эриксон и его сотрудники сначала определяли компании, утратившие былую магию, а затем пытались разобраться, как это случилось? Группа заключила, что, среди прочего, такие компании «забыли об эмоциональной связи с потребителем... и сосредоточились на ведении бизнеса». Они перестали быть компаниями того типа, с которым клиенты ощущают тесную связь – близость и желание иметь с ними дело, потому что разделяют ценности компании, или верят в ее честность, верность себе и искренность, или знают, что всегда могут рассчитывать на выполнение обещаний, или просто потому, что компания импонирует им. В соответствии с этим Clif Bar и разрабатывала свою маркетинговую стратегию. Традиционный маркетинг – интенсивная реклама, большое

количество розничных промоакций, спонсорство известных мероприятий – ставит целью как можно больше и быстрее наращивать продажи, а Эриксон сосредоточился на другой задаче: поддерживать эмоциональную связь с потребителями и сохранять магию. Он был убежден, что это благотворно скажется на продажах, – и оказался прав.

Разумеется, методы, которые применяют Union Square Hospitality и Clif Bar, будут работать не везде. Компания должна разработать собственные способы развития тесных отношений с клиентами с учетом конкретных обстоятельств, характера бизнеса и типов имеющихся клиентов. Например, CitiStorage оказывает услуги хранения документов в основном организациям – юридическим и бухгалтерским компаниям, больницам, правительственным учреждениям и так далее, а не людям. Компания имеет дело не с владельцами или руководителями высшего ранга, а с офис-менеджерами и другими сотрудниками среднего звена, которые обязаны работать с архивами. Главный собственник и CEO CitiStorage Норм Бродски хочет, чтобы они чувствовали такую же личную связь с его компанией, которой Гэри Эриксон добивается от потребителей Clif Bar, и CitiStorage упорно трудится над ее созданием. Жена Бродски, Элейн, играющая важную роль в CitiStorage, пишет от руки личные письма новым клиентам, приветствуя их от лица компании, призывая напрямую обращаться к ней или ее мужу, если они захотят что-нибудь обсудить, и объясняя, как это сделать. Сам Бродски встречается со всеми потенциальными клиентами. Раньше он встречался с клиентами повторно минимум раз в год, пока их не стало слишком много. Бродски до сих пор встречается с ними по мере возможности и приглашает их на мероприятия компании, включая ежегодную вечеринку в честь Дня независимости в CitiStorage на бруклинской стороне Ист-Ривер, откуда открывается великолепный вид на фейерверк, который устраивает сеть универмагов Macy's. Некоторым клиентам оказывается дополнительная честь – ряды на складе называют в честь их компании, всегда с большой помпой.

Но необычнее всего роль, которую в этих отношениях играют 400 сотрудников CitiStorage. Большинство из них живут в центральном районе, причем у многих никогда раньше не было постоянной работы с соцпаketом и возможностями карьерного роста. Как и другие небольшие гиганты, CitiStorage стремится вызвать у сотрудников

ощущение сплоченности (подробнее см. [главу 5](#)) и использует все методы, которые его менеджеры способны придумать (или позаимствовать у других компаний) для создания такой атмосферы, чтобы сотрудники чувствовали, что их ценят и уважают, а работа была им в удовольствие. Например, компания постоянно проводит игру, в ходе которой всем выплачивается бонус каждый раз, когда число хранимых коробок достигает нового уровня. Когда оно приближается к ключевому показателю, компания начинает другую игру: сотрудники пытаются угадать дату, когда будет достигнут показатель, а победитель получает приз. Компания также проводит некоторые игры просто ради интереса (какой отдел вырастит самый большой цветок) и для здоровья (кто больше всего похудеет). Плюс к этому CitiStorage предлагает щедрый соцпакет, включая медицинскую страховку, пенсионный план, в рамках которого вносит 1,3 доллара на каждый вложенный доллар, и образовательную программу, возмещающая сотрудникам расходы на занятия вне компании, если их постоянный средний балл – «хорошо» или выше.

Еще компания не упускает возможности проявить заботу о своих людях, причем и в хорошие, и в плохие времена. После разрушения Всемирного торгового центра 11 сентября 2001 года Элейн Бродски вызвала психотерапевтов, чтобы помочь сотрудникам преодолеть психологическую травму – ведь они видели, как разворачивались события, с территории CitiStorage на другом берегу Ист-Ривер. Позже Норм Бродски устроил корпоративный баскетбольный турнир, чтобы помочь сотрудникам развлекаться (и это помогло). Раз в месяц к услугам сотрудников – профессиональная массажистка. Еще им предлагаются билеты в кино со скидкой (часть их стоимости оплачивает компания) и походы на домашние матчи профессиональных баскетбольных и бейсбольных команд Нью-Йорка по сезонным абонементам, которые CitiStorage приобретает и раздает в знак признания отличных результатов работы. И это далеко не все.

Результат – теплая, оптимистичная корпоративная культура, для которой характерна сплоченность. Оказывается, это очень привлекательно для потенциальных клиентов, как с некоторых пор начал замечать Бродски. Когда он водил их на экскурсии по компании, то останавливался в том месте склада, где CitiStorage вывешивает огромные указатели, чтобы отслеживать процесс игры с количеством

коробок. Посетители задавали вопросы, и Бродски объяснял философию компании и политику. Они улыбались, качали головой и говорили: «Здорово, а можно мне анкету кандидата в ваши сотрудники?» Один новый клиент прислал письмо, где говорил, что решил хранить свои 5000 коробок в CitiStorage в надежде, что так он поднимет количество на следующий уровень и сотрудники смогут получить премии.

Но именно Элейн Бродски увидела возможность еще активнее задействовать сотрудников в построении связей с клиентами. Она сумела привести убедительные доводы в пользу того, что CitiStorage должна обучать сервису всех штатных сотрудников, а не только тех, кто работает в отделе обслуживания клиентов. Хотя требовались немалые средства – 10 тысяч долларов за тренера плюс время сотрудников (посещение трехдневного курса) – и муж Бродски скептически относился к выгодам от этого плана, он согласился. Сотрудники отреагировали на программу с таким энтузиазмом, что Элейн решила продолжить ее после начального курса, проводя регулярные ежемесячные сессии по обслуживанию клиентов. С их помощью она разъясняла, что каждый способен повлиять на чувства клиентов к компании. «Когда Норман или кто-то еще проводит для людей экскурсию, обычно эти люди – потенциальные клиенты, – сказала она. – Мы хотим, чтобы они чувствовали себя как дома. А для этого нужно улыбаться и здороваться».

Польза от этого обучения была еще больше, чем ожидала Элейн, и проявилась в компании и за ее пределами. Отношения между отделами улучшились: люди стали четче понимать обязанности и трудности своих коллег и то, как важно им всем работать согласованно. При этом они начали больше общаться друг с другом по работе. Когда клиенты звонили с похвалами, сотрудники отдела телефонного обслуживания обязательно передавали это складским рабочим. В случае жалоб или особых запросов сотрудники могли разобраться между собой, что делать.

Норм Бродски заметил результаты почти сразу. В телефонных беседах клиенты спрашивали его, не нанял ли он новых операторов. Количество похвал по поводу сервиса взлетело. За полгода после начала программы CitiStorage получила больше хвалебных отзывов, звонков и писем, чем за предыдущие 14 лет. Один эпизод особенно

ярко продемонстрировал, какое влияние способны оказать на клиентов сотрудники – даже те, кто не участвует непосредственно в обслуживании.

Это случилось однажды днем, когда президент компании, Луис Вайнер, возвратился в офис исполнительного руководства с потенциальным клиентом, которому только что показал склады. В конце экскурсии гость должен был встретиться с Бродски. Когда они сидели в его кабинете, Бродски спросил гостя, рассматривает ли он других поставщиков.

– Да, двоих, – ответил тот и назвал главных конкурентов CitiStorage.

– Вы увидели какие-то различия между ними и нами? – спросил Бродски.

– Да, увидел, – сказал потенциальный клиент. – Все ваши сотрудники улыбались и здоровались. Я ничего подобного еще не видел. Наверное, они действительно счастливы.

– Надеюсь, что так оно и есть, – сказал Бродски. – Спасибо, что вы это заметили.

– И вот поэтому я решил отдать заказ вам! – заявил потенциальный клиент.

Бродски был ошеломлен: сделки никогда не заключались сразу. После экскурсии потенциальные клиенты предпочитали поразмыслить над решением, поговорить с другими и дать ответ через пару дней. Но Бродски не выказал удивления. «Прекрасно! – ответил он. – Думаю, вы сделали правильный выбор».

Они поболтали, пока будущему клиенту не пришло время уходить; потом Бродски пошел к жене со словами: «Ты не поверишь, что сейчас произошло!» и рассказал ей эту историю. А она тут же поделилась радостной новостью с сотрудниками по системе громкой связи.

Тесные отношения с клиентами занимают особое место и в магии производителей, описанных в этой книге, но их задача не такая, как у компаний в сфере розницы и обслуживания, и в некоторых смыслах сложнее. Она требует, чтобы вся работа компании была направлена на приспособление продуктов к индивидуальным потребностям клиентов. В некоторых кругах это называется применением «ценностной дисциплины».

Понятие ценностных дисциплин было популяризировано консультантами Майклом Трейси и Фредом Уайерсемой в бестселлере 1995 года «Маркетинг ведущих компаний»^[20] – расширенной версии статьи, которую они ранее опубликовали в Harvard Business Review. Они утверждали, что для настоящего успеха компания должна сосредоточиться на предоставлении клиентам одного из трех типов ценности: самая выгодная цена, лучший продукт или лучшее комплексное решение. Каждый вид ценности требовал особого типа организации, культуры и мышления, поэтому попытки преуспеть в более чем одном из них привели бы к большим проблемам. Например, чтобы предлагать самую выгодную цену, нужно сделать упор на «операционной эффективности» – очень хорошо делать что-то одно, тем самым добиваясь, чтобы ваши затраты были как можно меньше. Чтобы предлагать лучшие продукты, нужно уделять основное внимание другому: новаторству, а не эффективности, а значит, постоянно опережать клиентов на несколько шагов, придумывать продукт, который им понадобится прежде, чем они это сами поймут, и ориентироваться на возможности технологий больше, чем на текущие требования рынка. Если же вы хотите предоставлять лучшее комплексное решение, то берете другой курс – на тесные отношения с клиентом: разработку продуктов, приспособляемых под разнообразные потребности, и тесное взаимодействие с ним, чтобы дать ему желаемое. Чтобы при этом получать прибыль, нужно организовывать всю компанию вокруг тесных отношений с клиентом. Конечно, все равно нужно стремиться работать как можно эффективнее и по-новаторски, но при этом обязательно помнить: вы должны улучшать свою способность предоставлять продукты, которые помогут вам удовлетворять уникальные потребности отдельных клиентов экономически эффективным способом.

Да, каждый небольшой гигант близок к клиентам, но производителям немного труднее создавать такую тесную связь, и им нужно подходить к делу более обдуманно – хотя бы потому, что для этого нужно переосмыслить очень многие аспекты своего бизнеса: от количества нанимаемых инженеров до организации работы в цехах. Показательный пример – ЕССО, находящийся в Бойсе производитель звуковых сигналов заднего хода и желтых проблесковых маяков для автомобилей.

ЕССО, первоначально называвшаяся Electronic Controls Company, зародилась в 1972 году благодаря решению федерального Управления охраны труда, по которому на определенных типах автомобилей нужно было устанавливать звуковые сигналы заднего хода. Тогда в Бойсе был еще один производитель таких устройств, Peterson Rebuilding and Exchange Co. (PRECO), который незадолго до того принадлежал двум его основателям – братьям Карлу и Эду Питерсонам. Когда они решили расстаться, Эд забрал себе компанию, а у Карла осталось здание. В то время он не собирался заниматься звуковыми сигналами заднего хода, но из-за неожиданного решения Управления охраны труда передумал и основал свою компанию для их производства, ЕССО. Результатом стали многолетние судебные процессы, упорная вражда и десятилетия ожесточенной борьбы между конкурентами из одного города.

Вряд ли можно назвать это идеальными обстоятельствами для создания компании. К тому же, несмотря на долгосрочный контракт с Hewlett Packard на производство деталей для дисководов, в дополнение к сигналам заднего хода для других клиентов, ЕССО все еще испытывала трудности к тому времени, когда в 1984 году туда пришел Джим Томпсон. Имея финансовое образование, он искал компанию, которую мог бы купить, и посчитал ЕССО «бизнесом с прекрасными перспективами и ужасными финансами», не говоря уже о нездоровой корпоративной культуре. Томпсон продал акции, которыми он владел по плану приобретения акций сотрудниками в компании общественного питания, где он раньше работал, и на вырученные средства купил 50-процентную долю в ЕССО. В 1985 году он с двумя друзьями приобрел остальные акции, а в 1988 году они организовали собственный план приобретения акций сотрудниками.

Но обремененной огромным долгом компании приходилось нелегко и при новых собственниках. «Первые несколько лет я думал только о том, как получить с клиентов оплату и отгрузить продукт, – вспоминал Томпсон. – Передо мной стояла одна задача: продержаться сегодня». Причем не только в рабочее время: они с партнером, Эдом Циммером – его шурином и директором отдела продаж на вторичном рынке – приносили домой микросхемы и поручали другим родственникам паять их. Сын Томпсона, Крис, не совсем шутит, говоря, что ему не давали ужина, пока он не доделывал свою партию.

Это был напряженный период, особенно для Томпсона – напористого, энергичного предпринимателя с резкими манерами, активным стилем руководства и твердой уверенностью в том, что сотрудники должны быть собственниками акций компании. В итоге положение стало улучшаться, чему способствовали тесные личные отношения, установленные Томпсоном и Циммером с клиентами, дистрибьюторами и автомобилестроителями, которым ЕССО поставляла свой продукт. «У нас обоих уже были подобные отношения с клиентами, когда мы работали в других компаниях, и мы очень их ценили, – пояснил Томпсон. – Мы считали, что такое же отношение и здесь принесет нам хорошие результаты. Но у нас не было грандиозного плана – мы не думали об этом стратегически». Ориентация на клиента в основном отражала убеждение этих собственников, подкрепленное книгами и аудиозаписями Тома Питерса, в том, что поддерживать тесные отношения с клиентами – правильно.

К началу 1990-х ЕССО начала процветать. Ее доля рынка звуковых сигналов заднего хода в США, составлявшая менее 5 % в 1984 году, поднялась примерно до 33 % в 1993 году. В том году ее доходы достигли 9,5 миллиона долларов (по сравнению с 640 тысячами долларов в 1984 году), а у Томпсона произошел первый инфаркт. Это несчастье заставило его признать необходимость существенных изменений в своей жизни. Он предложил Циммеру стать президентом компании и дал ему месяц на решение. Неделью спустя Циммер выдвинул встречное предложение – стать вместо этого генеральным директором. «Тогда ты сможешь вернуться, если я наломаю дров», – пояснил он.

«Если ты наломаешь дров, то я продам компанию, – ответил Томпсон. – У тебя еще 23 дня на решение». Циммер не без волнения согласился встать у штурвала.

Смена руководства привела к изменению в стиле работы и началу преобразования ЕССО из компании, удобной для клиента, в компанию, близкую клиенту. Чтобы облегчить переходный период для руководства, Циммер пригласил специалиста по вопросам поведения из Университета Айдахо в Бойсе, Роя Глена. Впоследствии тот продолжил работать с Томпсоном, Циммером и руководителями над стратегическим планированием, выступая ведущим на трехдневных

выездных совещаниях, которые они устраивали раз в год. При этом Глен ознакомил их с идеями Трейси и Уайерсеми. Руководителям легко далось решение, какой из трех ценностных дисциплин им хочется добиваться, но реорганизация компании вокруг концепции тесных отношений с клиентом оказалась более сложной и долгосрочной задачей, чем они тогда считали.

По сути, для этого надо было перестроить успешный бизнес. Тем временем ЕССО, которая уже начала выпускать и проблесковые маяки, ставшие естественным дополнением к сигналам заднего хода, быстро приобретала репутацию производителя качественных продуктов. В том году она стала первым производителем предупреждающей сигнальной продукции в мире и первой американской компанией с персоналом менее 100 человек, получившей сертификат ISO 9001. Еще у компании были превосходные отношения с клиентами, включая 100 лучших дистрибьюторов в стране.

Но чтобы налаживать тесные отношения с клиентами, нужно было не только стать ближе к ним и продавать им хороший продукт. Цель заключалась в том, чтобы научиться предоставлять клиентам продукты, которые удовлетворяют их разнообразные потребности, причем с меньшими затратами, чем другие игроки на рынке. Для начала понадобились некоторые изменения в руководящей команде. В первые четыре месяца после прихода Циммера на новую должность семь из девяти топ-менеджеров перешли на другие посты или ушли из компании. Кроме того, ЕССО пришлось переделывать системы разработки продуктов, реорганизовать технический отдел, набирать новый инженерно-технический персонал, вкладывать существенные средства в аппаратное и программное обеспечение, нанимать торговый персонал с опытом продажи таких продуктов, обучать нынешних сотрудников производить и продавать их, развивать новые механизмы внутренней коммуникации и координации между отделами – иными словами, менять почти все. А из-за нежелания привлекать сторонних инвесторов и делать дополнительные долги компании пришлось финансировать все это из создаваемого своими силами потока денежных средств.

На изменения ушли годы, не обошлось и без дорогостоящих ошибок. Например, компания на горьком опыте убедилась, что ей не нужно тратить много времени и денег на разработку новых продуктов

для новых клиентов. Они не желали ничего покупать у неизвестного поставщика, не имеющего истории достижений в своем бизнесе, даже если его продукт, казалось бы, подходил им идеально. Также ЕССО без особого успеха продавала новые продукты существующим клиентам, которым еще не продемонстрировала свою компетентность в данной категории. Разработав оригинальную систему для упрощения электропроводки на автобусах, компания не смогла продать ее производителям автобусов, покупавшим сигналы заднего хода. В этом направлении она просто не пользовалась достаточным доверием.

Но это были не столько неудачи, сколько полезные уроки, и со временем ЕССО стала образцовым примером производителя, наладившего тесные отношения с клиентами. Она смогла предлагать им на выбор 600 конфигураций сигналов заднего хода, а не обычные 30–40, потому что каждый было легко приспособить под разные потребности отдельных автомобилей. То же относилось к проблесковым маякам. Может существовать 30 вариантов конкретного типа маяка, но всем им подходят два плафона. Одну сменную лампу-вспышку можно было установить в 50 видах маяков. Микросхема, рассчитанная на разное напряжение, могла распознавать подаваемое напряжение в каждом конкретном случае, и каждый маяк мог производить ряд различных вспышек в зависимости от подключения проводов.

При создании таких продуктов нельзя было обойтись без отличного инженерно-технического персонала, и компания привлекла его. В 1994 году в ЕССО работало только два инженера, и ни один из них не имел лицензии. Через десять лет в компании было уже 18 инженеров, все с лицензиями. Томпсон, который к тому времени уже не участвовал в текущей деятельности компании, хотя оставался председателем совета директоров, заметил, что в 2004 году инженеров было больше, чем всех сотрудников в годы его руководства компанией. И они были во всеоружии – с новейшим инструментарием для проектирования продуктов и тесного вовлечения клиентов в процесс. Одна компьютерная программа, которую инженеры прозвали Vault («Хранилище»), позволяла клиентам получать доступ к проектам через интернет. Таким образом, инженер в ЕССО мог произвести какое-то изменение и поместить его в Vault, а клиент – рассмотреть его там и предложить свои модификации. Эта система сразу пришлась клиентам

по душе; инженеры из Caterpillar – важного клиента и крупнейшего потребителя звуковых сигналов заднего хода в мире – постоянно входили в Vault, перезванивая компании через пять минут после размещения там нового проекта.

При всем этом ЕССО тратила всего 5 % своих доходов на конструирование и разработки (по сравнению с 3 % десятилетием раньше). Это стало возможно благодаря резкому росту производительности, который сопровождали изменения. В 1994 году продажи в расчете на сотрудника составляли 70 тысяч долларов, к 2004 году этот показатель вырос в два с лишним раза – до 156 тысяч долларов. А технологический прогресс позволил компании быстрее реагировать на потребности клиентов, причем с гораздо меньшими затратами. Например, срок реализации заказа на станки сократился с 26 недель всего до восьми, а стоимость нового станка упала с 70 тысяч долларов или выше приблизительно до 12 тысяч долларов.

ЕССО в полной мере воспользовалась преимуществами этих новых технологий. В результате ее затраты были самыми низкими среди компаний в своей отрасли, которые стремились к тесной связи с клиентами, – то есть производителей сигналов и маяков, конфигурацию которых можно было менять для применения в различных устройствах. Компания также входила в число самых новаторских. 80 % ее дохода в 2004 году пришлось на продукты, которых за восемь лет до того не существовало: 40 % на совершенно новые продукты и 40 % – на усовершенствованные. Более того, в любой момент в компании осуществлялось 20 проектов разработки, каждый из которых мог привести к появлению 30–40 новых артикулов (как назывались различные конфигурации). Только в 2002 и 2003 годах команды разработчиков придумали 850 новых артикулов, что принесло девять миллионов долларов дохода.

Сотрудники ЕССО с огромным энтузиазмом относились к поддержанию тесных связей с клиентами. «Я побывал в 30–40 компаниях, которые использовали Solid Works, – рассказал Тодд Мэнсфилд, имея в виду передовую программу компьютерного проектирования, которую он раньше продавал; она позволяла инженерам за секунды делать то, на что когда-то уходили дни. – ЕССО не было равных. Ее инженеры разбирались в этом деле гораздо лучше остальных, знали, что у них есть и чего с этим можно достичь». Это

впечатление оказалось настолько сильным, что Мэнсфилд «переметнулся в другой лагерь» – стал работать в ЕССО.

Клиенты – не единственные сторонние лица, с которыми компании из этой книги налаживают тесные отношения. Есть и поставщики, благодаря которым они достигают желаемого уровня качества. Отличный пример таких поставщиков – у Zingerman's Community of Businesses. Чтобы знакомить клиентов с людьми и компаниями, у которых ZCoB закупает продукты, она использует свой магазин готовых закусок, новостные письма и проводит дегустации. К счастью, у многих этих людей и компаний есть интересные истории, которые может пересказывать персонал ZCoB. Вот Бен и Блэр Риппл – хозяева фермы на Бали, снабжающие Zingerman's морской солью и длинным балийским перцем. Эта специя 400 или 500 лет почти не продавалась в Европе и Америке, как сообщил Вайнцвайг в одном из еженедельных новостных писем по электронной почте. Синди и Дэвид Мейджор поставляют в Zingerman's «Вермонтский пастуший сыр» из молока своих овец, сделанный по адаптированному рецепту, взятому у производителей овечьего сыра Оссо в юго-западной Франции, – и клиенты могут сравнить эти два продукта в магазине Zingerman's. Дикий рис, который там продается, поступает от племени оджибве в Миннесоте. Индейцы собирают его на озерах, где он действительно растет в диком виде, в отличие от специально выращенного, который, как указывает персонал магазина, продается в супермаркетах. И так далее.

Конечно, есть много компаний, которые строят более тесные отношения с клиентами с применением такого инструмента, как информирование и разъяснительная работа. Но с его помощью Вайнцвайг также помогает клиентам понять, откуда поступает их еда, и установить осмысленную и прочувствованную связь между поставщиками и потребителями. В этом проявляются интересы всех участников цепочки. В результате заключаемые сделки уже не так абстрактны и анонимны. Я не хочу сказать, что в анонимных торговых сделках есть нечто зазорное, без них наша экономика представляла бы собой жалкое зрелище. Но образование тесных связей способствует магии – может, потому, что оно затрагивает эмоциональные потребности, а не только материальные.

За неимением лучшего термина можно назвать этот процесс созданием чувства общности – ощущения того, что компания, ее сотрудники, клиенты и поставщики участвуют в общем деле. Это чувство покоится на трех китах. Первый – честность: знание того, что компания является именно тем, чем кажется, и искренне описывает свою суть. Она не выстраивает себе ложный образ. Второй – профессионализм: компания выполняет заявленное; можно рассчитывать, что она сдержит обещания. Третий – то, о чем мы сейчас говорим: прямой контакт между людьми, в результате которого возникает эмоциональная связь, основанная на взаимной заботе.

Компании, успешно вызывающие такое чувство общности, получают в свое распоряжение один из самых мощных инструментов бизнеса в мире. И ни одна компания не сделала в этом отношении больше, чем Righteous Babe. Ведь она вызывает в своих поклонниках чувство такой преданности, какую редко увидишь в любом направлении бизнеса.

Это ярко проявляется в верности клиентов Righteous Babe (поклонников Ани Дифранко), которая уже стала легендой отрасли. Некоторые фанаты певицы играют роль представителей компании на местах, иницируя продвижение концертов Ани на местном уровне. (За свои труды они получают билеты, а не деньги.) Другие делают компании предложения добровольно поработать «глашатаями»: им присылают постеры, которые они могут развесить в кампусе университета или по городу. Когда возникла проблема файлообмена в интернете, фанаты Дифранко стали вносить посильный вклад в борьбу с ним: «инспектировать» сеть и сообщать о сайтах, которые пытались продавать ее записи, конкурируя с Righteous Babe. А задолго до того, как компания переехала в отреставрированную церковь, в Буффало приезжали фанаты даже из таких отдаленных мест, как Австралия и Швейцария, – и не на концерт Дифранко, а чтобы посетить главный офис Righteous Babe в ничем не примечательном здании в центре города. «Я стою здесь в благоговении», – написал один посетитель из Лос-Анджелеса в гостевой книге.

«Я приехал из Хьюстона, чтобы это увидеть, – написал другой. – Быть здесь – потрясающе!»

Компания с глубоким уважением относится к особым отношениям с клиентами. На их сообщения (а их приходят тысячи) сотрудники

отвечают в личных, написанных от руки посланиях за своей подписью. На каждое письмо по электронной почте отвечает специально нанятый человек. Клиенты, которые звонят по бесплатному номеру компании (1-800-OnHerOwn), могут поговорить непосредственно с сотрудниками – ведь, в отличие от других звукозаписывающих компаний, Righteous Babe не отдает этот процесс на аутсорсинг.

«Нам недостаточно относиться к клиентам вежливо, – сказал президент компании Скот Фишер. – Мы хотим, чтобы наши отношения с ними были личными и настоящими, а не искусственными. Мы сами пишем письма от руки и отвечаем на звонки, чтобы люди, которые нам пишут или звонят, обязательно общались с теми, кто о них заботится».

Иногда это приводит к непростым ситуациям. Один молодой фанат, пропустивший концерт Дифранко, впал в такое уныние, что порезал себе вены, наглотался таблеток и позвонил по бесплатному номеру компании. Ответивший сотрудник переключил его на Фишера, который 40 минут говорил с ним по телефону, пока не убедился, что к молодому человеку прибыла помощь. Перед тем как повесить трубку, фанат поблагодарил его так: «Я знал, что вы мне поможете. Я просто был в этом уверен!»

«Он знал, что ему ответят, причем не из кол-центра где-нибудь в Индианаполисе, – сказал Фишер. – Отрадно знать, что люди настолько нам доверяют, но, если подумать, такая ответственность иногда пугает. Нам нужно быть очень осторожными».

Уважение к этим отношениям распространяется и на более традиционные аспекты маркетинга компании. Когда Фишер и Дифранко решили выпустить каталог, по которому поклонники могли бы заказывать фирменные футболки Righteous Babe, магниты на холодильник и постеры в дополнение к компакт-дискам и записям, они поручили писать тексты Рону Эмке. «Скот совершенно ясно объяснил, каким каталог не должен быть, – вспоминал он. – Он сказал: “Поставьте себя на место поклонников. Они получали стильные открытки, а тут вдруг к ним придет многоцветный каталог, предлагающий купить кучу товаров. Нужно, чтобы в нем был какой-то более высокий смысл, а не навязывание продуктов людям”».

Фишер придумал идею включить в рассылку письмо под заголовком «Эй, люди!», чтобы держать адресатов в курсе происходящего в мире Righteous Babe. Эмке пришлось потрудиться,

чтобы найти правильный тон. «Мы хотели, чтобы стиль был очень непринужденным, – пояснил он, – таким же, в каком я общаюсь с Ани», хотя ее имя там не указывалось. Фишер и Дифранко внимательно изучали черновики писем и иногда вносили важные изменения. «Мы долго разбирались, что нужно, а чего нельзя писать в таких текстах с этим стилем. Это относилось к пресс-релизам, сообщениям для поклонников и всем подобным случаям».

Они так же тщательно продумывали формулировки писем и стремились избегать некоторых слов. Например, вместо «артисты на разогреве» они всегда писали «артисты, открывающие концерт», а вместо «поклонники» и «фанаты» – «клиенты» или «друзья», потому что Дифранко хотела препятствовать культу личности. (По той же причине она не желала участвовать в организации фан-клуба и не позволяла печатать свое изображение на футболках.) «У нас были шутки о “запрещенных словах”, – сказал Эмке. – Мы нащупывали нужный путь. Я помню, как Ани прочла один пресс-релиз и дала единственный комментарий: “Пишите смешнее”. Она решительно сопротивлялась активной рекламе. У нас были философские дискуссии о том, как заниматься продвижением, если мы не верим в маркетинг и мерчандайзинг искусства, а считаем их неизбежным злом».

У дизайнера Брайана Грюнерта, ветерана рекламного мира Буффало, не было таких сомнений по поводу маркетинга, но его поражало то, как компания им занимается. «Они действительно не старались продавать Ани или Righteous Babe, скорее просто представляли их, – сказал он. – Они не пытались какими-то уловками добиться, чтобы люди покупали альбом. Идея заключалась в том, чтобы выпустить нечто достойное и затем представить это миру, а людям захотелось бы купить это».

Все это подтверждает репутацию честной, искренней компании, в чем одинаково убеждены поставщики и клиенты. Их верность Righteous Babe сравнится только с тем, насколько она верна им. Например, в 1995 году Фишер встретился с Майклом Кохом из Koch Entertainment – ведущего независимого национального дистрибьютора пластинок. Добиться дистрибуции по всей стране было крайне важно для Righteous Babe, как и для любого другого независимого лейбла. Но тут возникла проблема: у Righteous Babe уже были отношения с

другими дистрибьюторами, а Кох настаивал на эксклюзивности. Фишер был готов без угрызений совести избавиться от региональных дистрибьюторов, которые стали работать с компанией совсем недавно и показывали неутешительные результаты, но не хотел расставаться с двумя распространителями женской музыки – Goldenrod и Ladyslipper, которые рано начали сотрудничать с Righteous Babe и продвигали Дифранко, когда она была мало кому известна. «Я сказал Коху, что мы хотим и дальше работать с ними, – говорит Фишер. – Он заявил, что это невозможно. Я ответил: “Тогда мы не сможем заключить с вами договор”. Я был готов уйти. Но Кох изменил мнение».

Или рассмотрим отношения между Righteous Babe и поставщиками из Буффало и его окрестностей. Со времен записи своей демокассеты в 1988 году Дифранко прибегает к услугам одного и того же подрядчика, компании ESP, для производства кассет и компакт-дисков. Тогда владельцы ESP работали у себя в подвале. Сегодня это компания со штатом в 40 человек, производящая 140 тысяч компакт-дисков в неделю для ряда клиентов; в немалой степени она обязана этим постоянной поддержке со стороны Righteous Babe.

Типография Thorner Press, с которой работает Righteous Babe, тоже получает выгоду от верности лейбла родному городу. Пэт Томпсон, которая ведет этого клиента в Thorner, говорит, что Фишер с самого начала четко выразил свою позицию: вся работа для Righteous Babe должна выполняться на предприятии Thorner в Буффало, а не в его канадской типографии. Но однажды Фишеру срочно понадобилось напечатать постер. Томпсон сказала, что быстро это можно сделать только в Канаде. Фишер согласился, но, когда она привезла постеры, он пригласил ее к себе в кабинет, закрыл дверь и сказал: «Пэт, никогда больше не допускайте такого. Если это можно сделать в Буффало, то нужно сделать в Буффало». Томпсон ответила: «Я вас поняла».

Righteous Babe так же верна агентам, которые помогали Дифранко с концертами в начале ее карьеры. Например, Дарси Гредер, которая впервые устроила концерт Ани в 1992 году, в Иллинойском Уэслианском университете в Блумингтоне, где она работает. Тогда пришло где-то 150 человек. Через шесть лет Гредер устраивала концерты на 5000 зрителей. Она и сегодня организует выступления певицы в центральном Иллинойсе. «У них такая философия, – говорит

Гредер, основная профессия которой – заместитель декана по работе со студентами в университете. – Танцуйте с теми, кто вас привел».

Можно возразить, что такая верность сдерживает развитие компании и мешает Дифранко охватить аудиторию побольше. Конечно, за такие принципы приходится платить. «Мы получаем и отвергаем предложения больших денег за то, чтобы расторгнуть отношения с нынешними агентами и сотрудничать с другими, – говорит администратор певицы Джим Флеминг, который представляет ее 12 лет. – Деньги – не главный стимул. Мы с Ани и Скотом уважаем и вознаграждаем людей, которые с нами с самого начала и ведут отличную работу от нашего имени. Я считаю, именно такой бизнес можно считать добросовестным».

Но одна только верность не объясняет чувств подрядчиков к Righteous Babe. Есть и репутация компании, работающей на принципах профессионализма, который начинается с самой Дифранко. Фишер рассказал, как однажды она в разгар турне получила срочную просьбу – написать песню для сцены в фильме «Свадьба лучшего друга» с Джулией Робертс и Дермотом Малруни в главных ролях. Дело было во вторник, а создателям фильма песня нужна была к концу недели. Дифранко согласилась и прислала киностудии законченное произведение в пятницу, причем песня была синхронизирована со сценой. Создатели фильма испытали благодарность и приятное удивление.

«В этом – вся Ани, – сказал Фишер. – Пусть не всем нравится ее музыка, но никто никогда не мог бы сказать, что Ани ведет себя непрофессионально или безответственно. Я всегда хотел, чтобы весь офис работал так же, как она. Считается, что независимые музыканты склонны к срыву сроков. Но мы не такие. Мы вовремя платим по счетам и доставляем компакт-диски. У нас есть политика – никаких задержанных заказов. Если вы сделаете заказ до 14:00, то его отгрузят на следующий день».

Люди, с которыми Righteous Babe ведет дела, ценят это. «С ними здорово работать! – сказала Вирджиния Джордано, агент Дифранко в Нью-Йорке с середины 1990-х. – Они во все вникают, прекрасно разбираются в своем продукте, ведут себя честно и по-настоящему справедливо, с безупречным профессионализмом и энтузиазмом, всегда готовы решать проблемы и не пытаются выжать из ситуации все до последнего гроша. Я не могу сказать того же обо всех компаниях, с которыми работаю».

Владельцы независимых магазинов звукозаписи тоже в восторге от Righteous Babe. «Это пример идеального независимого лейбла, – сказал Карл Сингмастер, основатель и до недавних пор собственник Manifest Discs & Tapes – сети магазинов в Северной и Южной Каролине. – Он всегда поддерживает свои альбомы и понимает, когда и где тратить свои маркетинговые средства. Он никогда не делает глупостей».

Но самое необычное в отношениях Righteous Babe с клиентами и поставщиками – характер связей, которые она налаживает. У нее очень мало чисто деловых отношений, если вообще есть. Righteous Babe избегает их, стремясь общаться с клиентами и поставщиками как с людьми и друзьями, с которыми у нее есть общая цель. «Люди действительно верят в эту идею – создать альтернативу не только гигантским звукозаписывающим компаниям, но и усилению корпоратизации американской культуры, – сказал копирайтер Рон Эмке. – Это искренняя вера».

Они убеждены в этом, потому что Дифранко и Фишер завоевали их доверие. «Они управляют компанией на основе тех же ценностей, которыми руководствуются в жизни, – сказала Дарси Гредер, заместитель декана университета и организатор концертов. – Слова Ани, ее музыка, ее искусство и реальные факты ее жизни безупречно

гармонируют друг с другом. Личные взгляды соответствуют политическим и наоборот».

Все это способствует чувству общности, которое, видимо, разделяют все, кто «находится на орбите» Righteous Babe. Ее притягательность ощущают даже те из них, кто склонен к более традиционным методам бизнеса. «Если бы Righteous Babe исчезла, это был бы большой удар, но скорее на эмоциональном уровне, чем на финансовом, – заявил Майкл Розенберг, президент подразделения дистрибуции Koch Entertainment. – Мы все гордимся тем, что работаем с Righteous Babe и Ани Дифранко. Их уход нас очень бы расстроил, особенно наш торговый и маркетинговый персонал».

Кроме того, сама Дифранко играет во всем этом ограниченную роль. Сотрудники торгового и маркетингового отделов Koch практически не контактируют ни с ней, ни с Фишером. Связь, которую они чувствуют с компанией, основана главным образом на их отношениях с менеджером лейбла Мэри Бегли, менеджером розничного направления Сьюзен Тэннер и другими сотрудниками Righteous Babe, с которыми они имеют дело. «Работать с ними – сплошное удовольствие!» – отметил Розенберг.

И это свидетельствует о небольшом секрете отношений, которые образуются у компаний, обладающих магией, с поставщиками и клиентами. Тесные связи налаживают не руководители организации, а менеджеры и другие сотрудники, которые выполняют повседневную работу. Именно они несут дух компании во внешний мир. Следовательно, они имеют для компании первостепенное значение, что отчасти парадоксально. Несмотря на предлагаемый небольшими гигантами замечательный сервис и просвещенное гостеприимство, по-настоящему их отличает убежденность в том, что клиент стоит на втором месте.

Глава 5

Культура тесных связей

Мишель Говард работает в ЕССО в Бойсе; вы могли бы встретить ее, зайдя в офис осенью 2003 года. В 31 год Мишель уже была ветераном компании с девятилетним стажем. Эта пухленькая, живая, общительная молодая женщина обожает свою должность в отделе по работе с клиентами. «Я всегда занята, все время узнаю что-то новое, решаю проблемы, – рассказала она. – Моя обязанность – сделать все, чтобы клиент остался доволен, и ограничений мало. Скажем, у нас проблема с отгруженным товаром – мы послали не то количество. Тогда можно срочно доставить недостающее клиенту до восьми часов следующего утра. Или вернуть часть суммы. Или выбрать еще какое-то решение, которое мы считаем оптимальным».

Мишель, как и примерно 140 ее сослуживцев, – собственник ЕССО. Она участвует в плане приобретения акций сотрудниками, включающем 58 % акций компании. На момент нашей встречи доля Мишель стоила 12 тысяч долларов. Но важнее то, что она чувствует себя собственником и уверена, что к ней относятся как к собственнику. Она много общается напрямую с СЕО Эдом Циммером. Он, среди прочего, устраивает ежемесячные обеды со всеми именинниками месяца, во время которых они говорят о себе, компании и обсуждают любые другие темы на свое усмотрение. Еще каждый месяц проводится собрание с участием всех сотрудников, на котором рассматриваются финансовые показатели компании; между этими собраниями в компании осуществляется непрерывный обмен финансовой информацией. «У нас нет секретов, – сказала Мишель. – Мы всем делимся, и благодаря этому я чувствую себя в безопасности. Я знаю, что никто не купит наш контрольный пакет и я не потеряю работу. Надеюсь, нас никогда не купят. Я не хочу работать в крупной корпорации. Мне нравится ЕССО такой, какая она есть. Я знаю: если бы случилось что-нибудь ужасное, ЕССО сделала бы максимум возможного и для меня, и для всех, кому бы это понадобилось».

У Мишель есть все основания так считать. Она пришла на работу в ЕССО в августе 1994 года, в 23 года, матерью-одиночкой с тремя маленькими детьми – дочками (4 и 2 года) и сыном (7 месяцев). Незадолго до этого муж, с которым они поженились сразу после окончания школы, бросил ее. Не имея достаточного образования и почти ничего не умея, чтобы зарабатывать на жизнь, Мишель ломала голову над тем, как сводить концы с концами. Раньше у нее даже никогда не было работы на полную ставку. Мишель перебивалась талонами на продовольствие и могла обратиться за помощью только к своей матери – такой же нищей. «Я была испугана, какое ужасное время, – вспоминала Мишель. – Ничего хуже со мной никогда не случалось».

И тут ей представился шанс. Подруга ее матери, работавшая в ЕССО, сказала ей, что компании нужны временные сотрудники, чтобы справиться с крупным заказом. Мишель подала заявку и получила работу. Оставляя детей под присмотром матери, она шла на работу – клеить этикетки на стробоскопические лампы. В декабре, когда заказов стало больше, ЕССО зачислила ее в штат с полным окладом.

Хотя работа была простой и монотонной, Мишель была рада и ей. Еще пару месяцев она клеила этикетки на лампы и паковала их для отгрузки. По ее словам, она с удовольствием делала бы это и дальше, но в феврале 1995 года вице-президент по продажам ЕССО Дэн Маккенн предложил ей перейти в отдел по работе с клиентами: принимать звонки, отвечать на вопросы, принимать заказы и разбираться с проблемами клиентов. «Мне этого не хотелось, – призналась Мишель. – Я думала, что это очень ответственная работа, и боялась, ведь у меня не было опыта. Но Дэн сказал: “Я думаю, что вы справитесь”».

Мишель пришлось постараться, чтобы освоить все нужное: ознакомиться со всеми звуковыми сигналами заднего хода и проблесковыми маяками, которые производила компания, разобраться в установке и демонтаже продукта. Еще ей пришлось освоить новые методы отслеживания заказов клиентов по мере их введения в компании и научиться пользоваться компьютером для поиска нужной информации. И, конечно, напрямую общаться с клиентами, среди которых попадались и проблемные.

На новой должности Мишель обвыклась, но семейные проблемы оставались: первые два с половиной года бывший муж не платил ей алиментов на детей. «В ЕССО знали о моей ситуации и помогали мне, как могли, – вспоминала она. – Мне позволили брать авансы в счет зарплаты». Она помнит бесчисленные добрые поступки коллег, особенно ее начальницы, которая тоже прошла через развод и очень ее поддержала. Однажды сын Мишель серьезно заболел: ему поставили диагноз «коклюш» (потом оказалось, что это астма), и для всей семьи пришлось устроить карантин на пять дней. Карен Кэмпбелл, директор HR-отдела ЕССО, приносила им гостинцы и цветы. «Это было так трогательно, что я плакала», – вспоминала Мишель.

Как же ей удалось все это преодолеть? «С помощью Бога и ЕССО, – ответила она. – Не имея образования, я никогда не смогла бы достичь своей нынешней позиции, если бы не пришла сюда. Вот чего можно добиться в этой компании! Я помню, у нас на рождественской вечеринке была одна девушка, которая работала на производстве сигналов заднего хода для тяжелых условий эксплуатации. Она мечтательно говорила о том, как, наверное, хорошо работать в офисе. Я сказала ей: “Я начинала с поклейки этикеток. У тебя тоже есть возможности роста, чтобы сюда попасть”. Сейчас она возглавляет свой участок производства».

Сегодня Мишель с детьми живет в доме, купленном ей в рамках программы в Бойсе, по которой подходящим кандидатам предоставляется ипотека, если они способны покрыть затраты на завершение сделки. С помощью HR-отдела ЕССО Мишель позаимствовала нужные 2800 долларов из пенсионного плана, который создала в компании. «Раньше я снимала квартиру, и мои трое детей жили в одной комнате, – рассказала она. – А теперь у каждого из них есть своя комната. Я никогда даже не думала, что у меня это получится!» Дети отлично учатся в школе: «Старшая дочка – заместитель старосты в восьмом классе. Я ей очень горжусь!»

Пожалуй, поэтому ей вполне простителен излишний энтузиазм при выражении своей благодарности. На одном из собраний компании, где рассматривались финансовые данные и люди делились другими новостями, был гость – писатель, объяснявший, почему он решил включить ЕССО в свою новую книгу. «Ура ЕССО!» – воскликнула в ответ Мишель. «Мне в тот день сказали: “Ну ты и подлиза!” –

вспоминала она. – Я ответила: “Это как? Разве ты не чувствуешь то же самое?” Я так благодарна Богу за то, что он послал мне эту работу, за все, чему я тут научилась, за уважение и любовь, которые мы тут чувствуем! ЕССО заботится о своих людях, а мы заботимся друг о друге. Не могу представить, чтобы я ушла в другое место. Я останусь здесь, пока мне это позволят. Я хочу помочь сделать эту компанию как можно успешнее».

Уже накопились библиотеки книг, горы статей и многие часы видео– и аудиозаписей на тему мотивации персонала. Но если вам нужны примеры компаний, которые раскусили этот орешек, вы не найдете ничего лучше небольших гигантов. Действительно, отношения между сотрудниками и компанией – основа магии, которая от них исходит. Второе невозможно без первого. Если большинство сотрудников не любят своего работодателя, если они не чувствуют, что их ценят и поддерживают, что им благодарны и дают свободу действий, если они не видят в будущем богатые возможности для обучения и роста – иными словами, не любят свою работу, коллег и перспективы, – то о магии не может идти и речи. Почему? Потому что все остальные признаки превосходной компании – замечательный бренд, потрясающие продукты, великолепные отношения с клиентами и поставщиками, активная роль в жизни местного сообщества – зависят от тех, кто выполняет повседневную работу.

И дело здесь не только в моральном духе. В компаниях без магии найдется много счастливых сотрудников, а в компаниях с магией – свои недовольные. Также не играют определяющую роль оплата, льготы и соцпакет, несмотря на их важность. Рабочую атмосферу компаний из этой книги определяет что-то еще; оно способствует глубокой солидарности с компанией, ощущению духовного единства с ней. И это необходимое, если не достаточное условие для достижения того, к чему стремятся эти организации. Этот дополнительный фактор – опять-таки тесные отношения. Настолько близкие, чтобы сотрудники никогда не сомневались, что компания, ее лидеры и другие коллеги *лично* заботятся о них и поддержат их во что бы то ни стало, если сами сотрудники выполняют свои обязательства.

Способность создавать такие тесные отношения явно как-то связана с размерами компании. За несколькими примечательными

исключениями, в основном количество сотрудников обратно пропорционально силе их эмоциональной связи с организацией. Я не имею в виду, что для создания прекрасной рабочей атмосферы достаточно сохранять небольшую численность сотрудников или расширение штата обязательно разрушит атмосферу. Но есть предел количеству сотрудников, при котором компания еще способна поддерживать тесные личные связи. Большинство людей признают это, хотя консенсуса по поводу конкретной численности не существует. Причина может быть в том, что предельный размер штата различается в зависимости от характера бизнеса, находчивости и умений менеджеров, а также личных предпочтений лидера.

На одном краю этого спектра – Anchor Brewing: собственник и CEO Фриц Мейтег сознательно стремится к тому, чтобы штат был как можно меньше. В последние 20 лет в компании в основном работало примерно 50 сотрудников на полной ставке плюс 5–10 на неполной – в зависимости от их наличия и потребностей компании. Мейтег никогда не ощущал искушения нанять больше людей. «Я всегда считал, что работа интереснее и приносит больше удовлетворения, когда все сотрудники – сами себе начальники, – сказал он однажды в интервью Harvard Business Review (HBR). – У меня была такая идея: чтобы работала небольшая группа людей, знающих, что все они взаимосвязаны, и чтобы все несли ответственность, никто не стоял ни у кого над душой, не было хронометража рабочего времени и работы “от звонка до звонка”».

Эту философию управления он усвоил, когда рос в городке Ньютон. «Так мой отец воспитывал нас с самого раннего возраста. На нас возлагали большую ответственность: мы рассчитываем на вас, доверяем вам, а если вы напортачите, просто расскажите нам об этом, не беспокойтесь. Это не значит, что мы призываем вас совершать ошибки, но, ради всего святого, если напортачите – не бойтесь. Мы все в одной лодке, и мы тоже иногда не понимаем, что делаем, так что присоединяйтесь! И мне всегда импонировала идея компактного штата. Мне просто не нравится то, что происходит в больших группах».

Мейтег был не понаслышке знаком с работой больших групп. В юности он летом подрабатывал на фабрике Мейтег в Ньютоне, где было 3000 сотрудников, в основном состоящих в профсоюзе. К тому

времени Фриц прошел несколько стадий в своем отношении к тому факту, что он – член семьи Мейтег: сначала он об этом не задумывался, потом испытывал неуверенность и неясное смущение, а затем принял этот факт и стал им гордиться. «Я решил: раз уж я родился со знаменитой фамилией, пусть ее слава будет хорошей, – пояснил Фриц. – Изобретение стиральной машины освободило женщин от тяжелого и нудного труда, а мой прадед ее значительно улучшил. Под руководством моего отца компания прославилась качеством и надежностью, и я этим гордился».

Но во время работы на фабрике Мейтег увидел и некоторые проблемы крупных компаний. «Я понял, что там есть хорошее и плохое, – рассказал он. – Меня потрясло, что взрослым людям не всегда нравится работать. Когда я купил Anchor Brewing, я хотел сделать из нее компанию, где действительно захочется работать. Я попытался создать атмосферу, где приятно работать: атмосферу взаимодействия, а не противоборства».

Он был уверен: чем меньше штат, тем выше шансы создать такую атмосферу. В первые годы у него было всего четыре сотрудника на полной ставке. Розливом пива по бутылкам занимались все четверо (иногда с помощью еще пары людей). В дни розлива Мейтег вывешивал табличку «Закрыто», запирали дверь, и они делали всю работу на линии розлива. Потом, когда спрос на пиво компании стал расти, Мейтег приобрел оборудование, с помощью которого можно было производить больше пива, при этом сводя к минимуму потребность в дополнительном персонале. Помимо прочего, Мейтег считал, что качество пострадает, если штат слишком разрастется. По этой же причине он хотел, чтобы у него работали только в одну смену, пять дней в неделю, и соответственно спланировал работу пивоварни. «Я уверен, что это напрямую связано с качеством, – сказал он HBR. – У вас не получится утром прийти, посмотреть на свои инструменты и сказать: “Тьфу, посмотрите, что здесь наделали в ночную смену. Где молоток? Глянь, эти придурки что-то разлили!” Все, что здесь происходит, – дело наших рук. Все, кто здесь работает, могут прийти домой и сказать: “Я сделал это пиво!” А когда они приходят в какой-то ресторан и видят бутылку, они знают, что они ее произвели. И я думаю, что такая гордость обычно улучшает качество. Истинный контроль качества происходит каждую минуту, его нужно проводить

прямо сейчас. Группы поменьше склонны более ориентироваться на качество. Здесь есть энтузиазм, настрой людей, которые идут в авангарде пивоварения и разбираются в передовых методах производства. Есть творческий подход, в том числе и потому, что у нас компактная, небольшая команда, где все знают о происходящем».

Сохранение небольших размеров команды также освободило Мейтега от некоторых неприятных для руководителя задач. Новых людей, у которых работа не клеилась, не нужно было увольнять, они уходили по собственному желанию. Просто они не могли долго продержаться в маленькой группе людей без поддержки коллег. При этом группа принимала тех, кто соответствовал культуре компании, и доверяла им больше ответственности, причем самому Мейтегу практически не приходилось ничего говорить.

Кроме того, небольшая команда могла встречаться и вне работы. Проводилось множество вечеринок и совместных вылазок, иногда с супругами и детьми, а иногда без них. Каждую осень Мейтег отвозил группу сотрудников на свою семейную ферму в северной Калифорнии, около границы с Орегоном, где собирали ячмень для рождественского эля. Там они ездили на комбайне и ходили посмотреть на солодовню, где из ячменя получали солод. «Если вы собираетесь производить резиновые шины, не ленитесь съездить на Малайский полуостров и посмотреть на каучуковые деревья!» – заявил Мейтег. Из тех же соображений он брал сотрудников в ежегодные поездки в Европу, где они пару недель посещали небольшие пивоварни, а также посылал их на пивоваренные курсы университетского уровня. Все это помогало набраться знаний, опыта и проникнуться духом товарищества и при этом лучше разобраться в различиях между пивом плохого, приличного и исключительного качества. «Если они разливают пиво по бутылкам и оно недостаточно пенится, они скажут: “Вот те на! Я не хочу, чтобы у нас было как в тех европейских пивоварнях с окисленным пивом, – помните, как мы над ним смеялись?”» – сказал Мейтег.

Участники маленькой, сплоченной группы, которые симпатизируют друг другу и проводят много времени вместе, неизбежно начинают чувствовать себя членами одной семьи, и персонал Anchor Brewing не стал исключением. «Меня это смущает, – сказал Мейтег изданию HBR. – Я горжусь этим, и мне это нравится, но

не скажу, что хочу быть главой этой семьи». Впрочем, он вынужден был признаться, что с огромным удовольствием наблюдает за развитием отношений между сотрудниками. «Одни заключают вместе небольшие сделки. Несколько человек вместе занимались инвестициями или небольшими проектами. Это прекрасно!»

Разве он не чувствовал бы то же самое в компании побольше? «Когда людей больше, атмосфера меняется, – заметил Мейтег. – Слишком много сотрудников – это сколько? Я не знаю... Мне известны компании с 200 сотрудниками, где каждого директор знает по имени. Я слышал о компаниях с 1000 сотрудниками, которые работают эффективно. Но имена я запоминаю не очень хорошо – не больше 50».

В сущности, нет сомнений, что способность компании добиться таких тесных отношений, о которых мы здесь говорим, отчасти зависит от отношений между руководителем и сотрудниками. Если у вас нет прямого контакта со множеством людей, чьи средства к существованию находятся в ваших руках, – если вы не знаете, кто они и что делают, – то они вряд ли почувствуют прочную эмоциональную связь с компанией, которую мы видим в сплоченных организациях, где все вместе проводят время, вместе переживают важные события и знают, что происходит в жизни коллег. Это не значит, что не существует крупных компаний, которые вызывают чувство глубочайшей верности у сотрудников, хотя большинство из них не поддерживает близких контактов с СЕО. Но эта верность по своему качеству отличается от отношения Мишель Говард к ЕССО и чувств Фрица Мейтега к сотрудникам Anchor Brewing – хотя бы потому, что чувства и Говард, и Мейтега основаны на многочисленных, постоянных ситуациях личного взаимодействия.

Тогда справедливо будет спросить: где та черта, за которой компания становится настолько большой, что ни один из ее сотрудников уже не может знать всех своих коллег? О. С. Tanner Company, где сейчас около 1900 сотрудников, явно где-то у этой черты. Есть разногласия по поводу того, прошла ли она уже ту точку, когда сотрудники перестают ощущать себя членами семьи. Одни ветераны говорят, что да, особенно потому, что Оберт Тэннер скончался в 1993 году. Другие утверждают обратное – что его преемникам удалось усилить связи, следуя поданному основателем примеру. Однако все сходятся в одном: сам Оберт Тэннер превосходно поработал над

созданием именно такой рабочей атмосферы, о которой мы говорим, причем при численности персонала более 1000 человек.

Как у большинства компаний, начало О. С. Tanner было скромным: в подвале дома в Солт-Лейк-Сити, где жила мать Оберта. Дело было в 1927 году, когда Оберт был 23-летним студентом Университета Юты. Чтобы заработать деньги на обучение, он каждое утро поднимался ни свет ни заря и шел топить печи в домах состоятельных людей. Его усердие привлекло внимание одного клиента – владельца ювелирного магазина: он предложил Оберту работу продавца, и тот согласился. Трудясь в магазине, он задумал собственный бизнес: продажу колец и значков с обозначением учебного заведения для будущих выпускников средних школ.

В этой идее Тэннера был некий идеализм, как и в большинстве его действий. Он считал, что у выпускников должен быть не только аттестат, чтобы отметить такую важную веху в их жизни. На этом он и построил свое предложение, с которым начал обращаться к школьникам на севере Юты. Реакция была достаточно положительной, чтобы убедить Тэннера, что он может превратить свою идею в жизнеспособный бизнес. Но он был недоволен качеством значков и колец, которые получал от поставщиков, поэтому открыл собственное производство. Тем временем он продолжал учиться: получил степень бакалавра в Университете Юты в 1929 году, бакалавра юридических наук там же в 1936 году и магистра гуманитарных наук в Стэнфордском университете в 1937 году. Он работал преподавателем религиоведения в Стэнфорде с 1939 до 1944 год, а в 1945 году стал преподавать философию в Университете Юты. К тому времени он женился, завел шестерых детей и написал первые пять из своих 11 книг – и все это параллельно созданию компании.

В начале 1940-х Тэннер решил расширяться, осваивая корпоративный рынок. Он полагал, что компании могут приобрести его кольца и значки, чтобы вознаграждать давних сотрудников. Те заинтересовались, и поощрение сотрудников в итоге стало основным направлением его бизнеса. Но, как ни странно, О. С. Tanner в целом не рассматривали как компанию из сферы обслуживания, да и она сама себя такой не считала. Ее считали скорее производителем высококачественных ювелирных изделий. Она зарабатывала на создании красивых колец и значков на заказ из драгоценных металлов

с дорогими драгоценными камнями. И эти драгоценности использовались для признания заслуг сотрудников, но первую скрипку в компании играл продукт, а не сервис.

Компания O. C. Tanner сохраняла ориентацию на производство более 60 лет и достигла удивительных успехов. Ее позиция была идеальной в 1960-е, когда корпоративные клиенты начали требовать все более ценных призов для сотрудников, чтобы отблагодарить их за службу. Доходы взлетели с 2,7 миллиона долларов в 1960 году до 86,4 миллиона долларов в 1980 году, а штат компании вырос с пары сотен сотрудников до тысячи с лишним. В следующее десятилетие Тэннер расширил линейку продуктов, включив в нее другие высококачественные аксессуары: часы разных типов, ручки, браслеты и тому подобное, – и улучшил компонент сервиса, придумав программу, которая позволяла изучить базу данных сотрудников крупного корпоративного клиента и разобраться, какие награды нужны и когда, согласно спецификациям клиента. Тэннер даже основал подразделение для издания брошюр, чтобы печатать материалы, сопровождающие награды; доходы этого направления в итоге достигли 20 миллионов долларов. Тем временем, после краткого затишья в середине 1980-х, доходы компании снова пошли на повышение, вырастая на 8–10 % в год, и в 1993 году достигли 214,1 миллиона долларов.

Однако со временем сам Оберт Тэннер все больше внимания стал уделять своему наследию. В 1974 году он оставил пост СЕО в пользу давнего вице-президента по продажам Дона Остлера, а сам стал председателем совета директоров. Тогда Тэннеру было 70 лет, но он был полон сил и хотел направлять их на служение обществу, филантропию, образование и обеспечение будущего его сотрудников.

К тому времени он уже многое сделал во всех четырех областях. В некоторых кругах его прозвали «Мистер ООН» за активную поддержку этой организации в США и за границей. Он также играл ведущую роль в многочисленных комиссиях и советах, включая Конференцию Белого дома по вопросам детей и молодежи, Национальную комиссию по празднованию 200-летия Конституции США, совет попечителей Симфонического общества Юты и комиссию, которая планировала строительство ряда важных культурных центров в Солт-Лейк-Сити.

Тэннер завоевал себе доброе имя и в сфере филантропии. Оберт и его жена, Грейс, финансировали известные «Лекции Тэннера о человеческих ценностях», которые проходили ежегодно в элитных университетах страны. Супруги финансировали строительство нескольких театров, музеев и концертных залов, подарили более 40 фонтанов городским районам и учреждениям, а также устроили залы для дискуссий в библиотеках университетов по всей стране.

Оберт также продолжал изучать религию и философию. Он добавил к своим достижениям степень доктора юриспруденции от Университета Юты в 1967 году и работал там преподавателем философии с 1945 года вплоть до 1972 года, когда официально ушел в отставку, после чего ему присвоили звание почетного профессора. За свой вклад Тэннер получил Национальную медаль за достижения в гуманитарных науках от президента Джорджа Буша в 1990 году. Его также сделали почетным членом Британской академии и вручили ему первую награду в области гуманитарных наук штата Юта. Тэннер также получил многочисленные почетные степени от разных колледжей и университетов.

Но трудно поверить, что Оберта Тэннера больше любили за деятельность вне компании, чем в ее стенах. Ветераны вспоминают, как он, не спеша прохаживаясь по коридорам, останавливался, чтобы поговорить с сотрудниками об их семьях, хобби, заветных желаниях и многом другом. На стенах офиса в Солт-Лейк-Сити висели плакаты с его высказываниями, например: «Я от всего сердца желаю каждому из вас тех радостей, из которых складывается большое счастье». Другой плакат возвещал: «Иногда я раздумываю, что сущность работы компании О. С. Таппер можно передать с помощью такого образа: мы добавляем каплю смазки в подшипники системы свободного предпринимательства».

В начале 1990-х в центральном офисе в Солт-Лейк-Сити работало около 1700 человек. У компании также были фабрика в Канаде и офисы в других регионах Северной Америки. Говорят, что Оберт знал всех сотрудников по имени. Он стремился к тому, чтобы компания стала лучшим работодателем везде, где она присутствовала. Помня об этом, Тэннер лично обучал Кэй Джоргенсен, которая прошла путь от рядового сотрудника в HR-отделе до старшего вице-президента по HR. Компания в числе первых осваивала новые методы организации труда

– от гибкого графика до разделения места между двумя сотрудниками, от охраны здоровья на производстве до программ поощрения персонала, благодаря которым она была известна, и до регулярных опросов мнения сотрудников с целью «сделать так, чтобы рабочие часы стали лучшими в их дне», как выразилась Джоргенсен. Задолго до того, как понятие «оплаты по результатам работы» вошло в моду среди руководителей корпораций и HR-специалистов, в О. С. Tanner выплачивали рабочим на производстве бонусы за качество, эффективность и результативность. На День благодарения сам Оберт помогал раздавать 100-долларовые банкноты всему персоналу. Еще каждый получал по 100 долларов на свой день рождения в дополнение к чекам за участие в прибылях два раза в год. На Рождество компания выплачивала бонусов более чем на один миллион долларов. В общей сложности среднестатистический сотрудник получал 2000 долларов в год сверх регулярной зарплаты, которая к тому же была выше средней по рынку.

Но самым большим подарком Оберта Тэннера сотрудникам стали условия работы компании, которые должны были вступить в силу после его смерти. Он сделал так, чтобы его доля в 65 % (оставшиеся 35 % принадлежали его племяннику и семье племянника) была переведена в так называемый столетний фонд, по условиям которого О. С. Tanner нельзя продать, объединить с другой или сделать публичной компанией. Тэннер сделал это специально для защиты сотрудников, гарантируя, что на протяжении существования фонда их рабочие места не будут зависеть от финансовых приоритетов внешних акционеров. (По закону этот фонд мог существовать только на протяжении жизни потомков Оберта, живших на момент его смерти, плюс 21 год.)

На заботу Тэннера сотрудники отвечали признательностью. Судя по всему, большинство ощущало близкую, личную связь с компанией и самим Тэннером, что характерно для небольших гигантов. В октябре 1993 года новость о его смерти стала для центрального офиса в Солт-Лейк-Сити громом среди ясного неба. «Это был шок. Люди плакали, – вспоминала иллюстратор Шона Рейсо, проработавшая в О. С. Tanner 15 лет. – И это была заслуженная реакция, учитывая, с каким воодушевлением Оберт Тэннер заботился о сотрудниках. Бывало, он смотрел на машины на стоянке компании и говорил: “Я чувствую

ответственность за всех”. Он мог подойти к сотруднице, которая за своим столиком вставляла в кольцо бриллианты, сесть рядом и расспрашивать, как дела у ее семьи. Я считаю, что это не патернализм, а индивидуальный подход. Так он объяснял окружающим свои идеи и теории».

По иронии судьбы, такая прочность его взаимоотношений с сотрудниками позже создала немалые проблемы его преемникам, как мы увидим в главе 7. Однако Оберт Тэннер продемонстрировал, что лидер компании способен иметь личные взаимоотношения со всеми сотрудниками, даже если их больше тысячи, хотя это отнюдь не легко.

Конечно, они сами по себе не приводят к такой приверженности сотрудников, какую мы видим в небольших гигантах. Иначе она была бы во всех малых компаниях. Что же именно вы можете сделать для создания атмосферы, в которой сотрудники ощущают такую тесную связь их жизни с компанией, что ради самоуважения они сделают все возможное, чтобы помочь ей достичь своих целей и стать лучшей в своем деле?

Прежде всего нужно грамотно подготовить основы. Для этого надо сначала убедиться, что на вашем корабле нужны люди, как выразился Джим Коллинз в книге «От хорошего к великому», говоря о первостепенной важности решений о подборе сотрудников. И хотя он писал о крупных открытых акционерных компаниях, эта логика в равной степени применима к малым и средним частным предприятиям. Если вы хотите создать заботливую компанию, вам нужны заботливые люди, а мотивировать их стоит не только деньгами. Конечно, в деньгах нет ничего зазорного, мы все хотим получать хорошую оплату за работу. Но если это единственная причина, по которой люди ходят на работу, им, наверное, лучше пересечь на другой корабль.

Так, отказавшись от продажи Clif Bar за 120 миллионов долларов, Гэри Эриксон почувствовал, что первым делом должен обратиться к ключевым сотрудникам. «Я сказал: “Думаю, мы продержимся еще лет пять как независимая компания. Я хочу, чтобы мы остались частной компанией и посмотрели, что можем сделать. У нас сейчас столько хорошего, что нельзя отказываться от этого. Идите за мной, и мы во всем разберемся”. Позже я прочел “От хорошего к великому” и понял,

что тогда сделал: взял на свой корабль нужных людей. Компания стала отражением наших общих ценностей».

Кроме того, нужно поддерживать корабль в исправном состоянии. Казалось бы, это очевидно, но вы удивились бы, узнав, сколько компаний с замечательными намерениями невольно саботируют их воплощение, потому что у них не налажена внутренняя коммуникация, или между отделами плохая координация, или решения не выполняются до конца, или возникает какая-то еще из тысячи основных проблем управления, которые способны свести на нет все положительные инициативы. Самых сердитых и циничных сотрудников я встречал именно в социально ответственных компаниях, которые так увлеклись спасением мира, что пренебрегали спасением себя самих. Некоторые на ранних этапах славились магией, но утратили ее – отчасти потому, что не заботились об основах.

Это не значит, что у компаний, описанных в этой книге, нет проблем с управлением, но у них есть механизмы для того, чтобы выявлять такие проблемы и разбираться с ними. «Я думаю, у нас те же проблемы, что и у остальных, – сказал Ари Вайнцвайг о Zingerman's Community of Businesses. – Просто мы надеемся, что можем разбираться с ними более конструктивно, чем большинство компаний, причем, наверное, с большим удовольствием и активнее поддерживая друг друга. Может, другие компании не так над этим трудятся, как мы. Люди часто говорят о таких компаниях, как наша: “Это все благодаря их культуре”. Не совсем так. Чтобы создать культуру, к которой мы все стремимся, нужны продуманные, подходящие системы и процессы, ориентированные на ценности».

В деле формализации механизмов управления бизнесом и решения проблем по мере их возникновения Zingerman's зашла дальше большинства компаний, даже других небольших гигантов. Одна из причин – процесс, начавшийся в 1994 году, когда компания открыла учебное подразделение, ZingTrain. На самом деле стимул для его создания возник извне – главным образом у специализированных розничных продавцов по всей стране, которые восхищались культурой Zingerman's и хотели помощи в решении своих проблем управления. «Мы решили: не нужно выяснять, что у кого-то делается неправильно. Мы покажем людям, что эффективно у нас», – пояснила Мэгги Бэйлесс, соучредитель и первый управляющий партнер ZingTrain.

Для этого компании самой пришлось кое-чему научиться. Сначала нужно было разработать формулировки для объяснения нынешней деятельности компании. В то же время Вайнцвайг, Сэгиноу и другие ключевые менеджеры, которые сами проводили много занятий, чувствовали необходимость в более обдуманных и систематических методах управления. Им нужны были «продуманные, подходящие системы и процессы, ориентированные на ценности» не только для того, чтобы управлять компанией и укреплять культуру, но и чтобы показать другим, как это работает.

Для начала в ZingTrain вычленили основное из разных методов и сформулировали доступные и легкие в преподавании концепции и принципы. «У нас уже было “Три шага к отличному сервису”, – пояснил Вайнцвайг. – От этого мы и отталкивались». Постепенно были разработаны дополнительные правила и инструменты: «Пять шагов к рассмотрению жалоб клиентов», «Четыре шага к точному выполнению заказов», «Три шага к отличным финансам», «Четыре шага к эффективному устранению разногласий», «Пять шагов к ключевым изменениям» и многое другое.

Их столько, что в какой-то момент голова идет кругом. Но если внимательно присмотреться, становится понятно: в каждом есть крупница управленческой мудрости в сочетании со структурой для дальнейшего обсуждения. Чтобы предоставлять хороший сервис, на самом деле нужно следующее: «1. Разобраться, чего хочет клиент. 2. Обеспечить ему это точно, вежливо и с энтузиазмом. 3. Приложить дополнительные усилия». К тому же сотрудникам важно знать об этом. «Конечно, если сервис уже прекрасен, то вы скажете: “Это не так просто” и будете правы, – сказал Вайнцвайг, который охотно признает, что просвещенное гостеприимство Дэнни Мейера – явление более высокого уровня. – Но мы не можем ждать, пока люди разберутся во всех тонкостях. Нам нужен рецепт, который они могут применить сразу».

Со временем Вайнцвайг и его коллеги начали применять тот же подход к другим аспектам управления, включая обучение, лидерство и повышение эффективности организации. Вайнцвайг, который запоем читал бизнес-литературу и сам любил излагать свои мысли в письменном виде, составлял подробные материалы о применении в Zingerman's таких понятий, как «рациональное управление» и

«предпринимательский подход к менеджменту». Затем он вместе с сотрудниками ZingTrain сводил эти понятия к ряду шагов, пунктов, определений и кратких формулировок, тем самым превращая эти идеи в инструменты управления. «Мы добиваемся изящной простоты, чтобы кто угодно мог их понять и применять», – пояснил Вайнцвайг.

Благодаря этому ZingTrain постоянно получала материалы, нужные для семинаров, которые регулярно привлекали много участников. Кроме того, учебная программа оказала огромное влияние на Zingerman's: сотрудники проходили обучение. Курсы помогли открыть для них мир бизнеса. Люди, которые пекли хлеб, продавали мороженое или поджаривали зерна кофе, изучали бизнес и управление, а также историю и социологию питания, поскольку это входило в программу. По ходу дела компания стала своего рода учебным заведением – «Университетом Zingerman's», как прозвали ее сами сотрудники. В результате была создана культура, которая не только стимулировала сотрудников интеллектуально, но и сплачивала их. «Все эти процессы из трех шагов действительно работают, – сказала Эми Эмберлинг, управляющий партнер пекарни Zingerman's Bakehouse. – К тому же они дали нам язык, на котором мы можем говорить друг с другом. У всех в разных подразделениях была одна и та же лексика, что помогло создать культуру компании в целом».

Возможно, важнее всего то, что благодаря «всем этим процессам из трех шагов» люди организации постоянно думали о процессах управления, о том, как нужно работать и вести бизнес. В такой атмосфере практически не было опасности того, что кто-то попытается замять проблемы. Когда возникала неувязка, ее быстро выявляли и рассматривали. Тем самым Zingerman's минимизировала риск невольного внутреннего саботажа основ, пусть даже оставалась возможность столкнуться с другими трудностями.

Но для создания культуры тесных отношений недостаточно избегать ошибок. Да и возможный путь не один. Небольшие гиганты из нашей выборки отличаются по философии и подходам, и все они, по-видимому, эффективны, хотя кажется, что некоторые напрямую противоречат друг другу. Например, Билл Батлер из строительной компании W. L. Butler Construction гордится тем, что в ее штате много родственников. «Мы – семейная компания, которая принадлежит семье

и действует как семья, – сказал он. – Здесь работает 125 человек. Если бы мы уволили всех родственников, то осталось бы 50. Например, мы взяли на работу отца, сына, двух братьев отца и кузена из одной мексиканской семьи. Мы поощряем родственные связи. У нас работают сестры, дяди, тети и другие родственники – кровные и по браку. И в этом наша суть: мы – семейный бизнес в полном смысле этого словосочетания».

Не так обстоят дела в CitiStorage – компании по хранению документов. У Норма Бродски есть правило *против* найма членов одной семьи. «Вообще я не люблю правила, и их у нас только три, – рассказал он. – Нельзя принимать наркотики. Нельзя курить ближе чем в 4,5 метра от нашего здания. И нельзя брать на работу родственников или друзей сотрудников. Некоторые с этим не согласны, но у нас было 3–4 очень неприятных случая, которые убедили меня ввести это правило. Опасность в том, что, если у вас возникает проблема с одним человеком, в итоге вы теряете и остальных. Причем все может принять очень неприглядные формы. Я люблю наших нынешних сотрудников и не хочу рисковать их потерей, взяв на работу их друга или родственника, который здесь не приживется».

Но какие бы разногласия ни возникали по таким вопросам, есть три обязательных требования, которые все компании соблюдают с помощью разных методов и средств. Более того, по моим наблюдениям, они должны быть в приоритете для компании, желающей создать культуру тесных отношений и магию, которая ее сопровождает.

Первое – сформулировать, продемонстрировать возвышенную цель и внушить ее компании. Она может касаться работы, которую выполняет компания, или способа ее выполнения, или пользы от ее выполнения, или какого-то сочетания этих трех пунктов. Но как бы ни была сформулирована возвышенная цель, ее функция неизменна. Она придает смысл работе, которую делают люди, постоянно напоминает им, какое значение имеет их вклад в общее дело и почему они должны сознательно стараться изо всех сил.

Я не говорю сейчас о заявленной миссии. У одних таких компаний в миссиях указывается высшая цель, у других – нет. Различие между ними – в том, насколько высшая цель вплетена в материю их организации. Возвышенная цель должна постоянно присутствовать в

жизни компании, чтобы люди никогда не теряли ее из виду, а тем более не забывали, как часто случается с миссиями.

С этой точки зрения просвещенное гостеприимство Дэнни Мейера – не просто превосходный сервис: он и его сотрудники постоянно дарят клиентам радостные впечатления, которые те больше нигде не получают, а это уже само по себе возвышенная цель.

ЕССО и Reell не просто пытаются повысить производительность, когда предоставляют сотрудникам акции, делятся с ними финансовой информацией и объясняют, что она означает и как ей пользоваться. Они также делают заявление. Они утверждают, что главная цель компании в том, чтобы улучшить жизнь работающих там людей. Вот еще одна возвышенная цель.

Или рассмотрим пример, когда сотрудники проходят обучение кулинарии в Университете Zingerman's. Они не только получают информацию, которая пригодится им на работе, но и узнают об одной из возвышенных целей компании: делать жизнь клиентов ярче, продавая им прекрасную еду и сообщая о людях, которые участвуют в ее приготовлении. Кстати, когда сотрудники Anchor Brewing отправляются в ознакомительную поездку, они усваивают заодно и возвышенную цель: овладеть искусством пивоварения и завоевать место среди лучших производителей пива в мире.

А когда любая из этих компаний работает на благо местного сообщества, поддерживает какое-то движение, спонсирует благотворительное мероприятие, спасает свой район, принимает меры для защиты окружающей среды или делает еще что-то в этом роде, возвышенную цель не нужно объяснять. Она очевидна для всех: иметь великолепную компанию – один из способов сделать мир лучше.

Второе обязательное требование для создания культуры тесных отношений в компании – неожиданными способами напоминать сотрудникам, как компания о них заботится. Решающее слово здесь – «неожиданными». В наши дни большинство компаний понимает, как дорого может обойтись замена сотрудника и как важно удерживать хорошего работника. Поэтому они применяют различные инструменты, чтобы сообщать людям, как они нужны и ценны: бонусы по результатам, особые соцпакеты или льготы, гибкий график, награды за достижения, вечеринки, продвижение по службе и так далее.

Компании в нашей выборке тоже применяют все эти инструменты, но не так, как все. Они стараются внушить сотрудникам эту идею и для этого либо делают то, о чем бы и не помыслили в большинстве компаний, либо необычным способом используют один из стандартных инструментов.

Например, Норм Бродски проводит то, что называет политикой приятных сюрпризов. Когда возникает возможность вознаградить человека, у него должно перехватить дыхание, а для этого нужно сделать нечто внезапное в момент, когда он ничего подобного не ожидает. Вот пример: как-то Бродски узнал, что у нового секретаря-референта в CitiStorage, Пэтти Лайтфут, есть подработка – она убирает в офисе за 75 долларов в неделю, надеясь отложить достаточно денег, чтобы продолжить образование. Пэтти проработала секретарем-референтом всего три месяца, но произвела на всех в офисе впечатление своей надежностью, изобретательностью и умом. По идее возможность повысить ей зарплату стали бы рассматривать не раньше, чем она бы проработала полгода, но Бродски увидел возможность внушить ей одну мысль. «Я поговорил с менеджерами и сказал: “Если мы повысим ей зарплату через три месяца, ей будет приятно. А если сейчас – она никогда об этом не забудет”. Они согласились», – сказал он.

На следующий день он вызвал Пэтти в свой кабинет и попросил сесть.

– Насколько я знаю, у вас есть подработка по вечерам, – начал Бродски.

– Да, есть, – робко ответила она.

– Боюсь, что мы не можем вам этого позволить, – продолжал он. – Нам нужно, чтобы по утрам вы приходили сюда свежей и отдохнувшей.

У Пэтти вытянулось лицо.

– Мне также известно, что за другую работу вам платят 75 долларов в неделю. Мы повысим вам зарплату на эту сумму, чтобы ваш доход не сократился.

– Ой, спасибо! – воскликнула она.

– И еще: вам стоит знать одно наше правило. Сотрудник, который проработал здесь год, может пойти учиться, и мы оплатим учебу, если ваши оценки будут «хорошо» или лучше.

По словам Бродски, Пэтти вышла из кабинета с широкой улыбкой. Он не сомневался, что она твердо усвоила: компания о ней заботится.

Философия Фрица Мейтега немного иная, но намерения похожи. После нескольких лет выплаты бонусов в Anchor Brewing он обнаружил, что те перестали быть бонусами. Ко времени получения люди их уже тратили. Бонус рассматривали не как награду, а как зарплату, он ничего не говорил сотрудникам о том, как компания ценит их вклад в общее дело. Поэтому Мейтег решил перестать выплачивать регулярные бонусы и объяснил причины на собрании. А потом, убедившись, что его услышали и поняли, он быстро выплатил бонус и долго выжидал, прежде чем выдать следующий. «Это игра, – сказал он в интервью HBR. – Я сделал вывод, что лучший подход – хорошо платить людям на разумных основаниях. А еще возить их на сбор урожая ячменя и в Европу, предлагать им обучающие курсы, ужины, спортивные игры, возможность взять на выходные грузовик компании, если они переезжают. Все это составляет некий пакет, не совсем четко определенный, но гарантированный. Если к вам внезапно нагрянула теща и вы хотите сообщить нам, что не можете прийти, ничего страшного. А если вы заболели, то нет правила, определяющего, на сколько дней вы можете брать больничный, и так далее. Чем меньше письменных правил, тем лучше».

У Билла Батлера – иной подход, основанный на необычайно тесных отношениях с сотрудниками. Для него эти отношения – главная причина, по которой он занимается бизнесом. Он говорит, что даже не считал W. L. Butler реальной компанией, пока не осознал свою ответственность за подчиненных. И потому он захотел узнать их получше, а когда их стало так много, что возникла опасность утратить тесные отношения, он нажал на тормоза. В 1989 году в компании было 129 сотрудников, а через 16 лет – 125. «Мы остаемся небольшой компанией, потому что я хочу знать всех, – пояснил Батлер. – Если не получается, значит, компания слишком велика».

Пройдитесь с Батлером по его компании, и он расскажет вам историю каждого встреченного сотрудника. Вот Мигель – иммигрант из Мексики, который работает здесь 18 лет и научил Билла монтировать гипсокартон. «Я был гостем на крещении всех его детей. Сейчас Мигель контролирует всю работу с гипсокартоном. У него есть новый Corvette, почти шестизначная годовая зарплата плюс соцпакет,

он собственник многоквартирного дома. Его дочь с отличием окончила Университет Санта-Клары и поступает в медицинский институт. Мигель – воплощение американской мечты».

Вот Джейми – секретарь в приемной. «Это одна из наших мам-одинок. Два года назад у нас была проблема с жильем. Матери-одиночки жили в одной комнате с двумя детьми, и мы могли потерять их, потому что им было слишком далеко ездить на работу. Тогда я купил здесь в городе дом с квартирами на две спальни и два туалета, с бассейном. От него до офиса – шесть кварталов. Мы выдаем субсидии на квартплату. Если дети болевают, мамы могут привести их на работу. У Джейми сын с синдромом дефицита внимания, он приходит в офис и выполняет хозяйственные задания. У этой льготы нет денежного выражения, но люди реже пропускают работу и не беспокоятся, как там их дети».

Это Джина, финансовый директор. «Она единственная в нашей руководящей команде, кто имеет университетское образование. Она закончила колледж с дипломом младшего специалиста, потом получила степени бакалавра и магистра. Джина начинала как делопроизводитель и отвечала на звонки, а сейчас она вице-президент по финансам. Ее образование оплатили мы. Мне нужно, чтобы вокруг были люди сообразительнее меня, и Джина – одна из них».

Вот президент компании Фрэнк. «Он начинал разнорабочим и был под началом многих людей, которыми сейчас руководит. Я сделал его одним из исполнителей своего завещания. Я никогда не проводил оценку его работы, а он никогда не просил повышения зарплаты, но ее все равно повышают. Я сказал ему, что в 40 лет он будет миллионером. Так и случилось».

А это Ольга. «Она работала на курсах повышения квалификации, которые мы поддерживаем. Сюда она пришла на должность секретаря в приемной, но ей не хватило знания английского, и она перешла на должность делопроизводителя. Теперь Ольга входит в число лучших ассистентов руководителей проектов. Она участвовала в ряде наших заметных начинаний. У нас часто так бывает, что люди продвигаются по служебной лестнице или переходят на другие направления. У нас огромный бюджет на обучение, мы называем это Университетом Butler. Это онлайн-обучение; у нас 125 человек и 125 ноутбуков. Каждый может воспользоваться любым нужным ему инструментом. Из наших 125 сотрудников 50 родились за пределами США. Это мексиканцы, испанцы, индусы, русские – из самых разных стран. У нас был португалец, который не говорил по-английски, мы учили его чтению и письму. Он прошел путь от обслуживания зданий до обслуживания клиентов. В случае Ольги мы превратили ее слабую сторону в сильную: она переводит для наших испаноязычных сотрудников, у которых возникают вопросы к HR-персоналу. Ольга работает у нас 11 лет; у нее есть свой дом и новенький внедорожник – еще один пример американской мечты».

Батлеру не пришлось добавлять, что все эти люди знают, как о них заботится компания; это и так ясно.

Третье обязательное требование относится к характеристике, над которой, казалось бы, компании почти не властны: сплоченность. Я

говоря о чувствах сотрудников по отношению друг к другу, взаимном доверии и уважении, удовольствии от проведенного вместе времени, готовности решать все возможные конфликты, коллективной гордости своим общим делом и обязательстве делать его хорошо. Эти качества ярко проявляются, когда вы общаетесь с сотрудниками этих компаний. Обычно первая реакция – «Какие здесь приятные люди!» Возможно, вы уйдете с уверенностью, что этим все и ограничится. Но чем внимательнее вы наблюдаете, тем яснее, что компания сыграла важную роль в создании и поддержании подмеченной вами сплоченности.

Рассмотрим сотрудников LFS Touring – подразделения Righteous Babe, которое занимается гастрольями Ани Дифранко и устраивает 80–100 концертов в разных странах мира. Обычное для типичного года певицы количество. (LFS означает «little folk singer» – «маленькая фолк-певица».) Если Дифранко не сопровождает музыкальная группа, то ее гастрольная команда состоит всего из десяти человек: тур-менеджер, художник по свету, звукоинженер и оператор подзвучки^[21], режиссер-постановщик и помощник режиссера, менеджер по сувенирам, гитарный техник и инженер звукозаписи. Они проводят вместе почти по шесть месяцев в году, переезжая на автобусе из города в город по две, три или четыре недели подряд. Большинство из них ездят с Дифранко на гастроли уже семь лет или дольше, а некоторые – больше десяти лет. Это уникальная ситуация среди компаний – организаторов турне, где люди обычно работают вместе пару лет.

В общении с другими сотрудники LFS Touring называют себя семьей. «Мы *не* похожи на семью, мы *и есть* семья», – сказала тур-менеджер Сьюзен Элзнер. Конечно, она имеет в виду, что все они очень близки друг к другу. Как подчеркнул Джей Голц, на самом деле нет, да и не может быть компаний, которые во всем были бы похожи на семью. «В семье – безусловная любовь, а в компании – любовь с условиями», – сказал он. У компаний с семейной атмосферой ее бы не было, если бы сотрудники хорошей работой не завоевали доверие коллег.

Но это не опровергает главной мысли Элзнер: сотрудники LFS Touring испытывают друг к другу глубокую любовь и чувствуют верность. В этой команде гораздо больше сплоченности, чем в большинстве семей. В ней мало или почти нет соперничества между

«братьями и сестрами». «У каждого из участников команды есть в нашей отрасли репутация одного из лучших в своем направлении, но проблем с самолюбием не возникает, что очень облегчает мою работу, – рассказала Элзнер. – А ведь эта отрасль зиждется на самолюбии. Мы поддерживаем друг друга, делимся идеями, мыслями, наблюдениями. Художник по свету часто помогает мне. Вы даже не представляете, как это необычно».

Другие участники группы соглашались, что такая сплоченность – отнюдь не частое явление в их отрасли. Все они работали в составе гастрольных команд других исполнителей или наблюдали за ними. «То, что здесь происходит, – большая редкость, – сказал Шон Гиблин, помощник режиссера и оператор подзвучки, который ездил в турне с группами Blues Traveler и Sugar Ray, а также певицей Джоан Осборн^[22]. – Иногда на гастролях артисты нарочно вносят раскол в команду, провоцируют разногласия. Но даже без этого может быть тяжело. На гастролях вы как будто живете в подводной лодке. Вы проводите с другими членами группы круглые сутки. Когда выдается выходной, все обычно разбегаются в разные стороны. А мы, наоборот, собираемся – вместе ходим в музей, ужинаем. На гастролях такого обычно не бывает».

Почему же они так ладят между собой? «У Ани нет скрытых целей, – сказал Стив Шремс, режиссер-постановщик, к моменту нашего разговора работавший в компании восемь лет. – В некоторых гастрольных коллективах возникает ощущение, что люди пришли сюда ради вечеринок после концертов. А мы – чтобы заниматься любимым делом: создавать прекрасную музыку. Поэтому здесь и Ани, и она очень верна людям, которые ее поддерживают».

Да, верность и общая цель, несомненно, важны, но следует отметить, что по своим принципам организации работы LFS Touring очень отличается от большинства (а то и всех) других компаний, которые устраивают турне. Во-первых, все сотрудники получают зарплату – а это практически неслыханно для данной отрасли. Более того, у людей есть медицинская страховка – такая же редкость, не говоря уже о пенсионном плане. «Мне завидуют многие друзья, которые тоже ездят в турне, – сказал Фил Карац, художник по свету, который пришел в компанию в 1998 году после 3,5 лет в гастрольной команде Боба Дилана. – Начав получать зарплату, я решил много своих

проблем. У меня есть дом в Миннеаполисе, за который я выплачиваю ипотеку. Раньше, чтобы обеспечить себе постоянный доход, я должен был скакать из одного турне в другое. Сейчас я время от времени тоже подрабатываю у других артистов, когда Ани не на гастролях, но уже гораздо реже».

Именно Шремс, опытный режиссер-постановщик, первым поднял вопрос зарплаты. В 1999 году он был женат уже пять лет, и у них с супругой росла маленькая дочь. Стремясь к большей предсказуемости дохода, он обратился к президенту Righteous Babe Скоту Фишеру с просьбой получать в течение года еженедельную зарплату вместо оплаты за турне – стандартной практики в отрасли. Фишер вместе с ним разработал формулу и предложил тот же вариант другим сотрудникам. Некоторые сначала не хотели этого, но скоро передумали и тоже перешли на зарплату. В результате был создан уровень стабильности, позволяющий LFS Touring поддерживать атмосферу сплоченности, ставшую известной «фишкой» компании и привлекающую талантливых людей.

«Вот с такими людьми хочется работать, – сказал Фишер. – Каждый из них бросился бы на амбразуру, чтобы защитить Ани. Мы хотим, чтобы они уверенно смотрели в будущее. Пару лет назад мы запланировали турне по Австралии, а потом отменили его. Люди сказали: “Нам трудно будет продержаться без этих денег”. Мы ответили: “Мы вам все равно заплатим”. Если они ради нас отказываются от других возможностей заработать, мы должны заботиться о них».

Главная мысль в том, что такие принципы затрагивают не только отношение людей к компании, но и взаимоотношения самих сотрудников – да и всю жизнь в компании. Это, в свою очередь, говорит о другой особенности компаний с магией: их лидеры знают о микромирах, которые создают в организации. Безусловно, каждая компания в некоторой степени – общество в миниатюре, с собственными правилами, иерархиями, стандартами. Но оно обычно рассматривается как побочный результат чего-то еще, а не центр приложения сил. Зачем компании вообще существуют? Не для того, чтобы создавать собственные внутренние экосистемы, а чтобы предоставлять продукты клиентам, или обеспечивать акционерам доходность, или, возможно, создавать рабочие места. Те мини-

сообщества, которые при этом возникают, идут «в нагрузку». Они не запланированы, а просто появляются. Если мы признаем их существование, то считаем их частью культуры компании.

Но для небольших гигантов культура – еще не все, хотя она играет критическую роль. «Я рассматриваю культуру как неписаную конституцию, – сказал Фриц Мейтег. – У Рима не было письменной конституции, только общее для всех понимание того, как люди должны вести себя. Когда оно стало разрушаться, империя тоже развалилась». Лидеры этих компаний тратят исключительно много времени и сил, работая над системами и процессами, которые создают культуру и формируют сообщество, и лидеры при этом осознают, какое общество они хотят построить. По сути, они пытаются создать лучшую жизнь в своем уголке земного шара. Они хотят, чтобы в их компаниях люди могли добиваться удовлетворения, и считают стремление к созданию такой организации задачей, которая сама по себе приносит удовлетворение.

Кроме того, они могут стремиться к этому, потому что выбрали варианты, которые дали им возможность экспериментировать, испытывать новые способы организации компаний и управления ими. Как мы увидим, некоторые из них подошли к делу с большой изобретательностью.

Глава 6

Ущелье Голта

Осенью 2002 года появился дебютный выпуск «Историй Reell», и в нем была статья, подобные которой редко встречаются в информационных бюллетенях компаний. Она называлась «Вопрос совести» и подробно рассказывала о душевном смятении сотрудника Джо Арнольда из-за порученного ему задания. Одна компания по дизайну заказала Reell Precision Manufacturing разработку шарнирной петли демонстрационного стенда для точек продаж. Стенд был предназначен для универмагов и отраслевых выставок. Петля должна была удерживать крышку, а от прикосновения позволять ей плавно опускаться вниз. С инженерной точки зрения задание показалось Арнольду интересным, и он сразу начал делать наброски идей. Но потом он узнал, что клиент этой компании – производитель сигарет.

Очевидно, стенд собирались использовать для продажи сигарет. И у Арнольда возникли угрызения совести из-за участия в продвижении продукта, от которого в итоге будут умирать люди. Но ему очень нравились некоторые идеи, которые у него уже появились, чтобы компания получила недорогие шарнирные петли, полностью отвечающие ее требованиям. Какое-то время он молча боролся с дилеммой, пока его коллега, у которого были схожие сомнения, не спросил, как Арнольд относится к этому заданию. Тот признался ему в своих колебаниях. Вечером он спросил мнения у жены. Она ответила: «Я мало разбираюсь в бизнесе, но заниматься этим ни за что бы не стала!» В глубине души Арнольд был с ней согласен. У них было шесть детей. Как бы он чувствовал себя, если бы с его стенда сигареты продавали детям? Арнольд решил, что должен обсудить вопрос с менеджером по продажам, отвечающим за этого клиента, – Джоном Стромом.

Так сложилось, что Стром и его коллеги уже около года работали в очень напряженной обстановке: продажи резко упали из-за экономического спада, который серьезно ударил по производителям

персональных компьютеров – существенной части клиентской базы Reell. Чтобы избежать увольнений, руководители сократили свою зарплату на 12–16 %, а всем, кроме самых низкооплачиваемых сотрудников, оклад уменьшили на 7 %. Вся компания рассчитывала, что менеджеры по продажам принесут новые заказы и зарплаты можно будет вернуть на прежний уровень. Договор с компанией дизайна был как раз той возможностью, которую они искали. Поскольку эта технология могла применяться во множестве различных вариантов и ее можно было бы продать многим компаниям, со временем она могла стать существенным новым источником дохода. В этом смысле она была типичным для Reell продуктом: ведь компания росла благодаря решению проблем клиентов и последующему использованию полученной технологии в других целях.

Выслушав Арнольда, Стром сказал, что тот слишком остро реагирует. Клиент Reell – дизайнерская, а не табачная компания, и стенд предназначался не только для продажи сигарет, но и для многих других целей. Так получилось, что за разработкой этой петли стояли потребности табачной компании, но конечным пользователем точно так же мог бы стать производитель чипсов или конфет. Стром спросил: кого-нибудь смутило бы, если бы стенд нужно было разработать для продажи шоколадок?

Но Арнольда все равно не устраивало задание. Кто бы что ни говорил, его работу собирались использовать для продажи продукта, вызывающего привыкание и убивающего людей. Поскольку они со Стромом не смогли сами решить этот вопрос, то обратились к другим участникам группы по развитию бизнеса, но и те не смогли найти удовлетворительного компромисса. Тогда Арнольд обратился за советом к одному из двух CEO Reell, Бобу Карлсону. Выслушав их спор, Карлсон сказал: «Я с интересом посмотрю, как вы решите этот вопрос».

Наконец Арнольд и Стром согласились передать право решения трем руководителям группы по развитию бизнеса. Те спросили Арнольда, насколько принципиален для него этот вопрос: уволится ли он, если Reell не откажется от этого договора. Арнольд ответил отрицательно; он даже продолжил бы работу над петлей, если они решили бы, что для компании это важно. «Но я уже несколько лет хожу по школам и рассказываю детям о своей работе, – сказал он. – Я

приношу образцы... Если я займусь этим продуктом, то не буду им гордиться. Я даже не стал бы показывать его детям, чтобы они не смогли узнать его в магазине. А ведь они узнали бы». Выслушав обе стороны, руководители решили, что Reell не будет заниматься этим стендом.

Это решение устроило не всех. Арнольд не злорадствовал, но подшучивал над Стромом. «Не дразни меня, – говорил Стром. – Мне и так неприятно». Однако со временем он преодолел эти чувства. И хотя он не согласился с результатом, сам процесс он считал справедливым. «По-моему, нормально, что мы с Джо – коллеги, занимавшиеся одним проектом – попытались решить проблему, а потом передали ее группе побольше, которая тоже не смогла ее решить, – сказал он. – Тогда мы передали ее выше по инстанциям – нашим руководителям, которые приняли решение. Я считаю, что услышали и мою точку зрения, и Джо. В некотором смысле это максимум, на который можно рассчитывать».

Может возникнуть вопрос: почему задание не передали другому инженеру, который, в отличие от Арнольда, не терзался бы сомнениями. Эту идею никогда не рассматривали всерьез. «Я даже не припомню, чтобы кто-то это предлагал, – сказал Карлсон. – Так у нас не принято. Наверное, если бы кто-то еще очень захотел заняться этим стендом, нам пришлось бы об этом подумать, но такого вопроса не возникало».

Все – Стром, Арнольд и управленческая команда – утверждают, что сутью проблемы на самом деле была не петля, не договор и даже не этическая сторона продвижения сигарет. Скорее ключевой вопрос заключался в доверии. Достаточно ли доверяли друг другу Стром и Арнольд, чтобы вместе выработать решение? Была ли у них уверенность, что оба действуют в интересах компании? И достаточно ли руководство доверяло им и их коллегам, чтобы позволить им разобраться в вопросе самостоятельно?

Но ведь можно усомниться в разумности и процесса, и результата. Ведь Стром привел веские аргументы в пользу контракта, особенно если учесть, что тогда сотрудники и их семьи страдали из-за недостатка продаж. Должны ли угрызения совести одного человека перевесить потребности всего персонала? И разве правда, что, отказавшись принять решение, оба СЕО – Боб Карлсон и Стив

Викстром – не столько дали сотрудникам больше свободы действий, сколько уклонились от выполнения своих обязанностей? Разве не СЕО обязан принимать трудные решения? Зачем вообще нужен СЕО, не говоря уже о двух, если он не желает взваливать на себя бремя подобных проблем?

Карлсон и Викстром не возразили бы против такого определения их обязанностей. Они признают, что принимать трудные решения – действительно их работа. Но в этом решении трудным для них было поверить, что сотрудники примут правильное для компании решение и у обоих СЕО не будет нареканий относительно конечного результата. Компания могла обойтись без этого договора. Но не без чувства вовлеченности в общее дело, которые испытывают сотрудники, и ощущения ответственности за благополучие бизнеса. С такой точки зрения этот случай гораздо эффективнее продемонстрировал приверженность лидеров основным ценностям компании, чем любые их речи или миссии. А если кто-то из сотрудников не услышал об этом событии или не понял его основной посыл, то мог подробно узнать о нем из информационного бюллетеня компании.

Было подмечено, что каждая новая компания представляет собой попытку своего основателя или основателей как-то перестроить мир. Но они в большинстве своем не особенно над этим задумываются, и очень немногие размышляют о том, как далеко они могут зайти, – что неудивительно. Норм Бродски любит указывать, что первая задача каждого предпринимателя – выяснить, может ли его идея стать жизнеспособным бизнесом, то есть содержать себя с помощью привлеченного ею потока средств. На это может уйти долгое время – даже годы, если капитал не закончится преждевременно; в таком случае вопрос жизнеспособности станет неактуальным. Если люди еще не задумывались, как их бизнес должен выглядеть, действовать и какое впечатление производить через десять лет (наверное, это стоило обдумать), они вряд ли будут долго над этим размышлять, пока борются за выживание. Если им везет и этап выживания остается позади, обычно случается одно из двух. Либо у них голова идет кругом от проблем и возможностей и они не находят времени для размышления о картине в целом, либо они настолько

сосредоточиваются на стратегии и тактике, что забывают задавать элементарные вопросы о том, какие культура и организация им нужны.

Основатели, собственники и CEO компаний в этой книге выделяются частично благодаря тому, насколько активно они обдумывают эти вопросы и работают над ними. Полученные ими ответы различаются. У этих компаний разная философия управления, большие различия в культуре и способах работы. Но вместе они иллюстрируют диапазон возможностей, которые имеет частная компания с небольшим количеством акционеров, строя некий мир в своих стенах. В этом смысле каждая компания – собственная версия Ущелья Голта из книги Айн Рэнд «Атлант расправил плечи»^[23]: прибежище для людей с общим видением того, в каком обществе они хотят жить и работать.

В перестройке мира согласно видению своих основателей дальше большинства компаний зашла Reell Precision Manufacturing. При этом она попрала почти все известные традиции управления. Чтобы получить полное представление о работе компании, пригодятся словарь принятых в ней терминов и карта (а также регулярные обновления, так как структура компании постоянно развивается). Схема организации – прямоугольник, или матрица, как они это называют, а не пирамида. В ее центре – сотрудники, также называемые работниками. Вдоль верхней стороны – люди, отвечающие за различные функции, включая услуги по обеспечению качества (в других компаниях это обычно называется контролем качества), финансовые услуги (бухгалтерия), ИТ-услуги и услуги в отношении работников (HR). По левой стороне матрицы – люди, отвечающие за две стратегические бизнес-единицы и европейский филиал Reell. Вторая линия вдоль вершины и стороны показывает, кто из этих двух CEO несет основную ответственность за каждую функциональную единицу и стратегическую бизнес-единицу, а также филиал.

В дополнение к различным отделам есть внутренние «рабочие группы», начиная с сотрудников. «Первоочередная цель компании – создавать и поддерживать рабочую атмосферу, в которой сотрудники могут свободно расти и полностью раскрывать свой потенциал», – отмечается в одном документе Reell. Дальше идут советники, которых в большинстве компаний называли бы линейными руководителями. Основная их роль – «помогать [тому, кто получает советы] расти в

рамках его нынешней позиции». Группа высшего руководства называется «кабинет». Его участники – два СЕО, главы стратегических бизнес-единиц и руководители функциональных подразделений – еженедельно встречаются, чтобы обсудить стратегические и тактические вопросы. Также есть форум, состоящий из вице-президента по HR и семи произвольно выбранных сотрудников-добровольцев, каждый из которых представляет отдельный географический район в компании и служит по три года. Эта группа собирается дважды в месяц, чтобы рассмотреть беспокоящие сотрудников вопросы и проследить, насколько хорошо компания придерживается своего «Заявления о принципах» (подробнее о нем позже) в повседневной деятельности.

Но, как и в других компаниях, окончательные управленческие полномочия принадлежат верхушке – двум СЕО (в компании их называют диадой), которые, в свою очередь, отчитываются перед советом директоров Reell. Совет же ежегодно избирается акционерами, то есть участниками плана приобретения акций сотрудниками, большинством членов кабинета, тремя учредителями и различными членами семей учредителей. Акционеры обладают высшей властью в компании. С этой точки зрения общая цепочка управления в Reell не очень отличается от традиционной. Но власть здесь осуществляется весьма необычно и ярко отражает ценности и убеждения, на которых была основана компания.

Компанию учредили трое бывших сотрудников ЗМ, двое из которых объединились в 1960-е, основав торговую организацию, представляющую интересы производителя, и назвав ее в честь первого из них, кто решился на этот шаг, – Dale Merrick Company. Работая представителями, Меррик и его партнер, Боб Вальстедт, нашли, по их мнению, незанятую рыночную нишу: производство пружинных обгонных муфт для производителей оригинального оборудования (original equipment manufacturer – OEM). Пружинная обгонная муфта – механическое устройство для регулировки движения в различных типах оборудования, от копиров до конвейерных лент. Одна из компаний, интересы которых представляли Меррик и Вальстедт, выпускала муфты для производителей основного оборудования (например, станков), которые закупали их в малых количествах и не были особенно привередливыми в вопросах цены или времени

выполнения заказа. Иначе обстояло дело с такими производителями, как ЗМ или Хегох. Например, для производства фотокопировальных аппаратов пружинные обгонные муфты требовались в больших количествах и по цене намного ниже той, на которую был согласен производитель станков, причем продукт нужно было поставить намного быстрее, чем предусматривало стандартное время выполнения заказа в отрасли. Меррик и Вальстедт рассматривали рынок OEM как огромную, никем пока не используемую нишу и попытались убедить своего клиента освоить его, но тщетно. Они даже подумывали купить клиента и переориентировать его на OEM, но и это не выгорело.

Потом из-за одного несвоевременного решения партнеры начали думать о том, чтобы открыть свое производство. В начале 1970 года они привлекли третьего партнера из ЗМ, Ли Джонсона; в то время в экономике наметился спад. Людей было слишком много, а заказов – недостаточно, и трое партнеров провели лето, мечтая вместе и подробно обсуждая возможность производства муфт. К осени они выбрали план и название – аббревиатуру, RPM, решив, что клиентам будет легко ее запомнить. Было нетрудно решить, что будут обозначать Р и М, но над R пришлось поломать голову, пока Джонсон не нашел в словаре немецкого языка слово *reell* (произносится: «реэль»), значившее «честный, надежный, порядочный». Все они согласились, что оно идеально описывает задуманную ими компанию. И в октябре официально родилась *Reell Precision Manufacturing*.

За следующие несколько лет партнеры создали не только успешную линию пружинных обгонных муфт, но и необычный способ совместной работы. Втроем они договорились: каждый раз, когда они задумывают действовать или сменить курс, решение должно было быть единогласным. На практике это означало, что на решение часто уходил не один день: ведь нужно было время, чтобы обсудить вопросы со всех сторон и обдумать разные мнения. Когда после таких обсуждений и размышлений они все равно не могли достичь согласия, то меняли формулировку вопроса и продолжали обсуждения, пока не добивались единодушия. Поскольку у каждого из них имелось право вето, они все были, по сути, СЕО, хотя позже заняли должности под другими названиями (председатель, президент и директор по операционным вопросам). Вместе их называли триадой.

Как ни странно, такая структура оказалась эффективной. В итоге оказывалось, что принятые триадой решения разумны. Что еще примечательнее, партнеры поддерживали тесные, дружеские отношения друг с другом в течение следующих 30 лет; к тому времени они все отошли от участия в повседневной работе компании.

Несомненно, частично своим успехом они были обязаны тому, что придерживались религиозных верований, которые усилились благодаря их партнерству. Хотя вначале только один из них, Меррик, был убежденным христианином, у двух других в первые годы работы компании произошло духовное пробуждение, и их общая приверженность религии повлияла на каждый аспект их подхода к бизнесу. Кроме изучения Библии, они много слушали аудиозаписи на христианские темы, что привело их к некоторым принципиальным решениям на раннем этапе. Во-первых, они договорились, что основной целью Reell должно стать производство продуктов высшего качества. Они также установили официальный принцип, ставивший семейные обязанности выше деловых, и в письменном виде договорились «поступать правильно, даже когда такие действия не кажутся выгодными, целесообразными или привычными». Согласно основателям, истоки этих трех решений – в их христианской вере.

Эта вера также сыграла важную роль, когда они впервые столкнулись с серьезным финансовым кризисом. Когда в 1975 году началась рецессия, единственный клиент Reell, 3М, внезапно объявил, что у него есть достаточно пружинных обгонных муфт на год. К счастью, партнеры уже успели подготовиться к сотрудничеству с Херох, чьи заказы смягчили удар, но, учитывая падение доходов на 40 % по сравнению с предыдущим годом, стало ясно: в компании слишком много людей. После обычных длительных обсуждений триада решила никого не увольнять; сотрудникам предложили сокращение зарплаты на 10 %, тогда как зарплаты самой триады должны были уменьшиться вдвое. Позже в том году сокращение зарплаты сотрудников было доведено до 20 %. Как ни трудно было решиться на эти снижения, они позволили Reell пережить тот период, не уволив ни одного человека, и установить важный прецедент, оказавший значительное влияние на развивающуюся культуру компании.

Тем временем компания входила в новую стадию. По настоянию Херох она начала разработку пружинной обгонной муфты с электрической, а не механической активацией. Вскоре рабочий образец передали в Херох, но партнерам понадобилось еще пять лет, чтобы предложить вариант, который, по их мнению, можно было выпустить на рынок. Новая электрическая муфта с лихвой оправдала ожидания. В течение года стало ясно, что у Reell получился перспективный продукт со множеством возможных применений, благодаря которому компания могла бы расти гораздо быстрее, чем раньше. Но тут возникла проблема: партнеры не были уверены, что хотят такого ускорения роста. Чтобы решить этот вопрос, они на целый день заперлись в кабинете с координатором встречи, тщательно все обсудили и в итоге достигли консенсуса. Они поняли, что только путем увеличения компании смогут ставить новые интересные задачи перед сотрудниками, что поможет тем расти, не уходя из Reell. Вскоре после этого партнеры начали строить новые, более просторные производственные помещения.

Следующие серьезные изменения произошли несколько лет спустя и не были связаны ни с религией, ни с технологиями. В своем стремлении к качеству Reell разработала вполне традиционную программу контроля качества с участием инспекторов, которые оценивали каждую партию товара, покидающую стены завода. Как всегда, процесс приемочного контроля приводил к длительным задержкам в отгрузке. И кто-то – скорее с досады, чем из других соображений – предложил научить тех, кто работал на оборудовании, самим заниматься контролем качества. Триада решила, что это хорошая идея, и реализовала ее. В результате взлетели и эффективность работы, и качество.

Это оказалось началом коренных, хоть и незапланированных преобразований корпоративной культуры. Основатели Reell, сами толком не осознавая этого, первоначально внедрили в компании командно-управляющий стиль работы. А изменение в контроле качества стало первым шагом к совершенно другому образу управления бизнесом: появилось то, что другие называют расширением полномочий сотрудников, а в Reell предпочитают обозначать как teach-equip-trust (TET) – «обучить – снабдить – доверять».

Как сказал Вальстедт много лет спустя, это стало настоящим переворотом. Такое изменение в стиле управления «показало нам, что самое большое заблуждение многих производителей – убежденность, что рабочие на производстве ненадежны и для выполнения качественной работы их нужно мотивировать и/или сдерживать, – написал он в официальной истории компании. – Нас потрясли самомотивация и приверженность качеству и производительности, которые наши рабочие демонстрируют, когда им предоставляется свобода для раскрытия и реализации своего потенциала в полной мере».

Конечно, именно это открытие стояло за принятым почти 20 лет спустя решением позволить сотрудникам определять, заниматься ли им демонстрационным стендом для производителя сигарет. Однако к тому времени подход ТЕТ был внедрен в каждый аспект деятельности Reell и закреплен в различных документах, где в общих чертах излагалась философия управления компанией.

Вероятно, самым важным из этих документов было так называемое «Заявление о принципах», составленное в 1989 году по инициативе относительно недавнего члена руководящей команды, Стива Викстрема. Он пришел в Reell в 1982 году на пост заведующего производством и вскоре превратился в потенциального преемника Дейла Меррика, который готовился уйти на покой. Викстрему было важно сохранить наследие основателей, но ему казалось, что составленный ими когда-то директивный документ под названием «Добро пожаловать в Reell» изобилует религиозными оборотами и по стилю (но не по содержанию) как будто не рассчитан на тех, кто не может считаться убежденным христианином. Викстром предложил переименовать этот документ в «Послание от основателей» и создать другое заявление, где руководящие принципы Reell будут изложены языком, ориентированным на разнообразную по составу аудиторию.

Составление «Заявления о принципах» положило начало процессу, который продолжался следующие десять лет – нечто вроде придания компании более светского характера. При этом были сохранены ценности, концепции управления и идеалы, разработанные под руководством триады, и признавались их корни, но без проповеднического подтекста, присутствовавшего в ранних документах. Например, в новом заявлении была повторно

подтверждена «цель управлять компанией на основе практического применения иудеохристианских ценностей ко взаимной выгоде сотрудников и их семей, клиентов, акционеров, поставщиков и общества». Там также говорилось о необходимости «поддерживать атмосферу, в которой работа гармонирует с нашими моральными или этическими ценностями и семейными обязанностями и где со всеми обращаются справедливо». Там даже говорилось о задаче «работать и принимать решения с учетом цели, с которой Бог сотворил мир, в нашем индивидуальном понимании». Но, в отличие от «Добро пожаловать в Reell», в заявлении не упоминалось, что сотрудникам предлагается «возможность совместить христианскую жизнь с карьерой».

Со временем все больше сотрудников стало участвовать в обсуждении веры и бизнеса. Когда первоначальное «Заявление о принципах» было пересмотрено в 1992 году, все были приглашены к участию в процессе. В итоге над документом работало 17 человек; они подробно обсуждали задачу остаться верными духовному наследию и основам компании так, чтобы люди другого вероисповедания или неверующие не чувствовали себя там чужими. Учитывая растущее разнообразие персонала, обсуждение было важным. Обстоятельства сложились так, что благодаря этому Reell вышла на передний край набиравшего в мире обороты движения, имевшего своей целью исследовать роль духовности в работе и работы в духовности. (Этот процесс, который прошла компания, был позже описан в кейсе одним преподавателем этики из расположенной неподалеку высшей школы бизнеса при Университете Сент-Томас.)

В 1998 году компания добавила второй ключевой документ по инициативе Вальстедта. Хотя он был в восторге от «Заявления о принципах», отражавшего ценности, принципы и приоритеты Reell, он считал, что необходимо что-то еще: заявление, подробно объясняющее убеждения, которые легли в основу всего подхода компании к бизнесу. Получившаяся в результате «Декларация веры» показала, насколько широкой по охвату верований стала компания к тому времени. Среди прочего там заявлялось: «Поскольку многие духовные традиции настоятельно требуют создания условий, необходимых, чтобы действовать ради общего блага, способствовать индивидуальному развитию и уважать человеческое достоинство, мы будем призывать

друг друга черпать мудрость в этих традициях и в индивидуальных выражениях духовности». (В 2004 году «Заявление о принципах» было снова переработано и стало еще более универсальным.)

Вместе эти два документа служили своего рода конституцией для организации: в них были четко изложены для всеобщего ознакомления стандарты, по которым Reell будет оценивать свою деятельность. В этих заявлениях компания во всеуслышание обязывалась всегда поступать правильно, добиваться непрерывного усовершенствования, помогать сотрудникам в самореализации, следовать «Золотому правилу нравственности»^[24], «искать вдохновляющую мудрость... особенно для решений, имеющих далеко идущие и непредсказуемые последствия», совершать действие, «только когда [его] единогласно утвердили другие участники», выполнять различные конкретные обязательства перед сотрудниками, клиентами, акционерами, поставщиками и обществом. Задача оказалась нелегкой, но Reell была настроена серьезно. Компания даже создала упомянутую выше рабочую группу – форум, следящий за тем, чтобы она выполняла свои обещания, и рекомендующий меры для исправления ее недочетов.

Одновременно Reell разбиралась с непростыми задачами в связи с надвигающейся отставкой трех основателей, особенно передачей права собственности и руководства. Конечно, это и есть центральные проблемы при смене власти, которые мы подробнее рассмотрим в следующей главе. Здесь же достаточно сказать, что основатели взялись за них, как за все остальные проблемы. Кроме того, с учетом заявленных ими принципов, многие из принятых решений вряд ли можно назвать неожиданными. Ведь чтобы сохранить верность своим убеждениям и ценностям, кому еще они могли продать свои акции, кроме как сотрудникам и членам их семей?

Но эта «смена караула» подняла новые вопросы об отношениях между руководством и акционерами. Например, какую роль совет директоров должен играть в будущем? Как нужно избирать директоров? Кого они должны представлять? Каковы конкретные обязанности совета директоров? В поиске ответов на эти вопросы лидеры искали вдохновения и советов где только можно. При этом им попались работы Роберта Гринлифа, бывшего директора по исследованиям в области управления в AT&T^[25] и неординарного мыслителя в вопросах того, как должны работать компании. Уйдя из

AT&T в 1964 году, Гринлиф основал Центр прикладной этики (позже переименованный в Центр имени Роберта Гринлифа) и стал строить вторую карьеру – университетского лектора, консультанта и автора. Он написал ряд очерков на тему «лидерства-служения», которые оставались актуальными долгое время после его смерти в 1990 году.

Они нашли отклик не только в Reell, но и в Zingerman's, где сотрудников учили лидерству-служению и сделали его одним из ведущих понятий при управлении подразделениями Zingerman's. В Reell же ситуация была иной. Компания уже реализовала многие из идей Гринлифа в области управления, хотя дошла до них самостоятельно и не говорила о них с точки зрения «лидерства-служения». Однако очерк Гринлифа «Учреждение как служитель» оказал сильное влияние на совет директоров Reell, который перенял подход Гринлифа в качестве основания для решений, как будут избираться директора и каковы будут их обязанности. В частности, Гринлиф отвергал идею, что директора должны представлять различные группы акционеров, считая, что это порождает раздоры. По его словам, совет директоров должен задавать миссию компании, и поэтому его членов стоит выбирать согласно их способности выполнять эту роль, а не продвигать узкие интересы конкретных собственников.

С учетом этого в марте 2000 года в Reell был избран новый совет директоров. Его основной обязанностью стал контроль над непрерывной эволюцией перестроенного мира Reell, включая выполнение тех примечательных обещаний, которые компания сделала в своем «Заявлении о принципах».

Система Reell явно оказалась эффективной для нее, и провозглашенные ей принципы во многом походят на те, на основе которых несколько других компаний из этой книги, включая Clif Bar, ECCO, O. C. Tanner, Rhythm & Hues, Righteous Babe, Union Square Hospitality Group и Zingerman's, создали свою культуру. Хотя все они различаются по культуре и системам руководства, у них есть схожие подходы к управлению и бизнесу, которые во многом перекликаются с идеями Роберта Гринлифа, даже если это не намеренно.

Но для создания небольшого гиганта не обязательно верить в лидерство-служение. Более того, если вы упомянули бы эту

концепцию в разговоре с учредителями и СЕО некоторых компаний в нашей выборке, они закатили бы глаза. «Вопрос вот в чем: вы социальный работник или бизнесмен? – сказал Джей Голц из Goltz Group. – Приведу сравнение: нельзя быть другом своих детей, если при этом вы хуже исполняете родительские обязанности. Со мной с самого начала работал один парень, который делал ляп за ляпом. Что мне делать? Насколько снисходительным к нему я могу быть? Я не утверждаю, что это недопустимо. Но проявляя снисхождение, вы не должны забывать о своей обязанности быть безжалостным, когда это необходимо.

Знаете, жизнь несправедлива, но милосердна. Можно жить правильно и все равно заболеть раком мозга. Бизнес немилосерден, но обычно справедлив. Люди, которые разоряются, часто сами в этом виноваты. Чтобы компания преуспевала, свою лепту должен вносить каждый. Настаивайте на этом. Например, сотрудники должны вовремя приходить на работу. У нас в компании есть правила. Если вы опоздали четыре раза в любом квартале, мы проявляем снисхождение. В пятый раз вас временно отстраняют от работы. В шестой указывают на дверь. Никаких оправданий, никаких исключений. Когда вы руководитель, вы требовательны к людям. Все мы должны решить, какое место на шкале требовательности нам нужно занять. Скажем, Джек Уэлч – на отметке 10. Я так не хочу. Может, на 8. Какая разница? Если сотрудник не справился с работой, а ваша требовательность – на отметке 10, вы не платите ему выходного пособия. При 8 – платите. Тот, кто находится на 6, не примет никаких мер, потому что считает, будто так он дает людям больше свободы действий. Чушь! Вы обязаны принимать такие решения».

А как насчет идеи не получать прибыль, потому что вы хотите поступать «правильно»? Даже не затрагивайте эту тему при Голце. «Если у вас нет прибыли, это повод для серьезного беспокойства, – сказал он. – Если у вас стабильная компания, а прибылей нет, вы делаете что-то не так. Где-то есть дыра. Прибыли в бизнесе – не что-то необязательное. Если у вас их нет, до разорения рукой подать. Значит, вы проявляете безответственность по отношению к сотрудникам, ведь они могут потерять работу. И вы как руководитель обязаны добиться того, чтобы прибыль была. Нужно, чтобы внутри каждого из нас сидел бухгалтер и покрикивал: “Эй, ты что творишь, придурок?!”»

Но каким бы жестким руководителем ни представал Голц, для культуры Artists' Frame Service характерны такие же тесные отношения и энергетика, как и для любой другой компании в нашей выборке, и она вызывает в своих сотрудниках те же чувства верности и привязанности. Например, Дейл Займен – глава производственного отдела в багетной компании; эту должность восемь лет занимал сам Голц, пока не решил найти себе замену. Сначала он искал людей с профильным опытом, которые были старше и могли бы управлять лучше. Голц привлек консультанта, но это не помогло. Каждый руководитель производственного отдела, которого он нанимал, приносил кучу неприятностей. Наконец Голца осенило: нужно искать менее опытного человека, которого он сможет обучить. Тогда и появился Займен, который преуспел под наставничеством Голца.

Через два года Займена попыталась переманить другая компания, пообещав ему на 10 тысяч долларов в год больше, чем Artists' Frame Service. Голц не мог позволить себе столько платить Займену, но хотел его удержать и предложил повышение. Займен познакомился с другой компанией. «Там царил бардак, а с сотрудниками плохо обращались, – вспоминал он. – Я подумал, вернулся к Джею и сказал: “Не надо платить мне больше. Я никуда не уйду”. Я отказался от той работы и большей зарплаты и ни разу об этом не пожалел. Мне здесь очень нравится и я надеюсь работать тут всегда. Я хочу, чтобы мы оставались лучшей багетной компанией в мире».

Почему же ему и другим сотрудникам так нравится работать с Голцем? «Он – наш учитель, – объяснил Займен. – Он водит нас на отраслевые выставки, чтобы показать нам, чего мы еще не умеем. Он хочет качества. До прихода сюда я работал в компании, которая занималась массовым производством фоторамок для таких компаний, как Target и Wal-Mart. Там считалась приемлемой норма брака в 1 %. А здесь качество – это все. К тому же Джей не стоит у нас над душой: он дает нам параметры, и я могу работать в их рамках так, как мне хочется. Когда мы делаем ошибки, он указывает на них, но не в качестве наказания, а чтобы мы на них учились. И у него возникают прекрасные идеи. У нас бывают собрания менеджеров из разных наших компаний, мы узнаем, что делают другие, и это дает нам стимул. Джей сидит там, слушает, а потом начинает фонтанировать идеями. Иногда он выдает их столько и с такой скоростью, что не

успеваешь и слова вставить, но можно сказать: “Джей, остановись! Я хочу предложить вот что...”»

У Голца действительно столько идей, что не все их удается реализовать; они видны повсюду в багетной мастерской. Это здание – часть бывшего цеха для стрижки овец на Вебстер-стрит, примерно за 1,5 километра от магазинов Голца. Он купил это помещение площадью 2787 м² в 2002 году, когда понял, что компании стало тесно в здании бывшей мебельной фабрики на Норт-Клайборн-стрит, где она работала с 1978 года. Все работы ведутся на одном этаже, разделенном на цеха. «Здесь у нас разделение труда, – пояснял Голц, ведя меня по мастерской зимним днем. – Сначала оформляется техническое задание. Потом распиливается багетный профиль. Полученные плашки скрепляют в раму в следующем цехе. Потом подправляют. После этого рама передается в цех подборки, где выбираются и подготавливаются другие необходимые элементы (стекло, картон и так далее). Затем за работу берутся мастера, собирающие воедино все компоненты. У нас здесь 40 человек, и все без исключения умеют делать все от начала до конца, но каждый специализируется на каком-то одном аспекте процесса. Люди переходят от одной операции к другой; мы выясняем, что им удастся лучше всего, и поручаем им это».

Во время экскурсии нельзя не заметить развешанные на стенах цитаты, напоминающие о предсказаниях, которые запекаются в печенье. «Тот, кто пытается выплыть на отговорках, утонет в море посредственности». «Заботясь о клиентах, мы заботимся о себе». «Мы хороши лишь настолько, насколько хороша наша последняя рама». «Довольный клиент – лучшая гарантия вашей занятости». Это высказывания Голца. «Они все оригинальны. Я не занимаюсь плагиатом, – сказал он. – Я говорю людям о бизнесе. Мне кажется, руководители неправы, если не добиваются от сотрудников понимания того, чем те занимаются. С одной стороны оказываются сотрудники, которые знают только то, что их увольняют с фабрики по производству стиральных машин, но не в курсе, почему. С другой – клиенты, которые знают только то, что их стиральная машина не работает. Наверное, мои действия можно назвать внушением идей. Каждые пару месяцев я собираю новичков и рассказываю им историю компании, зачем мы существуем и что делать, если возникает проблема. Я

говорю: “Если я несу чушь, если что-то не так, как я вам говорю, не бойтесь мне об этом сказать”».

На глаза попадает все больше высказываний. «Можно пролить немного молока, если вы не убьете корову». «Ценности не разбиваются вдребезги, а понемногу рассыпаются». «Наш сильнейший конкурент – посредственность». «Да, это для меня характерно, – пояснил Голц, – я ненавижу посредственность. Это мой враг». Он взял законченную раму и указал на синий винтик на обратной стороне. «У каждого свой цвет. Это позволяет сотрудникам гордиться плодами своего труда. Если нам возвращают раму, с которой слетела проволока, мы знаем, кто ее изготовил. Когда мы начали так делать, качество значительно улучшилось».

Прямо рядом с цехом – столовая под названием Webster Café, где они с Займеном устраивают еженедельные собрания со всем персоналом. «Малые компании проводят недостаточно собраний, – указал Голц. – Я уверен, что все сотрудники должны собираться по крайней мере раз в неделю. Этот прямой контакт нужен как воздух». У одной стены стоят штабелем восемь микроволновок, а рядом – три холодильника и несколько торговых автоматов. «Это одна из моих “фишек”. Если микроволновок всего одна-две, людям приходится ждать своей очереди. Когда они наконец начинают есть, их перерыв кончается. Зачем это нужно? Бытовая техника такая дешевая, что нет никаких причин не покупать ее в достаточном количестве».

В цехе, где мастера подбирали материалы, сидя на высоких скамьях, прозвучал звонок и замигала красная лампочка. Контролер подошел к таймеру и выставил его повторно, а затем стал писать на доске цифры, которые сотрудники называли со своих рабочих мест: «три на понедельник»; «одна на субботу, одна на понедельник»; «четыре на субботу»; «одна на понедельник».

«Так мы отслеживаем дневную выработку, – объяснил Голц. – Это делается в начале каждого получаса. Они говорят, сколько сделали и на какой день (то есть день, когда клиент ожидает готовое изделие). – Наша цель – сделать 100 в день. С тех пор как повесили эту доску, у нас не было “неудачных дней”. Старые менеджеры говорили мне, что у них всегда случались “неудачные дни”. Поэтому они не заканчивали работу. А наша система позволяет людям отслеживать свои успехи и объем проделанной работы. Это приносит им чувство удовлетворения

и давит проблемы в зародыше. Если клиенту нужна рама к часу дня, а какое-нибудь собрание затянулось или кто-то что-то забыл, мы сразу это замечаем».

«Такие системы нужны. Помните управление согласно теориям Х и Y^[26]? Есть сотрудники типа Х, а есть типа Y. Мне нужны вторые – люди, готовые приложить дополнительные усилия, желающие ответственности и удовлетворения от работы. Для них и нужно поддерживать дисциплину. В том числе следить, чтобы на работу приходили вовремя. Хорошие работники возмущаются, если другие приходят с опозданием».

Компанией не всегда управляли так строго. Голц первым признает, как много он узнал за годы работы и как тяжело ему давались уроки. «Я рассказываю людям, что каждая компания проходит три этапа: детство, трудный возраст и зрелость. Я десять лет чувствовал, что барахтаюсь и могу вот-вот утонуть, пока не смог взять ситуацию под контроль. Я наконец выяснил, что для управления нужно научиться не только мотивировать людей, но и не лишать их мотивации».

Еще ему нужно было отсеивать дурные советы. «Мне как-то сказали: “Найди себе верного помощника – «правую руку» – и плати ему кучу денег”. Когда становишься руководителем, получаешь множество подобных советов, и они неправильные. На самом деле нужно выстроить эффективную организацию. Но мне пришлось усвоить это на собственном горьком опыте. Я взял на работу вице-президента, думая, что он будет управлять компанией за меня. Вместо этого я узнал, что присматривать за людьми как нянька и управлять ими – не одно и то же».

Вице-президент продержался в компании семь лет, хотя со временем стали множиться признаки надвигающихся проблем. Однажды к Голцу пришел один из менеджеров, которым он больше всего доверял, и сообщил, что подумывает уволиться. Ему не нравилось то, что происходило с компанией. По его словам, вице-президент не заботился о бизнесе. Люди не знали, чего от них ожидают, и на них не возлагали ответственность за их работу. Голц убедил его остаться.

Затем однажды в салоне-магазине рам Голц нашел стаканчик из-под кофе, забытый кем-то из сотрудников. Он пришел в ярость. Ведь он втолковывал сотрудникам в первый же день их работы: не оставлять

кофейных стаканов в салоне! За пару месяцев до того он уже говорил об этом с директором магазина. Оставленный в салоне стакан был верным признаком неряшливости, небрежности, равнодушия, коварно проникшей сюда посредственности, и он этого не потерпит! Голц вызвал директора в свой кабинет и накричал на нее.

Успокоившись, он задумался: почему так случилось? Как он попал в подобную ситуацию: наорал на молодого директора из-за кофейных стаканов? «Я разобрался в этом через пару недель, – сказал Голц. – До меня наконец дошло: вице-президент, которого я назначил, внедрил новое понятие – непринужденный стиль работы. Он был нянкой для сотрудников, а не управленцем, и создал такую атмосферу, что людей не заботили правила и стандарты. Они думали: “А, это все Джей”. Я видел это в каждом подразделении. Людей не учили, не готовили к чему-то большому, никуда не вели. У него был такой подход: “Сделайте так, чтобы не было проблем, а если они возникнут, я помогу”. Если ребенок сует в рот кубик, вы его вынимаете. Если на плите начинается пожар, вы его тушите. Вы не спрашиваете: “Почему это случилось? Кто это сделал? Что он должен усвоить?” Он создавал обстановку, в которой ему было удобно, а не ту, которой хотел я. Но это была моя вина. Я должен был все это время строить руководящую команду. Я пошел к директору, на которого накричал, и извинился. Она сказала: “Вы с ним говорили мне слова, которые противоречили друг другу”».

Голц уволил вице-президента и с некоторым волнением сказал руководителям своих компаний, что теперь они подчиняются ему. «Я нанял вице-президента, потому что хотел, чтобы у меня было больше времени и гибкости, и я боялся, что не справлюсь с работой, если придется управлять восемью руководителями, – пояснил он. Но нагрузка не оказалась чрезмерной; наоборот, его жизнь стала легче. – Все эти менеджеры на пару уровней повысили качество своей работы. Они уже сотрудничали со мной некоторое время, так что им не пришлось очень стараться, чтобы привыкнуть к новой ситуации. Но они дали мне понять, что мне все-таки не нужна “правая рука”, и это стало настоящим открытием».

Голц обнаружил, что «правая рука» ему не нужна в том числе и потому, что он уже внедрил во всей компании системы, которые позволяли избежать большинства проблем, если сотрудники

выполняли все требования. Разработка систем – конек Голца и его личная особенность. «Мне нравится разбираться, что к чему, – поясняет он. – Люблю находить решения. Я сказал своему другу Айре: “По-моему, у меня есть пункт – все раскладывать по полочкам”. Он засмеялся: “До тебя это только что дошло? Ты же еще в 10 лет засекал, за сколько тебе удастся постричь газон!” А я парировал: “Засекал? Почему в прошедшем времени?”»

Одной из таких систем была доска с указанием выработки. Другая предназначалась для того, чтобы избегать ошибок при оформлении материалов клиента в раму. «У нас есть четыре ключевых правила, – пояснил Голц. – Первое: никогда не отпускайте клиента без счета на оплату. Второе: если клиенты хотят, чтобы картину или другой объект для оформления обрезали, проведите линию обреза в их присутствии. Третье: если линии нет, ничего не обрезайте. Четвертое: зафиксируйте в письменном виде существующие повреждения картины, прежде чем клиент уйдет. Все это записывается. И моя обязанность – проследить, чтобы менеджеры внедряли эти системы. Если они это делают, то в 99,7 % случаев все заканчивается хорошо. На тысячу заказов у нас бывают проблемы где-то с тремя».

Но была и еще одна причина, по которой Голц смог обходиться без «правой руки»: он сам созрел как руководитель. «Я горжусь тем, что, когда мы сюда переезжали, я мало что делал, – сказал он. – За все отвечали Дейл, Агрипино Бетанкурт и Рен Бэттл, который занимается оптом и закупками. Я сюда почти не заглядывал, потому что у нас одновременно переезжали три компании. У нас есть новый грузовик, который мы приобрели для этого переезда. Один из наших сотрудников, Армандо, вместе с женой сидел в грузовике и задним ходом заезжал туда, – Голц показал на складское помещение внутри здания. – Он зацепился за балку, та упала и смяла крышу грузовика. Мы боялись, что обвалится все здание, но обошлось».

«Когда я приехал, Армандо был сам не свой. Он заявил: “Извините, ради бога! Я за все заплачу!” Его жена рядом билась в истерике. Что тут сказать? Я рад, что уже стал старше. Я знал, что нужно успокоить их. Они вкалывали по 14 часов в сутки, а теперь еще это. Легко представить их мысли: *О боже, мы раскурочили новый грузовик босса!* Раньше я не стал бы орать, но смотрел бы на них с отвращением. Но я уже усвоил, что одна из самых важных моих обязанностей – снимать с

людей вину в подобных ситуациях. Я сказал им обоим: “Не волнуйтесь. Я и сам мог такое натворить”. Это производит сильное впечатление. Там много сотрудников; они видят, как вы себя ведете. Вы можете вводить бонусы, устраивать собрания, вечеринки, чтобы поднимать моральный дух в компании. А потом наорать на сотрудника, и вся работа пойдет прахом. Орал ли я, когда был моложе? Да. Я не понимал роли руководителя. Мне пришлось усвоить разницу между приемлемой ошибкой и разгильдяйством. Въехать в столб – ошибка. Криво наклеить этикетку – халатность».

Тем временем менялась собственная роль Голца в его перестроенном мире. «Когда-то я был предпринимателем на 75 % и управленцем на 25 %, а стал управленцем на 75 % и предпринимателем на 25 %, – пояснил он. – Я твердо уверен, что секрет бизнеса можно выразить в двух словах: “рычаги” и “контроль”. Я всегда хорошо справлялся с рычагами – осваивал новые направления, используя наши активы. Когда-то мясопроизводители говорили, что продают все в свинье, кроме хрюканья. А я продаю все, включая хрюканье. Контроль – уже другое. Здесь нужно быть в курсе происходящего и следить, чтобы делалось то, что вам нужно. У меня до сих пор есть проблемы с контролем, над которыми еще можно поработать: вопросы ценообразования, стоимость доставки, обучение. И надо добиться от продавцов, чтобы они говорили то, что нужно. Вот на этом я сейчас заостряю внимание. Один клиент постарше как-то сказал мне, что чем больше компания, тем труднее ей управлять, но это не так. У меня есть системы. Я выбираю сотрудников лучше. У меня есть восемь ключевых руководителей, которые полностью принимают эту программу, растут, и я провожу с ними больше времени. Сейчас я ликую, когда дела идут отлично. Я очень горжусь этим и радуюсь».

При всех различиях между миром Голца и Reell у них больше общего друг с другом, чем с Hammerhead Productions или Selima. Начнем с того, что Goltz Group и Reell Precision Manufacturing гордятся количеством давних сотрудников и низкой текучестью персонала среди тех, кто доказывает, что достоин работать в компании. То же можно сказать почти обо всех компаниях в нашей выборке. Hammerhead и Selima – исключения: обе были основаны и развивались с четкой целью – дать их основателям свободу заниматься своими увлечениями. А для этого нужно было свести к минимуму количество постоянных сотрудников на полной ставке.

Для Селимы Ставолы идеалом было иметь одного сотрудника. Но стоит учесть, что она никогда всерьез не собиралась заниматься бизнесом. Селима (девичья фамилия – Коэн) родилась в 1921 году и выросла в Багдаде. Ее отец – состоятельный иракский еврей-бизнесмен со связями – был заметной фигурой в политике. Ее прадед в свое время был губернатором Курдистана в Османской империи. Во время Второй мировой войны Селима влюбилась в американского

солдата, проходившего службу в Ираке, и вышла за него замуж, вызвав скандал в высшем обществе Багдада. В конце войны она с мужем Тони переехала в Бруклин, собираясь вернуться в Багдад, но тут вмешались обстоятельства. После основания Израиля евреев в Ираке стали считать потенциальными шпионами. Отца Селимы убили, а остальные родственники еле успели сбежать в чем были, почти ничего больше не взяв.

Тем временем в Бруклине Селима начала строить карьеру в области дизайна одежды. Не имея специального образования, она обладала огромным талантом. Это быстро поняла знаменитая кутюрье с Манхэттена Флоренс Ластиг, когда Селима обратилась к ней в поисках работы. Ластиг наняла Селиму, и та проработала в ее модном доме восемь месяцев, после чего ее переманила одна из богатых клиенток, которая хотела открыть свою компанию. Селима перешла к ней с условием, что сможет каждый вечер уходить в такое время, чтобы успеть искупать свою маленькую дочь и уложить ее спать. Однако через несколько месяцев новая начальница стала требовать от нее проводить на работе все больше времени, между ними вспыхивали перепалки. Через полтора года Селима уволилась, поклявшись, что дальше станет работать только на себя.

Именно так она и поступала следующие 59 лет – сначала в Нью-Йорке, затем в Майами-Бич, причем у нее никогда не было больше одного сотрудника. Селима зарабатывала кучу денег и сотрудничала с избранной клиентурой, состоящей только из симпатичных ей людей. «Я ничего не могу сделать для человека, который мне не нравится, – сказала она. – Если женщина мне не нравится, у меня не будет сильного творческого стимула сделать ее красивой. Зачем она мне как клиент?» Действительно, Селима часто отказывала потенциальным клиентам, если ей не нравились их поведение или вопросы. «Если мне звонят и спрашивают, сколько я беру, я отвечаю: “Вы не можете позволить себе мои услуги”». Несомненно, во многом она права.

Избирательность Селимы только улучшала ее репутацию. Ей снова и снова пытались доказать, что она губит свой талант, что ей нужно развернуться и перевести свою компанию «на следующий уровень». Но она давала всем от ворот поворот: «Когда мне говорят: “Мы далеко пойдем!”, я встаю и ухожу. Это такая ложь, весь этот бизнес, такое вранье! Как только он превращается в производственную империю с

лейблом, это уже не человек. Я горжусь своей работой, *очень* горжусь, и никогда не пошла бы на компромиссы, за деньги точно. Конечный результат – не чек, а то, как красиво и оригинально выглядят клиентки и какую гордость я чувствую. Это удовлетворение достигнутым. Как бы я этого добилась, если бы стала Кельвином Кляйном?»

Селима искала свободы делать то, что хочет, для кого и когда хочет, а в более крупной компании это было бы невозможно. «Почему я поставила рамки? Во-первых, я не хочу, чтобы компания связала меня по рукам и ногам. Если она большая, то не вы ей владеете, а она вами. Как только вы вовлекаете других, то должны идти на компромиссы. Я этого не хочу, потому что их результат меня бы не устроил. Во-вторых, я не хочу, чтобы компания была больше моей семьи. В-третьих, я не потерплю, чтобы мне кто-то давал указания. Если кто-то неправильно себя ведет, я указываю на дверь. Деньги никогда не играли для меня важной роли. Мой отец говорил: “Если ты родился в обеспеченной семье, то никогда не будешь мыслить как бедняк”. Вот я так и не мыслила». Впрочем, благодаря преданности клиентов и деловой сметке Селиме это и не было нужно.

Не было такой необходимости и у четырех ветеранов киноиндустрии, основавших Hammerhead Productions – компанию по созданию визуальных эффектов в Студио-Сити. Как и Селиме, им нужна была компания, позволяющая им реализовать свои творческие увлечения. Хотя все они были опытными и весьма востребованными профессионалами, они чувствовали себя стесненными в рамках крупных компаний по созданию визуальных эффектов. Там они могли отлично зарабатывать, пользоваться многими привилегиями и обладать немалой властью, но при этом были лишены гибкости, нужной им для выполнения работы, которая интересовала их больше всего.

Подходящий шанс представился им в 1994 году. Их работодатель, Pacific Data Images (PDI) в Саннивейле, стал готовиться к продаже (в итоге его купила DreamWorks) и решил закрыть свой офис в Лос-Анджелесе. Джейми Диксону и Дэну Чабе, которые управляли лос-анджелесским филиалом, пришлось сообщать продюсерам, что PDI не сможет выполнить свои договорные обязательства, но найдет других хороших работников, которые все сделают. Один продюсер отказался

принять их отставку, заявив: «Я нанимал не вашу компанию, а вас. Я вам заплачу. Сделайте это!»

Случилось так, что Диксон и Чаба еще до того подумывали о собственном бизнесе. И они решили воспользоваться предложением продюсера и открыть компанию с помощью его проекта. В качестве партнеров-учредителей они привлекли двух других людей из PDI, чьи навыки и мечты выгодно дополняли их собственные: креативного директора Ребекку Мари и начальника отдела программного обеспечения Теда Байера. Их сплотила надежда, что в случае успеха им удастся делать то, что приходилось откладывать из-за требований их предыдущей работы. Для Диксона это был шанс снимать свое кино, Байер желал разрабатывать ПО, Мари хотела найти время для рисования, а Чаба – для написания сценариев и работы над анимацией.

За 11 лет эта четверка превратила Hammerhead в лидера среди небольших компаний по визуальным эффектам в Голливуде, при этом тщательно поддерживая гибкость, которой они так жаждали. Для этого им пришлось сохранять небольшую численность персонала – всего 14 сотрудников на полной ставке, включая самих партнеров – и ограничивать количество и размер принимаемых проектов. Когда они не могли справиться с проектом из-за его объема, то брали дополнительных временных сотрудников. По завершении проекта эти люди переходили к другим заданиям, а Hammerhead возвращалась к своему первоначальному размеру.

Как обычно, свою роль в успехе компании сыграла удача. В тот период, когда партнеры открыли Hammerhead, киноиндустрия переживала глубокие изменения. Во-первых, резко падала стоимость оборудования. «В PDI рабочее место аниматора стоило 100 тысяч долларов – и это только оборудование, без учета зарплаты, – сказал Чаба через десять лет. – А сейчас аппаратное обеспечение почти бесплатное и лучше по качеству. Мы избавляемся от старого и берем новое каждые 6–8 месяцев». Кроме того, компании начинали использовать свободное ПО, позволяющее независимым деятелям выйти на рынок. И, наверное, самое важное – возник целый новый класс: аниматоры-фрилансеры. Это были квалифицированные профессионалы, которым нравилось переходить с одного проекта на другой, и они стали для Hammerhead идеальной, гибкой рабочей силой. Благодаря их количеству и разнообразию их талантов компания

смогла брать более разнообразные проекты, чем раньше. Это играло решающую роль в отрасли, где технологии изменялись молниеносно. Если вы не могли работать над проектами, расширявшими вашу квалификацию, то не развивали умений, нужных для сохранения конкурентоспособности. Hammerhead смогла выполнять эти проекты и при этом избежать значительного роста компании только благодаря доступности фрилансеров.

Кроме гибкости, основателям Hammerhead нужна была культура с большей открытостью и меньшей иерархичностью, чем в большинстве крупных компаний по созданию спецэффектов. Люди должны были работать автономно, без присмотра. Основателям самим импонировала такая культура, к тому же, по их убеждению, она должна была привлекать нужных аниматоров. Вначале они работали в квартире в Бербанке, но когда компания встала на ноги, они нашли старый охотничий домик в Студио-Сити, где в 1998 году и расположился офис Hammerhead. Домик стоял на лесном участке в 1,6 га на холме посреди Лос-Анджелеса. В лесах водились олени и койоты. У домика был бассейн, а из окон открывался вид на долину, и это стало одним из главных инструментов для привлечения новых сотрудников. Внутри он был похож на загородный клуб или студенческое общежитие улучшенной планировки. В компании намеренно поддерживалась неформальная атмосфера. Еду доставляла кейтеринговая компания, а за обедом сотрудники сидели в мягких креслах вокруг стола в гостиной, перед камином, над которым висело чучело акулы. «Мы все собираемся за обедом и говорим о работе, – рассказал Чаба. – Аниматоры работают в двух больших комнатах рядом со столовой. Никаких перегородок нет. Всем все слышно».

Там стоял и стол для бильярда. Чаба пояснил, что когда-то, пока компьютеры обрабатывали задания, сотрудники играли в бильярд и плавали в бассейне. Но с ростом скорости работы оборудования эти перерывы стали короче. Впрочем, там не было ни хронометров для учета рабочего времени, ни контролеров, что приводило некоторых новичков в замешательство. «Многие наши сотрудники пришли из жестоких компаний, где практикуются сверхурочные, – сказал Чаба. – Иногда новички хотят, чтобы и здесь было так же. Тогда мы объясняем, что не любим работать сверхурочно. Мы думаем, что лучше брать фиксированную ставку и работать по такому графику,

который вы сами считаете нормальным, а он для каждого свой. Здесь одни приходят на работу в 7:30, другие – только днем. Партнеры работают в определенные часы, потому что у нас есть семьи. Если кто-то настаивает на оплате за сверхурочную работу, мы говорим: “Хорошо, но знайте, что мы здесь проверяем не потраченное время, а производительность”. Что касается сверхурочных, наша система основана на доверии. Вы должны прийти к нам и объяснить».

Эта система прекрасно работала при небольших проектах, которые Hammerhead выполняла в первые годы. Но начав получать проекты покрупнее, требовавшие гораздо больше работников, компания столкнулась с новыми для себя трудностями. Например, в 2003 году Universal Pictures поручила ей разработку визуальных эффектов для фильма «Хроники Риддика». Это был самый масштабный проект за историю Hammerhead, потребовавший больше персонала, чем партнеры собирали раньше: по предварительным оценкам, 30 человек. Поскольку в домике на холме не поместилось бы столько народу, вся компания на время проекта переехала в Universal Studios в Юниверсал-Сити неподалеку. Там сотрудники Hammerhead работали в тесных отсеках офисного здания компании, а не в привычных им просторных помещениях открытой планировки. Это, бесспорно, было жертвой, но партнеры пошли на нее из-за возможностей, которые открывались благодаря проекту. Им предстояла работа над спецэффектами по новейшим стандартам, известным по фильмам «Властелин колец» и «Гарри Поттер». Работа над таким проектом должна была не только принести им удовольствие, но и позволить перейти на новый уровень квалификации, модернизировать оборудование, а также получить опыт и завоевать репутацию для получения подобных заказов в будущем.

В итоге они достигли своих целей, хотя многое пошло не так, как планировалось. Во-первых, понадобилось в два с лишним раза больше работников, чем они рассчитывали: 65, а не 30. Для этого потребовалось поспешно набирать людей, что создало уйму непредвиденных трудностей. «Раньше мы всегда тщательно и придирчиво отбирали людей, потому что нам их нужно было очень мало, – вспоминал Чаба. – Потом этих новичков обучали основные сотрудники. А здесь нам пришлось набрать кучу народа побыстрее, лишь бы успеть. Тут уж не приходилось так выбирать, и результаты нас часто огорчали: новички не соответствовали тому, что было

написано в их резюме, работали не так эффективно, как мы надеялись или как работали люди, которых мы нанимали раньше.

Кроме того, эти новички не были знакомы со стилем работы, который мы предпочитали. Они привыкли к стилю больших компаний и ждали, когда им укажут, что именно делать и как. Им не доставляла удовольствия свобода действий, которая нравилась нам. В результате нам пришлось добавлять новые управленческие позиции, хотя очень не хотелось, поэтому мы затянули процесс. В результате возникли проблемы с моральным духом. При этом потерялась наша культура. Мы не смогли прибегнуть к системе открытости и инициативности, которая нам нравится и раньше сослужила нам хорошую службу.

Еще мы потеряли часть талантливых постоянных сотрудников, потому что пришлось перевести их с повышением на управленческие позиции, чтобы они могли контролировать работу. Это им хорошо удавалось, но они сами не работали на оборудовании, и это нам повредило. В итоге пришлось нанимать по 2–3 новых человека вместо каждого из постоянных сотрудников, которые пошли на повышение. А потом мы вынуждены были просить их возвращаться к прежним обязанностям, когда попадались особенно заковыристые кадры: ведь мы знали, что эти люди справятся».

Но в конце концов Hammerhead преодолела эти препятствия и выполнила все обещанное плюс часть дополнительной работы, которую не смогли закончить другие субподрядчики. «Некоторое время мы были близки к провалу, – вспоминает Чаба. – Нам приходилось кое-что отбрасывать и брать новое. Наши приоритеты в выборе нового оборудования изменились: от самой выгодной цены к самой высокой скорости работы. Да, стресса было много. Я думаю, мы никогда не сомневались, что со всем справимся, но это оказалось гораздо труднее, чем мы думали вначале. Однако в итоге все сложилось отлично».

Проект затянулся на несколько недель дольше, чем они рассчитывали. Как только он закончился, Hammerhead вернулась к количеству сотрудников до «Риддика» – 14 – и переехала обратно в домик на холме. Теперь партнеры могли записать себе в актив ряд значительных достижений. Во-первых, они повысили свою квалификацию, набрались опыта и были в курсе головокружительных изменений в технологиях отрасли. Во-вторых, они значительно

улучшили свою техническую оснащенность, не взвалив на себя дополнительных долгов, так как стоимость нового оборудования входила в их бюджет для проекта. Оно должно было верой и правдой прослужить им как минимум еще год. В-третьих, они набрались знаний о работе над крупными проектами и приобрели немалую уверенность в своих силах. Ведь они сталкивались с новыми для себя бизнес-проблемами и придумывали для них творческие решения. И они смогли гораздо лучше разбираться в том, когда нужно отдавать работу на аутсорсинг другим компаниям, а когда стоит выполнять ее самим. В будущем это должно было помочь им эффективнее управлять временными расширениями своего штата.

А главное – они совершили ряд серьезных ошибок, из которых извлекли важные уроки. Они полагали, что это позволит им работать гораздо эффективнее в следующий раз, когда они возьмут большое задание, что обязательно собирались сделать. «Мы и сейчас хотим поддерживать самую эффективную и благоприятную рабочую атмосферу, которая вызывает у людей положительные эмоции и позволяет им полнее всего раскрывать свои творческие способности, – сказал Чаба. – Один из уроков, которые мы усвоили: надо нанимать основных людей немного раньше и на практике знакомить их с методами работы, которые они должны перенять. Еще мы пытаемся лучше разобраться в рынке недвижимости и узнать, какие можно снять площади, чтобы между сотрудниками не было таких физических преград, как в тот раз. Мы считаем, что эти и другие меры помогут нам больше зарабатывать и эффективнее работать в стиле Hammerhead».

Вообще-то Hammerhead заработала деньги на проекте «Риддик», хотя не столько, как обычно. Это очень прибыльная компания в отрасли, где успешные в удачный год получают чистую прибыль в 10 %, а безубыточность считается приемлемой. По словам Чабы, на большинстве проектов Hammerhead зарабатывает «в несколько раз больше 10 %». Кроме того, в отличие от крупных компаний, она не терпит большие убытки между проектами. «В крупной компании вы обычно получаете прекрасный проект и набираете персонал, – пояснил президент Hammerhead Джейми Диксон. – У вас работает много людей – на некоторых проектах над 400–500 кадрами может трудиться 200 человек. Потом проект заканчивается, и вам перестают платить, но все

равно нужно кормить все эти рты. А следующий заказ может прийти, например, через два месяца».

Hammerhead удалось избежать такого сценария. На этапе стартапа компания получала только небольшие заказы, и это оказалось благом. Ведь эти проекты неизменно приносили самые высокие прибыли. Для Hammerhead они оказывались еще выше, поскольку партнеры часто сами выполняли работу, зная, что полученные ими дополнительные средства пойдут на финансирование их увлечений «для души». Потому и качество было исключительным, улучшая репутацию компании и открывая путь к другим, более прибыльным проектам. Не расширяя постоянный штат и сокращаясь до размеров основной группы после каждого проекта, компания также смогла минимизировать убытки. В результате она без проблем создавала немалый поток денежных средств, чего не могли не заметить остальные деятели отрасли. Вскоре начали возникать другие небольшие компании, пытающиеся повторить успех Hammerhead.

Безусловно, спрос на услуги крупных компаний по созданию визуальных эффектов оставался высоким. Организации вроде Hammerhead не смогли бы заниматься крупнейшими анимационными проектами, требующими работы сотен людей. Но как минимум одна из больших компаний впечатляет не меньше, чем Hammerhead: это Rhythm & Hues в Лос-Анджелесе, заставившая заговорить животных в фильме «Бейб: четвероногий малыш», за что она была удостоена премии «Оскар». В ее послужном списке – фильмы разных жанров, например «Терминатор–2: Судный день», «Чокнутый профессор», «Лев, колдунья и платяной шкаф» и «Возвращение Супермена». По любым меркам это незаурядная компания. Она обладает теми же особенностями, что и другие из этой книги, кроме одной: ее прибыль незначительна, если вообще есть. «Это убыточный бизнес, – сказал основатель и президент компании Джон Хьюз в декабрьский день в 2003 году. – В этом бизнесе безубыточность – потолок. Трудно удерживать компанию на плаву, и многие идут ко дну. Только один из конкурентов, которые были у нас на ранних этапах, до сих пор жив, независим и делает работу того же типа, что и мы: Industrial Light & Magic».

Компания занимает современное просторное здание, куда Хьюз с партнерами перебрались в 1995 году. Рядом с ним – ангары, где когда-

то стоял самолет Говарда Хьюза, прозванный «Щеголем», а сейчас расположены кинопавильоны. На стенах коридора – рисунки, представляющие историю анимации. Там есть созданные мультипликаторами эскизы всех персонажей Disney, от раннего Микки-Мауса до более позднего Питера Пэна, а также разные звезды Warner Brothers, в том числе Элмер Фадд, Багз Банни и Даффи Дак. Повернув за один угол, вы натываетесь на изображения персонажей из «Фантазии», а за другим вас ждут танцовщики карикатуриста Джулза Файффера, статуэтки животных из «Бейба» или миниатюрные скаковые лошади, сделанные из оберток от жвачки. Также очевидны признаки участия компании в жизни местного сообщества. Мы прошли мимо большой коллекции игрушек, еды и одежды. «Мы поддерживаем детский сад в Южном Лос-Анджелесе», – объяснил Хьюз.

В том месяце в Rhythm & Hues кипела деятельность. В офисе работало более 650 человек – почти вдвое больше, чем обычно. Компания набрала дополнительных людей, потому что занималась многими крупными проектами, включая «Гарфилда» и «Скуби-Ду – 2». В результате здание трещало по швам. Куда бы вы ни пошли, вам попадались аниматоры, специалисты по комбинированию изображений, программисты, системные администраторы и другие работники; они сидели, сгорбившись, за компьютерами, проводили встречи, делали наброски, лепили модели из пластилина, смотрели текущий съемочный материал, писали на досках, вели конспекты на курсах Linux – и так без конца. Каждому сантиметру пространства находилось применение. Люди сидели плечом к плечу в затемненных комнатах с рядами рабочих станций; даже конференц-залы были заполнены столами и компьютерами.

Но, несмотря на эту плодотворную деятельность, Хьюз был обеспокоен: ведь крупных проектов на горизонте не маячило. «У нас куча работы до мая включительно, а потом ничего, – пояснил он. – Когда прекращаются крупные проекты, мы теряем миллионы долларов. После 16 лет в этом бизнесе мы все еще существуем в режиме выживания».

Хьюз объясняет положение компании конкурентной борьбой в отрасли. По его словам, его цены устанавливает рынок, оказывая постоянное давление на прибыли. Но верно и то, что Хьюз решил

тратить на сотрудников деньги, которые обычно шли бы в прибыль. Например, он очень неравнодушен к теме здравоохранения. Он в ужасе от того, что в США нет единой системы организации здравоохранения, и говорит, что при возможности предоставил бы медицинские страховки всем жителям Лос-Анджелеса. Он предлагает своим сотрудникам медицинскую страховку, которую считает лучшей среди всех компаний страны. Она обходится Rhythm & Hues в среднем от 8 до 11 тысяч долларов на человека в год и доступна любому сотруднику, который, по убеждению Хьюза, проработает у них полгода или дольше. Фрилансеры, работающие с компанией время от времени, сохраняют страховку на срок до трех месяцев между проектами. Rhythm & Hues сама оплачивает все медицинские расходы на сумму до 85 тысяч долларов на человека, а остальное покрывает внешняя страховка. Однако здесь есть и обратная сторона: если бы компания прибегла к процедуре банкротства, то сотрудникам пришлось бы самим покрывать свои медицинские расходы, так как в запасе нет внешнего страховщика.

Хьюз решил заняться самострахованием в начале 1990-х, когда ему надоело, что специализированные компании подвергают сомнению страховые случаи сотрудников. Он признает, что другие высшие руководители недовольны суммами, которые уходят на программу медицинского страхования, но не потому, что возражают против нее в принципе; просто они считают, что компании это не по карману. В 2002 году, который выдался тяжелым, Хьюз согласился ввести «налог на медицину», вычитая 1,3 % из зарплаты каждого застрахованного, до 3,9 % на семью, но исключил возможность сокращения программы страхования или более жестких требований для участия в ней. На его взгляд, программа – существенный элемент компании. «Дело здесь не в максимизации прибыли, – пояснил он. – Для меня на первом месте – забота о сотрудниках. Это не патернализм, мы относимся к ним как ко взрослым. Некоторые здесь презрительно говорят, что мы слишком носимся с сотрудниками. Но мы с партнерами не видим в этом ничего зазорного. Блестяще выполнять непростые задания, обеспечивать высочайшее качество – тоже проявление заботы. А людям нужно чувство гордости, ощущение того, что они занимаются стоящим делом».

Медицинская страховка – далеко не единственное проявление заботы компании о своих людях. Есть и пенсионный план, в который она вносит 10 % чистой прибыли «в случае, если мы вообще получаем прибыль, – пояснил Хьюз. – Если мы не дотягиваем до прибыли, все равно вносим какие-то деньги». Есть и образовательная программа, по которой Rhythm & Hues оплачивает занятия сотрудников на сумму до 750 долларов на человека в год. Политика в отношении отпусков столь же щедра: минимум три недели для всех; через два года работы – четыре недели; через пять лет – пять недель; а через десять лет – шесть недель. Кроме того, каждый сотрудник получает восьминедельный творческий отпуск раз в пять лет. Так что в какой-то год у ветерана компании может оказаться 13–14 недель отпуска, причем оплачиваемого.

Еще компания предлагает завтраки и обеды. В других студиях люди обычно куда-то ходят есть, но подавляющее большинство сотрудников Rhythm & Hues предпочитают питаться по месту работы: эта еда лучше, и за нее платит компания. За обедом они стекаются в кафетерий и ждут в очереди, пока их обслужат. Хьюз тоже стоит в очереди, ведь для руководителей особых привилегий нет. Все едят вместе за длинными столами в кафетерии или, если благоприятствует погода, на улице у запасного выхода.

В вопросах организации управления компания проявляет почти такое же стремление к равноправию. Есть исполнительный комитет из 15–20 человек, а также комитет по корректировке правил из 10 человек, которые решают, есть ли необходимость в новых правилах или нужно пересмотреть старые. «Они понимают: если они захотят изменить нашу политику в отношении медстраховок, у меня есть право вето, – указал Хьюз. – Конечно, у меня есть право вето относительно любых изменений, но я его не использую». В компьютерной системе компании есть возможность обсуждать три отдельных направления: служебные дела, общие темы и политику; тем самым люди могут высказаться на любую тему так, чтобы их услышали.

В отношении финансовой информации Rhythm & Hues проводит политику открытости, как и многие компании в нашей выборке. По пятницам сотрудники собираются в аудитории, где Хьюз и другие руководители сообщают им об участии компании в тендерах на съемку

рекламных телероликов, ходе работы над художественными фильмами и состоянии потока денежных средств. Раз в квартал Хьюз проводит занятие по финансовой отчетности и разбирает бюджет компании. Помимо прочего, он пытается растолковать сотрудникам разницу между положительным потоком денежных средств и прибылью – решающее различие для компании, которая каждый год борется за безубыточность. Хьюз убежден: важно, чтобы сотрудники имели некоторое представление о том, что сулит им будущее. «Просто я считаю, что управление на основе открытости честнее, – пояснил он. – Если наше положение станет шатким, я не хочу, чтобы новость об отсутствии денег и необходимости увольнений стала для людей громом среди ясного неба». Но Хьюз подозревает: несмотря на все его старания, лишь горстка людей в компании действительно понимает финансовую модель, которая позволяет Rhythm & Hues упорно двигаться вперед.

В основе этой модели – поток денежных средств, за которым Хьюз бдительно следит. Его умелое управление объясняет, как Rhythm & Hues выживала 19 лет. «Прогноз движения денежных средств – вот что для меня главное, – сказал он. – Я не полагаюсь на отчет о прибылях и убытках. Мы закрываем квартал, и я использую прогноз движения денежных средств, чтобы рассчитать наши потребности. Раньше я отслеживал конкретное число – величину дохода в расчете на специалиста по компьютерной графике. Компания выросла, и прогноз усложнился, но для составления бюджета мы до сих пор применяем доход на специалиста по компьютерной графике. Если доходов нет, приходится кого-то увольнять. Поскольку 85 % наших затрат приходится на людей, мы не можем достаточно сократить расходы только путем экономии, даже если резко сократим медицинскую программу».

Возникает интригующий вопрос: а может ли обладать магией компания, которая с трудом сводит концы с концами? Судя по Rhythm & Hues, я бы ответил «да». Кроме того, я не сомневаюсь, что ее сотрудники, клиенты, поставщики, соседи и другие деятели киноиндустрии искренне ответили бы так же. Компания пользуется всеобщим восхищением и уважением. По корпоративной харизме она не отстает от прибыльных компаний с магией, а также обладает полным набором сопутствующих качеств: тесные отношения с

сотрудниками и клиентами, близость к местному сообществу, страстное стремление к отличному качеству, готовность к новаторству, постоянный поиск новых способов делать что-то лучше. В остальных компаниях сочетание этих качеств привело к отличным финансовым выгодам наряду с особой магией. У Rhythm & Hues есть магия, хоть и нет таких денег. Конечно, одна магия не выручит, если закончатся средства. Как замечает Джей Голц, компания без прибыли находится в шаге от исчезновения.

Есть еще один элемент, который нужно учесть в исследовании того, как основатели создают компании, оказывающие такое сильное влияние на людей, с которыми контактируют, – особенно своих сотрудников. Это таинственный элемент, трудно поддающийся определению, уникальный для каждой организации, и все же он, несомненно, имеет решающее значение для культуры и имиджа. Я говорю о том, как люди воспринимают основателей.

Большинству основателей не особенно хорошо удается это понять. Одни даже стесняются это обсуждать, другие беспокоятся и пытаются изменить восприятие, обычно впустую. Кто-то пожимает плечами и говорит, что не отвечает за представления окружающих, да они его не особенно и волнуют.

Но есть несколько основателей, которые думали о том, как их воспринимают, проанализировали это и учли их в своей философии управления: например, Фриц Мейтег из Anchor Brewing. «Я склоняюсь к очень демократичной, открытой атмосфере в сочетании с немного таинственной, очень сильной, великодушной властью: вы никогда не знаете, когда руководитель может нанести удар, изменить правила, рассердиться, выйти из себя, – сказал он в интервью Harvard Business Review. – Я не хочу разбираться в этом подробно. Здесь есть 3–4 человека, которые, по сути, составляют высшее руководство. И мне кажется, люди чувствуют, что вполне нормально обратиться к ним по какому-то поводу. Думаю, сотрудники боятся говорить со мной... Еще я считаю, что власть у нас в компании трудно определить точно. И мне это нравится. Мне нравится неопределенность и таинственность. Опять-таки, есть такое сочетание свободы и жесткости. С одной стороны – делайте что хотите. С другой – не бездельничайте и не валяйте дурака».

Но атмосфера неопределенности и таинственности приемлема только при условии, что окончательный контроль все же принадлежит вам. Для этого нужно определить основные рычаги власти и удерживать их. Например, в ресторане основной сотрудник – обычно тот, кто контролирует меню. Если вы в критический момент не сможете сами выполнять функции шеф-повара, то вы в его власти. В токарном деле такой властью обладают те, кто умеет обращаться со станком. Рабочий или бригадир может сказать вам, что ваше задание невыполнимо. Если вы не в состоянии показать ему, как это все-таки можно сделать, то ваши идеи могут остаться нереализованными.

По этой же причине позицию власти на пивоварне обычно занимает главный пивовар – сотрудник, который управляет процессом производства и досконально в нем разбирается. Поэтому Мейтег позаботился о том, чтобы титул главного пивовара достался ему. По его словам, другие могли называть себя как угодно, только не главным пивоваром. У него были на то свои причины. «Я видел уйму маленьких пивоварен, где собственник или президент очень боится главного пивовара и самого процесса производства. Он мало разбирается в пивоварении. Однажды он приходит домой с конференции с блестящей идеей – производить эль, пшеничное пиво или что-то в таком роде. Он идет и говорит с Отто, а Отто его тиранит (говоря, что из этой затеи ничего не получится). В конце концов, если вы считаете, что он неправ, единственный способ доказать это – сказать: “Извините, но мы можем это сделать, и я сейчас покажу вам, как. Смотрите!” Если вам это не под силу, у вас проблемы. Я считаю, что многие небольшие пивоварни, которые я знаю, могли бы проявлять больше изобретательности и стать успешнее, если бы их собственники лучше разбирались в пивоварении. Поэтому я всегда знал, что должен оставаться главным пивоваром, чтобы можно было прийти к работникам и сказать: “Знаете, что мы сейчас будем делать?”»

Это позволяло Мейтегу сохранять неопределенность, которая, по его мнению, шла компании на пользу. «Все знают, кто здесь главный, но есть небольшая неопределенность в том, кто главный в чем, – сказал он. – Конечно, реальность может сильно отличаться от моих представлений. Но мне нравится думать, что все так, как мне видится».

Мейтег отклонил просьбы рассказать, как это соответствует его общей философии управления. «Вообще-то мне совсем неудобно все

это обсуждать, давать точные определения, потому что все это очень таинственно, – сказал он. – Я считаю, что в этом есть некое волшебство, и чем лучше вы его понимаете – или думаете, что понимаете, – тем проще утратить его. Для толкового управления маленькой компанией нужны свежесть восприятия, умение правильно реагировать и врожденное чутье, а это, по сути, – отчасти нечто недосказанное, неявное, неопределенное».

Несомненно, в этом Мейтег прав, и его вывод особенно верен для перечисленных здесь компаний. Вы не можете строить по-настоящему тесные отношения без свежести восприятия, умения правильно реагировать и врожденного чутья. В этом отношении, вероятно, правда и то, что чем большую роль играют эти внутренние качества в стиле управления компанией, тем сильнее ее магия.

Но комментарии Мейтега также подчеркивают одну из самых запутанных проблем этих компаний. Если таинственная роль основателя и вправду так важна, как он убежден, то что же происходит, когда он уходит или умирает? Могут ли компании сохранить магию при переходе власти в другие руки? Или хотя бы независимость? И если да, то как? Что действительно нужно компании, чтобы сберечь качества, благодаря которым она стала выделяться в прошлом, если в ней больше нет того, кто активно развивал эти качества?

Эти вопросы встают перед каждой компанией, но особенно насущны для небольших гигантов – хотя бы потому, что те могут очень много потерять, если передача власти и прав собственности пройдет неудачно. Оказывается, одним компаниям это удается, а другим нет.

Глава 7

Передача эстафеты

Если бы я взялся за написание этой книги году в 1992-м, то пришлось бы серьезно подумать о включении в нее University National Bank & Trust (UNBT) из Пало-Альто. Хотя это была акционерная компания открытого типа, во всех остальных отношениях она идеально соответствовала стандарту небольшого гиганта. В своем первом описании банка в 1991 году журнал Inc. назвал его «лабораторией, где исследуется одна простая идея: ограниченный рост дает больше возможностей, чем быстрый». Вообще UNBT был настолько замечательным примером этого явления, что мне, возможно, пришлось бы пересмотреть свое решение не включать в книгу открытые акционерные компании из-за их финансовых обязательств перед сторонними инвесторами. Каким-то образом UNBT привлек акционеров, которым показалась убедительной его философия размеренного и ограниченного роста. Они явно были очень довольны рентабельностью собственного капитала, которую обеспечивала компания благодаря такой стратегии. По крайней мере, так выглядела ситуация в 1992 году.

К тому времени UNBT работал уже 12 лет и наряду со своим основателем Карлом Шмиттом приобрел известность среди многих людей, заинтересованных новаторскими методами управления. Этим «звездным» статусом банк был обязан в основном Тому Питерсу и автору книги «Дело вашей жизни»^[27] Полу Хокену: они уделяли UNBT особое внимание в своих книгах и видео из-за его эксцентричной корпоративной культуры, маркетинговых методов, которые шли вразрез с обычаями, и выдающегося сервиса. UNBT попирали все стереотипные представления о банках. На его товарном знаке был изображен инопланетянин в летающей тарелке, врезающейся в стену. Этот сюжет, сначала нарисованный на наружной стене банка, затем появился, среди прочего, на кредитных картах UNBT, чтобы подчеркнуть: это не заурядное финансовое учреждение, каких много.

Шмитт называл это «небанальный банкинг», и на номерных знаках автомобилей банка красовалось слово UNBANK^[28]. Ту же идею передавали с помощью других поверхностей автомобилей – например, на боку одного была карикатура на Шмитта в виде заключенного: он был одет в тюремную робу и жульничал, играя в покер. На боку другого был изображен один из руководителей банка, печатающий деньги, а двое других с лупами проверяли качество фальшивок.

Еще один незаурядный ход – каждый год UNBT заказывал доставку десяти тонн сладкого репчатого лука из округа Уолла-Уолла (Вашингтон), где Шмитт и его жена когда-то учились в университете. Эту идею подали друзья из Калифорнии, которые просили его привозить запас этого «фирменного» овоща Уолла-Уоллы, когда он ездил туда в гости. Шмитт решил, что клиентам тоже могут понравиться подарки в виде лука из Уолла-Уоллы, и начал завозить его в огромных количествах в июле каждого года. UNBT раздавал лук в качестве подарка в пакетах по 4,5 килограмма вместе с рецептами.

Кроме лука, банк дарил клиентам превосходный сервис. Это привлекло внимание Тома Питерса, чей офис был в Пало-Альто. Особое впечатление на него произвело то, что банк относился к клиентам как к друзьям, а не просто источникам дохода. В своей колонке Питерс написал: «Если выписанный вами чек будет возвращен из-за недостатка средств на счету, то кассир пять минут будет уговаривать вас не позволять банку наложить на вас штраф за выписку такого чека: “Вы задержались в отпуске”, “Вы просто забыли”. Это уникальная готовность поверить, что вы действуете добросовестно и рассудительно».

Но большинство наблюдателей упустило из виду стратегию, стоявшую за таким поразительным сервисом и причудливым маркетингом: ведь это были не просто грамотные тактические ходы и проявления незаурядной личности и стиля работы Шмитта, а следствия соображений, по которым он открыл этот банк. Как написала Элизабет Конлин в статье для журнала Inc., UNBT был основан на «еретической идее, что рост компании имеет органические, почти предрешенные ограничения» и в случае выхода за их рамки и слишком быстрого роста пострадает ваша способность предоставлять отличный сервис, создавать превосходные условия работы и максимизировать доходы акционеров. «Мы могли бы расти быстрее,

но за это пришлось бы расплатиться всем хорошим, что у нас было, – сказал ей Шмитт. – Рост связан с бюрократическими препонами, из-за которых вы теряете индивидуальность».

Шмитт обрел веру в преимущества ограничений роста и сохранения относительно небольших размеров, когда был главой банковского департамента Калифорнии в 1970-е. Тогда он заметил, что рентабельность активов у банков меньших размеров стабильно выше, чем у более крупных. «Это бросалось в глаза», – вспоминал Шмитт. Он предположил, что небольшие банки смогли работать эффективнее, так как поддерживали низкий уровень накладных расходов и сосредоточивались на конкретном рынке. Начав же добиваться роста, они теряли сосредоточенность, и эффективность и прибыльность падали. Однако, по мнению Шмитта, если банку хватит дисциплинированности, чтобы не отвлекаться от главного, он сможет обеспечивать превосходные результаты неопределенно долго.

Это была интригующая теория, и Шмитт решил сам проверить ее, а для этого открыть банк, нацеленный на четко определенный рынок (Пало-Альто и четыре соседних района), и стремиться занять долю рынка в 15 %, не больше. При этом Шмитт не собирался форсировать процесс, а хотел, чтобы рынок определял, как быстро удастся достичь цели. Для начала ему предстояло выработать культуру, образ действий и комплекс задач, которые позволили бы ему привлекать и удерживать лучших сотрудников, которых он мог найти. Затем ему нужно было добиться от банка уровня сервиса, который привлек бы клиентов, готовых приплачивать за право иметь дело с UNBT. Наконец, Шмитт должен был постоянно обеспечивать хорошие финансовые результаты, чтобы инвесторы были довольны и были готовы проявлять терпение.

Этот план сработал блестяще, не в последнюю очередь благодаря самому Шмитту. Он обладал уникальным сочетанием предпринимательской смекалки, проницательности опытного банкира, живого чувства юмора и навыков уверенного руководства. Эти качества помогали ему привлекать сотрудников того типа, который совсем не ожидаешь найти в небольшом банке. Шмитт смог переманивать опытных руководителей у таких крупных соперников, как Wells Fargo, предлагая им зарплаты на уровне рынка и атмосферу, в которой работа могла быть по-настоящему увлекательной – возможно, впервые за их карьеру. В этом банке действия на свое усмотрение и

инициатива поощрялись, причем среди всех сотрудников, а не только высшего руководства. Даже кассиры получали свободу действий: им не выдавали длинный список незыблемых правил, а советовали полагаться на интуицию, например при решении, принять ли чек. «Компанию скорее убьет то, что люди и шагу не смогут сделать без инструкций и сводов правил», – сказал Шмитт.

Шмитт считал, что обязан создавать приятную рабочую атмосферу: она была компонентом привлекательности банка. Он признавал, что не может предложить людям должности со впечатляющими названиями или перспективу управления филиалом. Вместо этого им предлагалось отличное рабочее место: с хорошей оплатой, долей собственности, щедрым соцпакетом и рядом других льгот – обедами в прекрасном кафе и особыми «наградами Unbank». А главное – увлекательная работа и свобода, позволяющая им проявить себя в полную силу. В результате текучесть персонала в банке была почти нулевой, даже среди кассиров, обычный показатель для которых по отрасли – около 50 %.

В отношении клиентов Шмитт преследовал стратегию, рассчитанную на получение результатов, которые радовали бы его инвесторов. Для этого нужно было обеспечивать сервис мирового уровня – вплоть до бесплатной чистки обуви в холле и возможности купить почтовые марки у кассира, но это не означало, что банк будет принимать в качестве клиентов всех желающих. Шмитт отказывал людям, которые всего лишь хотели купить, скажем, один из высокодоходных депозитных сертификатов UNBT. Его интересовали только постоянные клиенты, которые доверяют ему все свои банковские операции. Поэтому он настаивал, чтобы у них был текущий счет с минимальным остатком. Шмитт считал, что в таком случае они менее склонны подыскивать более выгодные условия в других местах. Кроме того, банк тщательно исследовал кредитную историю потенциальных клиентов и отказывал тем, кто не оправдал ожиданий. По словам Шмитта, это было его вариантом контроля качества.

Но тем, кому позволяли стать клиентами, был доступен уровень сервиса, который они не могли бы нигде больше найти. Еще одним плюсом была уверенность клиентов в том, что банк проявит снисходительность, если они допустят какой-то промах – например, выпишут чек при недостаточных средствах на счету или пропустят

платеж. И, конечно, они получали в подарок пакеты с луком и ежемесячный информационный бюллетень от Шмитта, не говоря о шутках – например, «комплект для безопасной эвакуации», состоявший из отвертки и свечи в стеклянном ящике, который находился в сейфовом хранилище банка. Все это явно было клиентам по душе: коэффициент их текучести составлял менее трети этого показателя в других банках на той же территории.

Результаты говорили сами за себя. За первые 12 лет работы стоимость акций UNBT выросла на 500 %. Начиная с пятого года прибыльность собственного капитала составляла 14 % или больше, и акционеры получали 30 % чистой прибыли в виде дивидендов – на 5 % больше среднего уровня выплат в других банках подобного размера. Более того, в будущем, когда банк достиг бы своей цели – доли рынка в 15 %, размер выплаты дивидендов должен был подняться до 40 %, поскольку банк перестал бы вкладывать средства в расширение.

Такие показатели способствовали верности акционеров: людям, которые вложили средства в первичное публичное предложение акций UNBT в 1980 году, принадлежали 63 % акций 11 лет спустя, причем 65 % акционеров банка также были его клиентами. Шмитт относился к ним как ко всем остальным – честно и с юмором. Например, однажды он выпустил годовой отчет в необычном формате: из него можно было сложить модель банка, с крыши которого приветственно махали сотрудники. Акционеры были в восторге. «Карл – чудака, – сказал Джордж Паркер, преподаватель школы бизнеса Стэнфордского университета, который состоял в совете директоров банка. – Работать с ним – сплошное удовольствие... Он – колоритная личность, жизнерадостный и действительно свободомыслящий человек, что в этом бизнесе встречается нечасто».

Все же Шмитт прекрасно понимал, что на одних шутках далеко не уедешь. Он знал, что если не обеспечивать стабильную рентабельность собственного капитала выше 15 %, у акционеров могут возникнуть мысли о продаже компании, а потенциальных покупателей хватало, включая ряд крупных банков. Шмитт мог создать «подушку безопасности», покупая так называемые брокерские депозиты. Для этого нужно было, чтобы инвестиционные менеджеры с большими суммами денежных средств покупали депозитные сертификаты партиями по 100 тысяч долларов или больше (чтобы

обеспечить защиту со стороны Федеральной корпорации по страхованию вкладов). В обмен на это в таких случаях банки обычно предлагают инвестиционным менеджерам немного более выгодную процентную ставку. С помощью полученных таким образом средств они могут расширить свою базу кредитов. Но это «горячие деньги», которые не удерживаются в одном месте надолго. Как только находится возможность получше, инвестиционный менеджер продает депозитные сертификаты и находит этим деньгам применение где-то еще. Шмитт не хотел таких депозитов, они «размыли» бы его портфель и повредили бы его стоимости. Был еще один вариант решения: повысить производительность и эффективность, постоянно занимаясь новаторством. Этот путь был труднее, но в долгосрочной перспективе лучше оправдывал себя; именно его Шмитт и выбрал.

Он просто не хотел добиваться роста ради роста. Он был уверен: главное – держать руку на пульсе, тогда рост обеспечен. Это был вопрос логики и принципов, и Шмитт заявил, что применил бы такой же подход, даже если бы занимался совершенно другим бизнесом. «Вы как будто плывете по реке со множеством притоков, – сказал он Элизабет Конлин. – Да, вы останавливаетесь, чтобы рассмотреть каждый и подумать, стоит ли включать его в свой маршрут, но вам не дает сбиться с пути знание желаемого пункта назначения». Трудно было бы найти лучшую формулировку философии роста небольших гигантов.

Но затем в дело вмешалась судьба.

В 1993 году Шмитт перенес инфаркт в легкой форме. Выздоровев, он вернулся к своим обязанностям в банке, но знал, что пора думать об отставке. Ведь к обычным для работы стрессам и напряжению добавилось растущее давление со стороны федеральных контрольных органов, которые, в свою очередь, оказались в напряженной ситуации в результате ссудно-сберегательного кризиса 1980-х и проявляли все более враждебный подход к таким банкам, как UNBT. Однажды Управление контролера денежного обращения США (Office of the Comptroller of the Currency – OCC) обвинило банк в том, что он выдает недостаточно кредитов в районах с низким доходом в нарушение федерального законодательства. Шмитт стал возражать, отмечая, что банк выдал много кредитов малым компаниям в Восточном Пало-Альто – районе с низким доходом, чего OCC не приняло во внимание.

Он оспорил это решение и после девятимесячного сражения добился его отмены, но вышел из этой борьбы не без потерь. «Для нас теперь очевидно, что наш основной контрольный орган, ОСС, подходит к регулированию деятельности банков с “национальной” точки зрения, – написал Шмитт акционерам, – навязывая стандарты управленческой бюрократии, мешающие нам обеспечивать высокий уровень обслуживания, к которому привыкли наши клиенты». Обстановка была настолько напряженной, что в 1994 году University National Bank & Trust убрал из названия слово National и стал University Bank & Trust, перейдя на лицензию штата. Однако давление со стороны контрольных органов продолжалось.

Шмитту было ясно, на что указывают эти зловещие признаки. Ему нужно постепенно отходить от участия в деятельности банка, а затем уйти в отставку, а для этого найти преемника или покупателя. Вскоре стало очевидно, что второго найти легче, чем первого. На заседании совета директоров банка 19 января 1995 года Шмитт сообщил, что, учитывая его обширные познания отрасли, рынка и банка, а также попытки привлечь руководителей высшего уровня, он «не уверен в способности UBT определить подходящего преемника». Не прошло и недели, как акционеры собрались в вестибюле банка и проголосовали за то, чтобы UBT был продан Comerica – гигантскому банковскому холдингу из Детройта; при этом каждая из 1,59 миллиона находящихся в обращении акций UBT обменивалась на 1,75 акции Comerica. Учитывая, что акция Comerica стоила более 27 долларов, общая стоимость сделки превысила 75 миллионов долларов, из которых Шмитту и его семье полагалось около 9,1 миллиона долларов в дополнение к выходному пособию, а также компенсации за запрет конкуренции на сумму еще в 2,2 миллиона долларов.

Перед голосованием Шмитт заверил акционеров, что Comerica продолжит поддерживать тесные связи с местным сообществом и предоставлять первоклассный сервис, но суровая правда заключалась в том, что University Bank & Trust исчезнет в утробе гигантской корпорации. Он уже не смог стать прежним. Сегодня он работает под названием Comerica Bank – California University Trust Division в Пало-Альто. Единственное, что осталось в нем от старого University National Bank & Trust, – пакеты лука из Уолла-Уоллы, которые новые владельцы продолжают раздавать в июле каждого года (более 136 тонн за десять

лет после завершения слияния компаний), как будто в них таится разгадка прежней магии банка.

Для небольшого гиганта нет задачи труднее, чем добиться долговечности своей магии. Как свидетельствует история, это трудно и в самых благоприятных обстоятельствах. Мы все можем привести примеры известных нам компаний (не обязательно знаменитых), которые обладали магией, но утратили ее в ходе обычных процессов роста и изменений. Но, как бы ни было компании трудно сохранять магию, изо всех сил пытаясь найти свой путь в бурных водах бизнеса, эта задача бесконечно усложняется, когда одновременно происходит передача права собственности и власти в другие руки.

Во-первых, от собственников почти всегда требуются немалые жертвы. Помимо прочего, они должны быть готовы согласиться на более низкую цену за свои акции, чем могли бы получить, если бы просто продали их тому, кто предложит самую высокую цену. Ведь большинство покупателей, изучив компанию, сразу же увидит в ней возможности увеличить ее прибыльность. Как? С помощью консолидации, централизации и отказа от дополнительных особенностей, которые не определяют жизнеспособность компании и не вносят прямого вклада в ее финансовые результаты; сюда относятся многие из методов и действий по созданию магии. Чем больше способов сэкономить найдет покупатель, тем больший поток наличности он может спрогнозировать и тем больше денег будет готов потратить на приобретение. А покупатель, желающий сохранить магию компании, не будет проводить такие сокращения и не сможет найти оправдания высокой цене. Безусловно, компания могла бы также привлечь покупателя, которому она нужна из стратегических соображений, и поэтому он готов приплатить. Но он включил бы компанию в структуру своей организации, и при этом еще меньше шансов, что он сохранил бы то, что делает ее особенной.

Даже если собственники готовы продать компанию за меньшую сумму, чем могли бы получить в других обстоятельствах, остается проблема: как найти покупателей с нужным видением, страстью и талантом, которые руководили бы ей, поддерживая качества, обеспечившие ей магию в прошлом? Скорее всего, такие люди уже работают в компании и лучше других понимают, что нужно для создания магии в ней, поскольку участвуют в этом процессе. Но под

силу ли им делать это самостоятельно? Есть ли у них необходимые навыки руководства? Доступны ли им ресурсы для получения нужной поддержки? И как обстоят дела с финансами? Возможно ли вообще организовать выкуп акций? Достаточно ли зарабатывается средств, чтобы выплатить причитающееся предыдущему собственнику (или банку, который предоставил средства на сделку), не повредив компании?

Эти вопросы рано или поздно встают ребром перед каждым собственником компании, и чем успешнее она развивала свою магию, тем труднее найти ответы – хотя бы потому, что возможные потери теперь значительно больше. Учитывая сложность и эмоциональное воздействие связанных с этим проблем, неудивительно, что большинство собственников частных компаний откладывают решение вопросов преемственности как можно дольше – часто до тех пор, пока какое-то опасное событие не вынуждает их признать, что они смертны. К тому времени их выбор может быть ограничен. Учитывая, что у Карла Шмитта были обязанности как у доверенного лица, а также стоявшую на кону сумму и отсутствие заранее подготовленного преемника, у Шмитта, скорее всего, практически не было выбора, кроме как отыскать лучшую из возможных сделок для акционеров University Bank & Trust, что означало продажу стратегическому покупателю с надеждой на лучшее.

К сожалению, в вопросах планирования преемственности большинство компаний в нашей выборке зашли не намного дальше, чем Шмитт. Три прошли процесс передачи права собственности и власти от основателей следующему поколению, а у многих других назначена команда, которая могла бы временно руководить компанией, если бы основатель умер или не смог выполнять свои обязанности. Но в большинстве этих компаний долгосрочный план в лучшем случае составлен в общих чертах (если он вообще есть). «Я не чувствую, что нужно уходить, но не смогу работать бесконечно, так что, наверное, лучше об этом подумать, – сказал Пол Сэгиноу из Zingerman's. – На данный момент наша стратегия ухода – умереть».

Как минимум одного из основателей, Норма Бродски из CitiStorage, преемственность не особенно заботит. На его взгляд, не так важно, переживет ли компания его самого; важнее, чтобы она подавала пример и служила образцом для подражания. Бродски надеется, что

люди, которые работают в CitiStorage, перенесут принципы и методы компании в любую другую организацию.

Впрочем, Бродски – исключение. После расспросов почти все остальные подтверждают: им хотелось бы увидеть, что их компания успешно работает без них, но они не разобрались, как этого достичь. «Мы не составляли план преемственности, – сказал Дэнни Мейер о Union Square Hospitality. – В этом отношении я – в числе отстающих».

«Мы только недавно стали понемногу обсуждать этот вопрос, – сказал Дэн Чаба из Hammerhead. – Кто знал, что мы продержимся так долго?»

«Просто я не знаю точно, что делать, – пояснил Фриц Мейтег из Anchor Brewing; ему 68 лет, и, возможно, некоторые решения ему придется принимать раньше других. – Я считаю, если характер основателя важен, то компания развивает свой характер. У нашей компании есть индивидуальность, и я склоняюсь к тому, чтобы поддерживать ее и дальше. Я не особенно заинтересован в том, чтобы она стала семейным бизнесом. Мне нужно об этом подумать. Тут еще щекотливый вопрос – налоги. Убивает ли налог на наследство малые компании? Думаю, да».

Эта проблема не ускользнула от внимания Гэри Эриксона из Clif Bar. В своей книге *Raising the Bar* он особо подчеркивает, что одни только налоги на наследство могут принудить компанию к продаже. Если вы – единственный собственник не имеющей долгов компании, которая стоит, скажем, 30 миллионов долларов, то после вашей смерти она перейдет в траст, и вашим правопреемникам, возможно, придется выплатить 15 миллионов долларов налогов только с этого актива (хотя законы меняются). И если не были приняты другие меры, у правопреемников есть только один способ найти такие деньги: продать компанию. Есть также лишь один способ избежать подобной судьбы: заранее планировать, что случится с компанией, когда вы умрете. Например, возможно, вам удастся так застраховать свою жизнь, чтобы возмещение покрыло подлежащие уплате налоги. В любом случае вам нужен опытный консультант по имущественному планированию.

За исключением тех, кто уже прошел процесс «передачи эстафеты», Эриксон поработал над планированием больше, чем любой другой собственник в нашей выборке. Это немного удивляет, если учесть его возраст: он работает над этими вопросами с 44 лет. Может

быть, все дело в том, что его увлечение – висеть над обрывами и карабкаться сотни метров по отвесным горным склонам. «Я очень практично подхожу к возможности умереть, – сказал он. – Я слышал от специалистов по имущественному планированию, что большинство их клиентов не желает думать о смерти и о том, как компания будет существовать без них. Еще им трудно определить, сколько выделить детям». Эриксону и его жене Кит – совладельцу компании – пришлось решать все эти вопросы. В своей книге он без обиняков высказывает свои соображения о том, что следует сделать другим: «Меня поражает, как мало людей об этом позаботились. Я общался с собственниками компаний стоимостью 700 миллионов долларов, не имеющими никакого плана распределения наследуемого имущества. Дам вам простой совет: какого бы размера ни была ваша компания, поторопитесь получить нужные консультации и составить план наследования. Возьмите на себя ответственность за огромный дар, который надеетесь передать следующему поколению. Ведь это долг предпринимателя».

Этот процесс «очень дорогостоящий и бесконечный», добавил Эриксон, сидя в своем кабинете в конце 2004 года. «Приходится пересматривать план по мере роста и изменений компании. Ваши желания и потребности будут определять план наследования имущества. Самое важное – найти нужных людей для исполнения этого плана».

Конечно, планирование наследования имущества решает только один аспект проблемы преемственности, позволяя выбранным вами преемникам удерживать контроль над компанией после вашего ухода. Несомненно, это важный аспект, как показывает статистика выживаемости семейных компаний: примерно 30 % из них удастся продержаться во втором поколении, а 3–5 % – в четвертом. Вообще-то это неплохие показатели, если сравнить их с выживаемостью организаций других типов, но они наглядно иллюстрируют, как семье сложно сохранять право собственности на компанию в течение длительного срока (если ставится такая цель) в США по сравнению, скажем, с Францией. Во французской деревушке Сансер, где я бываю каждый год, есть два успешных винных завода, которые принадлежат одним и тем же семьям с 1513 года. Одним из них управляет Альфонс Мейо XVIII. Его сын, который работает в компании, – Альфонс Мейо

XIX, то есть девятнадцатый. Они – живое свидетельство стойкости права первородства в Европе. А вот в США такой традиции нет (наверное, это к лучшему).

Другая сторона преемственности связана с передачей власти. К осени 2004 года Эриксон уже передал пост CEO бывшему руководителю бренда Шерил О’Лафлин, которая проработала в Clif Bar восемь лет, включая трудный период несостоявшейся продажи. «Мы строим управленческую команду, – сказал Эриксон. – Я уверен: если бы я уехал на полгода, с компанией все было бы в порядке. Это позволяет мне работать над планированием преемственности. Еще я вернулся к разработке продуктов, как Билл Гейтс. И я – главное лицо, представляющее компанию. Это утомительно, но я сам этого добился. Долгосрочная перспектива для меня – быть председателем совета директоров и помогать по мере возможности, но не в основной деятельности. Я играю с идеями и бросаю их в общий котел».

По словам Эриксона, у Clif Bar есть образец для подражания – компания по производству одежды Patagonia. Она до сих пор принадлежит основателю Ивону Шуинару и его жене Малинде, хотя они уже давно отошли от полноценного участия в основной деятельности. (Ивон продолжает заниматься исследованиями и разработками новинок в линейках продукции для серфинга и ловли рыбы на муху – да, трудно ему приходится.) Эриксон поражен тем, что за четверть столетия Patagonia, по-видимому, не растеряла свою магию; он считает, что в этом большая заслуга и основателей, и управляющей команды. Шуинар рассказал ему, что компания сменила нескольких CEO, прежде чем нашла того, кто смог сработаться с командой. Но, внимательно присмотревшись к Patagonia, да и Clif Bar, Эриксон укрепился во мнении, что мало найти подходящего CEO или даже собрать нужную управленческую команду. Не менее важно иметь четкое и ясно сформулированное видение, которое проникло бы во все аспекты повседневной жизни компании. Гэри с Кит в итоге остановились на пяти «замыслах», определявших их видение для Clif Bar: поддерживать бренды, поддерживать компанию, поддерживать людей, поддерживать местное сообщество и поддерживать планету. Они также разработали статистические показатели, чтобы с их помощью определять, в какой степени Clif Bar осуществила конкретный замысел в любом году. Как сказал Эриксон, все это

входило в процесс передачи власти. «Компаниям нужно смещать основной акцент с предпринимателя на видение. Цель – чтобы к нашему уходу оно заняло уверенное место в жизни компании».

Есть один вариант передачи права собственности, над которым Эриксон все еще раздумывает, как и многие другие основатели в этой группе: продажа части компании персоналу с помощью плана приобретения акций сотрудниками (ESOP). Идея в том, чтобы те могли получить долю в собственности – частично как награду за их вклад в прошлые успехи, а частично – чтобы побудить их взять на себя ответственность за дальнейшее благополучие. Кроме того, благодаря различным налоговым льготам основатели, которые продают акции по плану ESOP, часто получают как минимум такие же хорошие результаты, как при продаже акций лицам со стороны, а то и лучше. К тому же контроль над компанией остается в руках «своих» людей.

Но у этого варианта есть и изнанка – два вида обязательств, которые возникают при организации плана ESOP. Во-первых, обычно приходится занимать деньги, чтобы выкупить акции у основателей. ESOP получает акции только при выплате этого кредита. Долг может стать тяжелым бременем для компании, иногда неподъемным. Второй вид обязательств может быть еще опаснее, в основном потому, что его часто упускают из виду. Рассматривая возможность ESOP, люди часто забывают: если все получится как нужно, то в будущем акции этих сотрудников-собственников могут стоить дорого, а ведь когда-нибудь они будут увольняться, и их акции нужно будет выкупать. Если у компании нет плана по выкупу их доли, то ей придется искать покупателя; тем самым перечеркивается по крайней мере одна из целей организации ESOP – сохранить право собственности на компанию в руках работающих там людей.

Так случилось, что двум представителям нашей выборки – ECCO и Reell Precision Manufacturing – уже пришлось разбираться со сложностями преемственности в компании с планом ESOP. Каждая из них организовала план ESOP в 1980-е. К 2004 году ESOP в ECCO был мажоритарным акционером (58 % акций), а в Reell – крупнейшим (42 %). К тому времени обе компании уже однажды прошли процесс передачи власти и не просто ожидали повторения этого процесса, а готовились к нему.

В главе 5 мы уже рассмотрели смену руководства в ЕССО, когда после первого инфаркта в 1993 году основной владелец Джим Томпсон передал должность президента и директора по операционным вопросам своему партнеру и шурина, Эду Циммеру, оставшись СЕО. Через два года у Томпсона случился второй инфаркт, который в итоге привел к операции на открытом сердце, из-за чего он стал еще реже участвовать в работе ЕССО. «Вплоть до операции я приходил на еженедельные собрания руководящей команды и ежегодные совещания по планированию, – вспоминал Томпсон. – Это не приносило пользы ни мне, ни им. Порой я проявлял нетерпение. Я жаловался группе руководителей, что мы недостаточно быстро решаем очевидные проблемы. Например, мы выявляли проблему с качеством или отправкой груза по неправильному адресу. Ее было нетрудно решить, просто от людей требовалось больше сосредоточенности. Мне казалось, что мы сможем быстрее решить эти проблемы приказным путем, чем собирая комитет и вырабатывая единое мнение. Наверное, дешевле позволить людям разобраться самим, чем заставлять их учиться у кого-то, но для меня это трудно. Поэтому я и не сижу в том здании. Меня это слишком удручает. У нас с Эдом разные стили работы, и мне понадобилось много времени, чтобы понять и принять этот факт. В любом случае компании лучше с Эдом. Мне больше не нужно бороться с постоянным стрессом, и Эд сделал колоссальный вклад в мой собственный капитал. При нем результаты лучше, чем были при мне, и я не хочу их портить. Лучше я буду радоваться росту своего капитала, чем загнусь во время спора о том, как поступить правильно».

К 1999 году компания шла вперед на всех парах, и Томпсон отступил еще на один шаг, став председателем и директором и передав Циммеру должность СЕО. В то же время он начал задумываться над вопросом, который, несомненно, должен был привести к запутанным и серьезным последствиям для компании: что делать с его акциями? Томпсону все еще принадлежал 51 % находившихся в обращении акций, и он боялся, что после его смерти на жену ляжет тяжелый груз ответственности за решение, что делать с его контрольным пакетом. Кроме того, Томпсон вполне мог бы продать его, пока здоровье еще позволяло ему наслаждаться полученными доходами. Но тут возникал вопрос: кому?

Потенциальных покупателей хватало, включая множество компаний – местных и иностранных, – которые с удовольствием заполучили бы сеть дистрибуции ЕССО и рассматривали качественные, разработанные в тесном контакте с клиентами сигналы заднего хода и проблесковые маяки как прекрасное дополнение к их собственным продуктам. Как минимум семь таких кандидатов регулярно связывались с Циммером или Томпсоном, чтобы выяснить: «Ребята, вы уже готовы?»

«Пока нет», – отвечали те и меняли тему.

Был и другой вариант: Томпсон мог продать свои акции плану ESOP. Прибегнув к так называемому ролloverу 1042 (по названию статьи 1042 Налогового кодекса США), он мог получить отсрочку налогообложения дохода на прирост капитала при такой продаже – при условии, что у ESOP в итоге оказалось бы в собственности более 30 % акций компании. Вообще-то Томпсон хотел продать гораздо больше – не все свои акции, но достаточно, чтобы сделать план ESOP мажоритарным акционером. Из-за такой отсрочки налога предложение со стороны должно было бы на 25 % превышать предложение плана ESOP, чтобы Томпсон получил такую же экономическую выгоду.

Были и другие соображения. Во-первых, сын Томпсона, Крис, пришел в ЕССО в 1993 году, проработав пять лет в компании, занимавшейся дистрибуцией электроники в Сиэтле. Там он за три года поднялся с позиции временного сотрудника до финансового директора и в 24 года стал самым молодым членом совета директоров компании – где-то на 30 лет моложе остальных. В ЕССО многие считали его вероятным преемником Циммера – при условии, что компания останется независимой. Никто не брался делать прогнозы на случай, если бы ее приобрела другая организация. Томпсон хотел дать сыну шанс сравняться с ним в достижениях, а для этого нужно было продать свои акции плану ESOP. С другой стороны, ESOP пришлось бы тогда занимать около 5,1 миллиона долларов для приобретения его акций, и Томпсона беспокоила возможность обременить компанию непосильным долгом. Он никак не мог решиться, взвешивая плюсы и минусы каждого варианта. «Я сказал папе, что он может больше заработать, продав акции стратегическому покупателю, – вспоминал Крис. – Я сказал: “Не стоит отказываться от этого решения ради меня”». От Циммера Томпсон слышал примерно то же.

В итоге Томпсон выбрал вариант с планом ESOP. «Это было сочетание финансовых, эмоциональных и личных соображений, – пояснил он. – Я мог сделать Криса своим преемником и позволить ему испытать удовольствие от управления независимой компанией. Лично я всегда хотел быть независимым, как, наверное, и все. Некоторые возразили бы: “Я бы лучше стал богатым. Не хочу, чтобы мне пришлось гарантировать погашение таких долгов, а потом занимать еще, чтобы выкупать доли уходящих акционеров в будущем”. Иногда я думаю: когда вы взваливаете на ESOP долги, то запускаете цикл кредитов и выплат. Меня беспокоит, что я, возможно, взвалил на компанию бремя, которое принесет ей неприятности в будущем, хотя я попытался этого избежать, не продав все свои акции. Не знаю, что я сделал бы, если бы кто-то предложил мне по 200 долларов за акцию вместо 100. Но нынешнее положение компании меня устраивает. Мне не нужно больше увеличивать свое состояние».

При таких сделках всегда есть риск, что беспринципные собственники используют компанию в своих интересах, нагрузив ее неподъемными долгами, рано выведя из нее свои средства и оставив сотрудников расхлебывать эту кашу. ЕССО позаботилась о том, чтобы при этой сделке их нельзя было обвинить ни в чем подобном. «Мы устроили тщательную контрольную экспертизу, чтобы убедиться, что ESOP сможет погасить этот кредит, – сказал Циммер. – Это был самый полный анализ, который мы проводили в своей истории. У всех был юрист: у Джима, выступающего в роли продавца, у меня – представляющий компанию; у нашего финансового директора, Джорджа Форбса, – представляющий план ESOP. И еще банк». Но оказалось, что им не о чем беспокоиться. Компания смогла выплатить долг так, что это не оказало заметного влияния на ее прибыльность.

Однако эта продажа серьезно повлияла на сотрудников ЕССО. Прежде всего она повысила стоимость доли каждого из них в плане ESOP, на который теперь приходилась гораздо большая часть стоимости компании. В итоге это должно было вылиться в намного большие выплаты для людей при выкупе их акций. До продажи акций Томпсона плану ESOP самая крупная выплата составляла 68 тысяч долларов. После продажи такая же доля в ESOP стоила бы около 250 тысяч долларов.

Возможно, еще важнее то, что решение Томпсона и Циммера (который тоже продал часть акций плану ESOP) стало убедительным сигналом для сотрудников, которые в большинстве своем восприняли это как признак веры руководителей в компанию и людей и приверженность им. «На открытом рынке Джим и Эд, возможно, получили бы намного больше, – сказал Тодд Мэнсфилд, который работает в техническом отделе и пришел в ECCO в 2001 году. – Когда они продали акции плану ESOP, это стало убедительным заявлением. У меня не так уж много вложено в ESOP, может, несколько тысяч, но это важно. Все высоко оценили этот жест, а это большое дело».

К большому облегчению сотрудников, решение Томпсона надежно исключило возможность, что компания в ближайшем будущем пойдет с молотка. Но никто не мог гарантировать, что ECCO никогда не придется продавать. Заглядывая вперед, Циммер предвидел, что компания снова окажется на перепутье – примерно в 2015 году. К тому времени ряд главных игроков, включая самого Циммера, и немалое количество сотрудников с почасовой оплатой должны были достичь возраста 60–65 лет. Большинство из них, если не все, к тому времени уже думали бы о продаже своей доли и уходе на пенсию. И компании нужно было бы где-то найти средства, чтобы заплатить им. «Может быть, мы разберемся, как заплатить всем, кроме Криса, – сказал Томпсон. – Ему, возможно, придется продать компанию».

Естественно, при этом Томпсон исходит из предположения, что Крис в свое время станет преемником Циммера. Крис же не считает этот вопрос решенным. «Конечно, мне хотелось бы когда-нибудь встать во главе этой компании, – сказал он. – Я хочу, чтобы мне это было по силам. Мне нужны необходимые умения, и я здесь работал во многих разных направлениях, чтобы развить их. Я иногда слышу: “Если бы ты не был сыном Джима, тебя бы здесь не было”. Я не обижаюсь. Вряд ли Эд одобрит мою кандидатуру, если я не буду готов или не подойду компании».

Крис отлично осознает трудности, с которыми столкнется, если все же станет CEO. «Я предвижу, что многие скоро исчезнут. Если мы недостаточно вырастем, то, возможно, придется продать компанию. Но ведь именно в этом и заключается преимущество плана ESOP: у людей появляется мотивация, чтобы повышать стоимость акций. Это создает и обязанность, и способность ее выполнять. У нас много

возможностей расти, и в нашей культуре есть стремление использовать их в своих интересах и реинвестировать. Некоторые с этим не согласны – они предпочитают забрать прибыль себе, а не реинвестировать ее, но в нашу компанию они не вписываются. Есть и те, кто видит в этом возможность разбогатеть. Они думают: “Когда мы продадим компанию, я стану богатым”. Возможно, когда-нибудь мы будем вынуждены ее продать. Если кто-то помашет у нас под носом предложением в 200 долларов за акцию, нам придется рассмотреть его».

Но Крис не стал бы продавать компанию, если бы этого можно было избежать. «Мне нравится побеждать, – сказал он. – Здорово быть участником команды-победительницы. И мне нравится атмосфера в нашей компании. Если вы здесь работаете, вы хотите быть здесь. Когда я еду вечером домой, то всю дорогу думаю о работе – о продуктах, насколько лучше мы можем их сделать, сколько еще ценности добавить, сколько прибыли получить. Я прихожу в такое воодушевление, что хочу развернуть машину и вернуться на работу. Во многом это происходит благодаря людям и работе в уважаемой организации, которая не отступает от своих основных ценностей. Я вырос с ними и чувствую, что они необходимы компании. Если бы в ней не было плана ESOP или управления на основе открытости, у меня, возможно, не было бы такого интереса».

Все же, по иронии судьбы, из-за решения отца продать акции плану ESOP сам Крис не может получить дополнительные акции в нем. У него есть так называемые условные акции, которые используются как фантомные^[29] и не дают налогового преимущества. «Меня это устраивает, – сказал Крис. – У меня есть акции, которые я купил раньше, и акции в плане ESOP с предыдущего периода, которыми я могу владеть, пока не уйду». Ему также предстоит унаследовать часть 15-процентной доли собственности, которую его отец не продал, а вложил в семейное товарищество с ограниченной ответственностью для своих четырех детей.

Для Reell Precision Manufacturing самые острые вопросы касались не передачи права собственности, по крайней мере вначале. Учитывая заявленные ценности основателей, следовало ожидать, что они в итоге продадут часть своих акций плану ESOP, а часть передадут детям и

внукам. В 2005 году, через 20 лет после организации плана ESOP, ему принадлежало 42 % акций компании, которые поступали туда при ежегодном распределении прибылей; это не подразумевало существенных долгов. Среди других акционеров были трое основателей, которым все еще принадлежал 21 % акций, члены их семей, которым принадлежало 35 % акций, и различные менеджеры, которые непосредственно владели остающимися 2 % (в дополнение к долям в ESOP).

Более того, у плана ESOP был собственный «фонд выкупа», с помощью которого можно было приобретать доли уходящих участников. Он тоже создавался годами благодаря вкладам денег и акций Reell. В любой момент половина активов плана была вложена в акции Reell, а половина – во взаимные фонды. Их можно было реализовать, чтобы выкупить доли уходящих участников плана ESOP, акции которых потом перераспределялись между остающимися.

Более трудной задачей была передача власти от сплоченной триады основателей в руки... Чьи же? Это было одним из главных вопросов. Проблема впервые возникла в конце 1980-х, когда Дейл Меррик готовился уйти в отставку. Как я уже отмечал, перед тем как основать Reell, он ушел из 3М и открыл торговую компанию Dale Merrick Company, представлявшую интересы производителя. После того как была налажена работа Reell, Меррик продолжал проводить большую часть времени в торговой компании; его держали в курсе событий в Reell двое других основателей – Боб Вальстедт и Ли Джонсон. При этом Меррик участвовал в основных решениях. Затем, в 1988 году, он продал Merrick Company и перешел на полный рабочий день в Reell. Поскольку он собирался через два года уйти в отставку, ему с партнерами нужно было определить, кто его заменит.

Очевидным внутренним кандидатом был вице-президент по производству Стив Викстром, который работал в Reell с 1981 года, пользовался всеобщей симпатией и уважением и играл важную роль в компании практически со дня своего прихода. Но несколько членов совета директоров не были уверены, что у Викстрема есть необходимые подготовка и профессионализм для такой ключевой позиции. Поэтому было решено, что он отслужит два года в качестве третьего участника триады, после чего другим кандидатам будет предоставлен шанс проявить себя. Благодаря этому оставшиеся

основатели приобрели бы опыт работы с несколькими людьми, прежде чем принять решение. Однако к концу двухлетнего срока Викстрому в триаде Вальстедт и Джонсон решили, что не смогут без него обойтись, и попросили остаться в качестве третьего участника.

К тому времени Викстром стал убежденным сторонником методов бизнеса в Reell, хотя после прихода в компанию в 1981 году у него были некоторые вопросы. Тогда ему было 29 лет, он был женат, имел двух детей и работу с гарантией занятости, хорошей зарплатой и соцпакетом в компании с 225 сотрудниками – некоммерческой организации, которая управляла предприятиями, где работали инвалиды, в «городах-близнецах» (Миннеаполисе и Сент-Поле). Для перехода в Reell Викстрому нужно было отказаться от этой работы ради позиции в компании из 14 человек, будущее которой было шатким, как предупредили основатели. Они сказали, что столкнулись с серьезной технической проблемой в новом продукте. «Нам кажется, мы представляем, как ее решить, – сказали они ему. – Мы должны окончательно разобраться с этим за полгода, иначе разоримся».

Вдобавок к этому они дали ему довольно необычный документ для ознакомления с компанией, где, среди прочего, говорилось, что она «предана служению воле Бога» и «дает сотрудникам... возможность совместить христианскую жизнь с карьерой». Викстром, который не был особенно набожным христианином, быстро прочел это заявление. «Что вы думаете?» – спросили они.

– Меня здесь ничего не смущает, – ответил Викстром, но в голове у него крутилась мысль: «Как же это выглядит на практике?»

Тем же вечером он обсудил это с женой.

– Здесь есть две возможности, – сказал он. – Может быть, это выгодное предложение, а может, компания закроется через полгода. Но мне 29 лет, и я это переживу.

– Ты этого хочешь? – спросила жена.

– Да, – сказал он.

– Тогда вперед!

Викстром говорит, что окончательно его убедили искренность трех основателей, прозрачность работы компании, ее ценности и главная цель. По-видимому, там мало что держалось в тайне. Когда Викстром осведомился о долгах, основатели с готовностью показали ему балансовый отчет и отчет о прибылях и убытках. Они также пояснили,

что их первоочередная цель – не максимизация акционерной стоимости, а рост и развитие людей. «Они хотели вести бизнес так, чтобы поддерживать гармонию между работой и личной жизнью и давать людям надежный, устойчивый источник дохода», – поясняет Викстром.

И Викстром не разочаровался в компании; за первые десять лет работы он убедился, что Reell – это серьезно. В 1991 году он вошел в триаду, идеально вписавшись в нее. Следующие семь лет он работал в особенно тесном контакте с Вальстедтом, поскольку Джонсон уделял основное внимание новому европейскому подразделению в Нидерландах и запуску Vadnais Technologies – передового направления по производству пружин, которое стало дочерней компанией Reell в 1994 году. (Она была продана в 2004 году.)

К середине 1990-х оба оставшихся основателя начали думать об уходе на отдых. Один из них, Джонсон, планировал как можно скорее сократить рабочее время наполовину. Но было неясно, кто должен заменить Джонсона после его ухода и нужен ли вообще такой преемник. Некоторые члены совета директоров сомневались, что триаду можно будет успешно воспроизвести, считая, что она была эффективной лишь благодаря уникальным личным качествам и удачному сочетанию ее участников. И это не значило, что такое удастся повторить с другими людьми.

Викстром, ставший убежденным сторонником идеи коллективного руководства, пытался доказать, что нельзя отказываться от нее, не попытавшись хотя бы задействовать новых игроков. Он предложил поэкспериментировать с руководящей командой из пяти нынешних менеджеров, в которой он сам будет так называемым *prima inter pares* – «первым среди равных»; это понятие было заимствовано из философии лидерства-служения Роберта Гринлифа (см. [главу 6](#)). Тем не менее общая ответственность за руководство возлагалась на всю группу, а не на одного человека. Вальстедт, председатель совета директоров Reell, должен был служить наставником и советником команды, обеспечивая то, что они называли «взглядом снаружи». В триаде и раньше всегда был один человек, который не принимал непосредственного участия в текущей деятельности компании и поэтому вносил более беспристрастный вклад в обсуждения и решения. Вальстедт называл этот подход «Смотреть, но руками не лезть». Раньше человек на этой позиции был важен для успеха триады.

Работа команды из пяти человек обернулась тем, что в бизнесе обычно называют «поучительным уроком», то есть провалом. Викстром сказал, что по прошествии времени стало ясно: неудачную судьбу этого эксперимента в конечном счете определили два фактора.

Первый – большое количество участников. «Я узнал, что с добавлением людей сложность работы растет в геометрической прогрессии, – пояснил он. – Гораздо труднее добиться приверженности единству и согласию и поддерживать необходимые отношения: готовность поставить себя на место других, общение и так далее; все, что нужно для слаженной работы».

Вторая проблема относилась к психологической совместимости. В компании был один инженер, который играл особенно важную роль; Викстром называл его «наш мустанг». Боб Карлсон, который пришел в Reell позже в качестве одного из CEO, описывал его как «одного из самых талантливых инженеров, которых я встречал, который внес важный вклад в каждую нашу новую технологию». Но другим членам команды было с ним нелегко. Напряжение росло, и, наконец, после двух лет попыток наладить эффективную работу команды Викстром был вынужден устроить встречу с другими тремя участниками. Он откровенно заявил им, что группе не удастся действовать как полноценная руководящая команда и эта проблема частично объясняется их отношениями с инженером. Станет ли компании лучше без него? Двое ответили «да» и спросили мнения Викстрема. Он ответил, что не хочет и думать о том, чтобы расстаться с этим инженером: «Я скажу совету директоров, что у нас нет жизнеспособной руководящей группы, и спрошу, что они хотят делать».

Провал команды из пяти участников еще раз заставил совет директоров задаться вопросом, эффективно ли коллективное руководство. Некоторые в совете сомневались, что компании нужно больше одного лидера. «Почему бы Стиву не стать единственным CEO? – спросил один из них. – Он умеет применять коллективный подход к работе. Все останутся довольны».

Но Викстром стал возражать. «Если бы меня спросили об этом в 1981 году, я сказал бы: “Да, конечно, я хотел бы стать CEO через несколько лет”, – заявил он. – Но в 1998 году я больше не считал, что единственный лидер – правильное решение для управления этой организацией или любой другой. Я не думал, что обладаю всем нужным для позиции единственного CEO. Я сказал: “Если мне предложат эту работу, я откажусь. Но если речь пойдет о позиции одного из двух CEO и мы найдем человека, чьи умения дополняют

мои, это меня очень интересует”». По словам Викстрема, тогда он не осознал, насколько ответственное решение только что принял. Но потом, оглядываясь на прошлое, он решил, что это один из двух его поступков, которыми он гордится больше всего. Вторым стал отказ «броситься во все тяжкие».

Итак, начались поиски нового участника триады на замену Джонсону, который был готов уйти на покой. (Вальстедт оставался председателем совета директоров.) Был образован комитет для его найма в составе двух членов совета директоров, инженера, HR-директора и Викстрема. В любом комитете Reell обычно есть один участник, которого называют «последней инстанцией», то есть имеющий право вето. Тут им стал Викстром. Он уже обращался за советами к одному из членов комитета – Маргарет Лулик, консультанту и автору книги *Who We Could Be at Work* («Кем мы можем стать на работе»), в которой Викstromу и Reell уделялось много внимания. Она посоветовала Викstromу придерживаться концепции коллективного руководства и поискать кандидатов вне компании.

В своей книге Лулик рассказывала, среди прочих, о некоем Роберте Карлсоне. Он был выпускником военной академии Уэст-Пойнт, ветераном Вьетнама, инженером, бывшим торговым представителем IBM и выпускником Уортонской школы бизнеса. Поработав в отделах продажи и маркетинга различных компаний, Карлсон решил, что мир корпораций ему надоел. На тот момент у него была собственная консалтинговая компания в «городах-близнецах» с многочисленными клиентами – крупными и небольшими. Он был вполне доволен этим положением. Когда Лулик позвонила ему в мае 1998 года с сообщением, что Reell ищет опытного человека, чтобы тот делил лидерскую позицию с другим руководителем, Карлсон ответил, что ему это неинтересно.

«Сделайте кое-что для меня, – попросила Лулик. – Я написала в своей книге и о Стиве Викstromе. Прочтите этот раздел, прежде чем отказываться». Карлсон в ее книге рассказывал о типе компании, которую он хотел бы когда-нибудь возглавить. И он согласился.

Через несколько дней он перезвонил ей: «Это именно то, чего я хотел. Если там все действительно так, то меня это интересует».

После этого Карлсон прошел многоступенчатый процесс проверки в компании, в том числе партию в гольф с основателями и ряд

интервью со многими другими сотрудниками. Чем больше времени он проводил с ними, тем больше хотел получить работу. «Меня “зацепили” их ценности, – пояснил он. – У компании был тесный контакт с сотрудниками. Я работал в нескольких компаниях, где меня смущали действия руководства. А здесь было ясно, что слова не расходятся с делом». Но после первого раунда интервью он пару месяцев не получал известий и начал думать, не потеряла ли Reell интерес к нему. Наконец он позвонил Джиму Грабсу, HR-директору и председателю комитета по найму, и тот заверил Карлсона, что у него остаются шансы на победу.

В целом кандидатов было 7–8, включая двоих из самой компании. Викстрому же не терпелось двигаться вперед. «Люди в совете директоров и руководстве настаивали, что я должен решить некоторые проблемы, – вспоминал он. – Они сказали: “Не заставляй новичка разбираться с ними”. Я возразил: “А мне *надо*, чтобы он с ними разбирался. Для этого я его и нанимаю!”»

Одна проблема относилась к шарнирам с постоянным крутящим моментом, которые Reell первоначально разработала для Hewlett-Packard в середине 1980-х. Они позволяли поднимать и опускать крышку ноутбука или оставлять ее в одном положении так, чтобы она не падала. Со временем Reell изменила эту конструкцию и нашла для нее новых крупных клиентов, в частности Apple и Compaq. В 1990-е производство компьютеров стало перемещаться в Азию и все чаще передаваться субподрядчикам. Спрос на шарниры с постоянным крутящим моментом подскочил. Reell нужно было решить, реализовать ли эту возможность: для этого понадобились бы немалые траты времени и капиталовложения, а также серьезный маркетинг в Китае, Тайване и других странах.

Возникали и вопросы по организационной структуре. Теперь, когда «бригада» из пяти руководителей была распущена, как поступить с четверьмя людьми, которые больше не входили в команду высшего руководства, но оставались важными игроками в компании? Кто должен с ними работать и как? И что делать с европейским подразделением и новой дочерней компанией по производству пружин, ведь оба убыточны? И в Reell, и за пределами компании, в том числе в ее банках, звучали вопросы: когда же она прекратит выбрасывать деньги на эти направления и закроет их?

Викстром надеялся, что новый человек поможет ему обдумать эти проблемы и найти толковые ответы, и ему нравился Карлсон. Но примут ли сотрудники человека, пришедшего со стороны на такую высокую должность? Сам Карлсон признавал, что положение щекотливо. «Риск был велик, – сказал он позже. – У меня были опасения из-за того, что я приду на такую высокую позицию. Меня беспокоила реакция всех заинтересованных лиц». Однако ему предложили эту должность, и он ее принял. Они с Викстромом решили, что каждый из них будет называть себя CEO. Карлсон приступил к работе 12 октября 1998 года.

Переход прошел на удивление гладко. «Основатели удачно передали эстафету, – отметил Карлсон. – Некоторые думали, что власть еще в руках основателей. Чтобы решить эту проблему, те исчезли на год. Конечно, Дейла Меррика не было в компании уже десять лет, Ли Джонсон ушел в отставку, а Боб Вальстедт нарочно сократил свою роль. Когда его о чем-то спрашивали, он отвечал: “Поговорите с Бобом и Стивом”. Это нам очень помогло и облегчило многие задачи».

Помогло и то, что Карлсон и Викстром тщательно подготовились. Они устроили пару встреч на полдня: вместе работали, ходили по компании, обсуждали стоящие перед Reell вопросы. Они также прошли личностные тесты на основе типологии Майерса – Бриггса^[30] (как и все кандидаты на эту должность), чтобы выяснить, в чем они дополняли друг друга, а когда между ними могли возникнуть конфликты. Карлсон и Викстром даже подключили к этой работе психолога. Тот пришел к выводу, что оба они – эмоционально устойчивые экстраверты, а во всех остальных отношениях – практически противоположности, но способны «достучаться» друг до друга.

С самого начала сотрудничество было легким. Им быстро удалось разобраться с рядом проблем, которые Викstromу нужно было срочно решить. На организационном фронте они разработали матричную структуру, которая точно показывала, кто кому подчиняется. Они также решили воспользоваться всеми возможностями в направлении шарниров с постоянным крутящим моментом и поддерживать работу проблемного европейского подразделения и дочерней компании по производству пружин. «Боб быстро распознал их потенциал, – сказал Викстром. – Отказаться от них было бы огромной глупостью. Бобу

были знакомы по опыту проблемы начального периода небольших компаний, и он сказал: “Уже намечаются улучшения, зачем бросать все сейчас?”»

«Я знал, как трудно добиться эффективности новой компании, – сказал Карлсон. – Главное – что у обеих организаций были отличные руководители».

«У него был свежий взгляд, и люди его слушали, – отметил Викстром. – Мы очень быстро разобрались со всеми проблемами. Я рад, что не попытался сделать это сам до его прихода».

Викстром и Карлсон так сработались, что вначале с радостью делили один кабинет, пока для них строились новые. Не желая терять этой легкости взаимодействия, они решили, что новые кабинеты будут расположены бок о бок и разделяться только стеклянной дверью и стойкой с раздвижным окном, которое они могли отодвигать, когда хотели пообщаться, или задвигать, когда желали уединения.

Вскоре Карлсон и Викстром стали эффективно работать как два СЕО, а Боб Вальстедт, который оставался председателем совета директоров, обеспечивал «взгляд снаружи». В этом смысле компанией по-прежнему руководила триада, хотя ответственность за результаты – краткосрочные и долгосрочные – лежала непосредственно на диаде: Карлсоне и Викстроме. Такой была основная конфигурация руководства, которую они собирались поддерживать и в будущем, когда начнут думать о следующем переходном периоде, до которого оставалось уже недолго. Ведь через несколько лет Вальстедт будет готов уйти в отставку, а Карлсон, пришедший в компанию в 57 лет, станет размышлять о сокращении своей роли. Если он собирается перейти на позицию человека со «взглядом снаружи», то компании придется найти еще одного человека для диады. И Викстром, и Карлсон предпочитали выбирать среди сотрудников и начали готовить потенциальных кандидатов почти сразу.

И хотя в итоге нашлись три кандидата в самой компании, никто из них еще не был готов к руководству на высшем уровне, когда в 2004 году Карлсон решил, что хочет найти себе замену. К счастью, появился сильный кандидат со стороны – Эрик Дональдсон, ветеран Kodak, который жил в том районе; Reell обхаживала его уже четыре года. 1 февраля 2005 года он приступил к работе на должности вице-президента по техническим вопросам. Через два месяца Карлсон

официально перешел на позицию почетного CEO и члена совета директоров. Одновременно с этим из совета ушли Боб Вальстедт и двое других основателей, тем самым завершив процесс передачи власти.

Тем временем возникла проблема с правом собственности, которой никто не предвидел, когда составлялось первоначальное акционерное соглашение: в какой момент позволить компании выкупать акции у наследников основателей и нужно ли это вообще делать? Было ясно, что со временем этот вопрос станет только острее. Причина в том, что одной из сильнейших сторон Reell всегда было полное согласие между акционерами, советом директоров, руководством и сотрудниками. Оно особенно ярко проявлялось в трудные времена. В четырех случаях в четырех разных десятилетиях компания предпочла сокращать зарплату, а не увольнять людей, и акционеры настояли на том, чтобы дивиденды тоже были сокращены. В 2001 году совет директоров выпустил инструкции, согласно которым сокращение зарплаты на 10 % должно было повлечь уменьшение дивидендов на 25 % и так далее. Акционеры были готовы согласиться даже с полным отсутствием дивидендов и прибылей, если эта мера будет необходимой, чтобы пережить кризис – при условии, что не будет размывания акционерного капитала. Падение стоимости акций было неприемлемым.

Впрочем, было нетрудно представить, что это согласие исчезнет с переходом акций основателей второму, третьему и четвертому поколениям. «В других компаниях происходят серьезные изменения, когда акции переходят от одного поколения следующему, – отметил Карлсон. – Меняются цели и планы. Вообще нет большой разницы между положением частной компании, которая находится в собственности третьего поколения, и публичной компании».

Руководители ожидали, что им будет труднее всего разъяснить сотрудникам возможности и обязанности, связанные с владением акциями. Но, как ни парадоксально, понять это оказалось сложнее всего детям и внукам основателей. Если у них не было тесных контактов с компанией, то отсутствовала и сильная эмоциональная привязанность к ней и ее уникальным методам ведения бизнеса. Людям нужно было на практике ознакомиться с Reell, чтобы понять ее; это относилось и к членам семей, и к сотрудникам. «На одном из

собраний мы спросили людей: “Когда вы поверили в ценности Reell?” – вспоминал HR-директор Джим Грабс. – И все до единого ответили – когда увидели их проявления в своей жизни. Им нужно было, как в Ветхом Завете, воочию убедиться в том, что море расступилось».

«И тут встает вопрос: кто достоин такого высокого доверия? – сказал Карлсон. – Законные наследники или духовные? В этом сейчас основной вопрос, стоящий перед нами. Мы – семейный бизнес или мы должны выкупить долю семьи? Некоторые члены семьи считают, что продажа их доли была бы предательством, но в данный момент, наверное, больше людей соглашаются, что компании не нужно быть семейным бизнесом». В любом случае это очень деликатная проблема, особенно для основателей, которым уже пришлось приспособливаться к потере своей значимости после ухода в отставку.

Но Викстром считает, что со временем проблема может решиться сама собой: «Те, кто хочет иметь акции, получают их, а те, кого они не интересуют, избавятся от них. План ESOP – единственный акционер с настоящей жаждой акций. Таково общее направление развития событий. Я думаю, что мы должны помочь уйти тем, кто этого хочет, и остаться – всем остальным».

В этой книге мы в основном смотрели, как основатели вызывают к жизни магию компаний и как они и их преемники решают столь же трудную задачу долговечности этой магии. Но для сохранения магии не обязательно, чтобы компания оставалась такой же, какой является сейчас или была когда-то. Ведь магия не изолирует от рынка; небольшие гиганты должны приспособливаться к изменениям в условиях конкуренции так же, как любая другая компания. С другой стороны, это обычно удается им легче из-за методов и убеждений, благодаря которым у них и возникла магия.

Впрочем, им легче в первом поколении, пока основатели работают в компании и стимулируют изменения. Но, как ни парадоксально, сам успех основателей и окружающий его ореол таинственности часто становятся серьезным препятствием для лидеров, которые приходят на их место, особенно когда возникает необходимость произвести коренные изменения в методах бизнеса. Именно с такой ситуацией столкнулся Кент Мердок, третий CEO компании O. S. Tanner, в 1997 году – через четыре года после кончины Оберта Тэннера. Мердок

понял: рынок компании меняется так быстро и основательно, что не только магия, но и само выживание под угрозой, если не провести коренные преобразования. Но вскоре он обнаружил, что ему придется иметь дело с наследием основателя.

Казалось бы, Мердок был плохо подготовлен к управлению такими преобразованиями: ведь он был юристом, а не бизнесменом. Сравнительно недавно, в 1991 году, он был партнером, возглавлявшим отдел по сопровождению судебных споров в юридической компании Ray, Quinney & Nebeker (Солт-Лейк-Сити), которая представляла О. С. Tanner. У него не было тесных контактов с компанией до 1990 года, когда у Оберта произошел спор с акционером – достаточно серьезный, и Оберт стал опасаться иска. Тогда он воспользовался услугами Мердока, чтобы защитить компанию в случае судебной тяжбы. Однако, ознакомившись с фактами и пообщавшись со всеми сторонами, Мердок убедился, что в иске нет нужды, потому что спор можно и нужно решить путем переговоров. Он выступил посредником, и в итоге обошлось без суда. Оберт был явно впечатлен работой своего юриста, потому что где-то через полгода после начала этого процесса предложил Мердоку оставить юридическую практику и стать президентом О. С. Tanner. Мердок был ошеломлен, но по здравом размышлении идея ему понравилась, и он решил принять это предложение.

«Это было безумие! – вспоминал он 12 лет спустя. – Похлеще кризиса среднего возраста! Я поговорил с нашим партнером, который выступал юрисконсультантом О. С. Tanner, и он сказал: “Не спеши продавать мебель из своего кабинета”».

Мердоку предстояло учиться у СЕО Дона Остлера и заменить его через пять лет, когда тому исполнится 65. Для Мердока открывались перспективы увлекательного приключения, хотя он слабо представлял себе, что его ждет. В 1991 году со стороны казалось, что О. С. Tanner – солидная и потрясающе успешная компания: об этом свидетельствовали доходы в 181,8 миллиона долларов, две с лишним тысячи сотрудников, впечатляющая прибыль от основной деятельности и отсутствие долгов. Она явно была лидером отрасли. Тем не менее и Остлер, и Оберт Тэннер понимали, что компании нужно меняться. С одной стороны, стремление к повышению качества производило революционные изменения в американской

промышленности: внедрялись такие понятия, как планирование товарных запасов «точно в срок» и командное управление, а О. С. Tanner значительно отставала. Обладая старомодной иерархической структурой, построенной на командно-управляющих принципах, компания была негибкой, косной и медленной. Эффективность в течение 40 лет снижалась, а количество и разнообразие заказов устойчиво росли. Компания получала запросы на изготовление тысяч наград по индивидуальному заказу каждый день, и все чаще в количестве одной штуки. Тем временем поступало все больше жалоб на такую проблему, как своевременная доставка, что отражало и растущие ожидания клиентов, и устаревшие методы работы компании.

Признавая недостатки производственного направления, Остлер и Тэннер начали перестраивать его еще до прихода Мердока. Помимо прочего, они назначили молодого менеджера Гэри Питерсона «координатором изменений». Его первая задача состояла в том, чтобы изменить образ мышления рабочих на производстве, которые были приучены делать то, что им говорили. Для начала Питерсон попросил их просто высказаться; результаты были ничтожными. «Я пошел в шлифовальный цех, где работало 200 женщин, – вспоминал он. – У них было много физических недомоганий – синдром запястного канала и тому подобное. Мы разделили шлифовщиц на команды по восемь человек, и первые пару недель они только смотрели друг на друга. Я приходил на собрание и спрашивал: “Что произошло во вторник?” Никто не произносил ни слова. Прошло три недели, прежде чем они начали говорить, да и тогда обычно обсуждали какие-то свои претензии. Прошло очень много времени, прежде чем люди начали нам доверять».

Мердок быстро заметил эти проблемы на производстве и начал ставить вопросы о других аспектах бизнеса, стремясь самостоятельно оценить задачи О. С. Tanner. Наверное, недостаток опыта даже помог ему в этом – в основном потому, что он спрашивал о том, что ветеран этой отрасли мог считать вполне естественным. Например, к удивлению Мердока, компания мало занималась тем, что он мог бы назвать маркетингом. «Насколько я понимаю, маркетинг – это когда вы изучаете рынок и клиентов и спрашиваете: “Что им нужно и как мы можем им это дать?” – пояснял он. – А не производите что-то и потом ищите способы продать это клиентам. Именно этим мы и занимались.

Наш маркетинг полностью определялся продажами: мы были производственной компанией, которая продавала свои продукты, и это сильно ограничивало наш образ мышления. Мы считали: мы продаем красивые, качественные символические награды ручной работы, и люди просто обязаны заинтересоваться и покупать их. Все в компании было выстроено вокруг продажи наград: бухгалтерский учет, компьютерная система, образ мышления. Но это ценностное предложение устарело».

А устарело оно потому, что в то время на рынке происходили коренные преобразования. Во-первых, такое явление, как долгосрочная работа в одной организации, быстро уходило в прошлое. В связи с массовыми увольнениями в 1980-е и 1990-е преданность сотрудников компании все чаще казалась нелепой идеей, причем так считали и корпорации, которые использовали сокращение штата как средство повысить курс своих акций, и сотрудники, которые начали продавать свои услуги тем, кто предлагал самое большое вознаграждение. В такой обстановке перспективы основного направления О. С. Tanner – наград за долгую службу – выглядели отнюдь не радужно.

В то же время компания столкнулась с растущей конкуренцией, так как отрасль приобрела больше характеристик бизнеса безликих товаров. О. С. Tanner позиционировала себя среди производителей наград, как Tiffany's – в ювелирной отрасли, предлагая высшее качество с лучшим сервисом и поддержкой, за что клиенты немало платили. Теперь эту позицию пошатнули конкуренты, которые заявляли, что предлагают сопоставимые качество и обслуживание по более низкой цене. В результате сокращались прибыли О. С. Tanner и постепенно разрушалось ее главное конкурентное преимущество – воспринимаемая ценность продукта.

Компания столкнулась и с демографическими проблемами. На смену пришла молодежь, а ее предпочтения отличались, в том числе и большей утилитарностью, от вкусов сотрудников, для которых О. С. Tanner изготавливала награды в прошлом. Компании, где работали молодые – клиенты О. С. Tanner, – тоже проявляли все больше требовательности, особенно в отношении скорости выполнения заказов и мелких деталей каждого комплекта наград. Более того, обстановку вот-вот должен был значительно усложнить быстрый рост интернет-сайтов. Вскоре компании предстояло столкнуться с 82

конкурентами в интернете, каждый из которых обещал сделать то же, что и она, но гораздо дешевле. А на горизонте замаячили Китай и другие страны с дешевой рабочей силой в Азии, Латинской Америке и Восточной Европе. Рано или поздно это должно было подвергнуть испытанию обещание О. С. Tanner сохранять производство в США.

Чем внимательнее Мердок изучал положение компании, тем больше убеждался, что нужны коренные изменения в ее работе. Менять нужно было все: от определения своего бизнеса до ожиданий сотрудников и возможностей компьютерной системы. Чтобы выжить в следующем столетии, О. С. Tanner должна была превратиться в другую компанию; по крайней мере так считал Мердок, и не только он. Когда он поднимал волновавшие его вопросы перед Остлером и другими ключевыми руководителями, те кивали в знак согласия; они разделяли его опасения по поводу будущего. Но они также осознавали, какие колоссальные сложности возникнут при перестройке компании, которая стабильно пользовалась таким успехом. За те 23 года, когда Остлер был СЕО, ее доходы никогда не снижались, по всем признакам люди считали ее самой стабильной и прибыльной компанией в отрасли. Казалось, что у всех компаний есть финансовые затруднения, кроме О. С. Tanner.

Как же убедить людей в необходимости коренных изменений, когда кажется, что прежние способы ведения бизнеса очень эффективны? Как побудить их к действию, когда их устраивает нынешнее положение? И как быть с тем почтением, которое люди испытывают к своему обожаемому основателю, который скончался в 1993 году? Компания работала именно так, потому что этого хотел Оберт Тэннер, а Оберт никогда не заблуждался. С какой стати людям верить, что новичок Мердок, к тому же юрист, понимает, что делает? Вообще-то Мердок охотно признавал, что не вполне уверен, как именно решать выявленные проблемы, но не сомневался в необходимости принятия каких-то мер для успеха компании в следующем веке. Сменив Остлера на посту СЕО в марте 1997 года, он сделал первые шаги к этой революции.

Для начала он предоставил менеджерам доступ к финансовой документации. До тех пор лишь немногие из них знали фактическую прибыльность компании. Ознакомившись с этими цифрами, остальные были потрясены: ведь они считали, что компания зарабатывает гораздо

больше, чем это было на самом деле. Мердок призывал задавать элементарные вопросы о том, куда движется О. С. Tanner. Собрав 53 человека со всей компании, он поручил им дать определение бизнесу, которым они занимаются, и ценностям, которые они должны предлагать клиентам, а также очертить изменения, которые придется внедрить, чтобы компания была лучшей в своем деле. В результате этих дискуссий было выработано единое мнение: О. С. Tanner нужно преобразовать из производителя наград за работу в компанию, помогающую клиентам разрабатывать и проводить программы поощрения сотрудников. Это стало кардинальным изменением в концепции и потребовало сделать семь «стратегических ставок», как назвал их Мердок: 1) принять реальность; 2) определить стратегию; 3) обеспечить наличие нужных людей; 4) заняться маркетингом; 5) осваивать технологии в первую очередь; 6) изменить культуру; 7) улучшить основную деятельность.

Под «принятием реальности» Мердок подразумевал, что людям нужно понять: у компании есть серьезные конкуренты, которые становятся сильнее, и то, что срабатывало в прошлом, не принесет успеха в будущем. Говоря, что нужно «осваивать технологии в первую очередь», Мердок признавал необходимость заменять древнюю систему новой, способной удовлетворять сложные технологические потребности компании XXI века, которая стремится к ускорению работы. Это оказалось самой мучительной частью преобразований. «Наши люди выбивались из сил, налаживая новую систему, – вспоминал Мердок. – Весь процесс занял четыре года. Нам нужна была технология, которая соединит все подразделения на общей платформе и даст нам новые возможности: адаптивная, гибкая архитектура, которая позволила бы нам создавать и разрабатывать новые приложения. Она называется “Планирование ресурсов предприятия” (Enterprise Resource Planning – ERP), и можно умереть, пока ее установишь. Мы общались с профессором из Гарварда, который провел исследование компаний с ERP. Половина из них прогорела».

Понимая, какие трудности ожидают компанию, Мердок пригласил оратора, чтобы вдохновить свои «войска». Им стал известный скалолаз Тодд Скиннер, первым в истории покоривший пик в Гималаях под названием Башня Транго. «Нам нужно было образное сравнение, –

пояснил Мердок. – Тодд рассказал нам, как пугающе этот пик выглядел из базового лагеря, когда альпинисты начали собирать снаряжение. По его словам, они поняли, что смогут взобраться на него, только если преодолеют отвесную скалу. Это относилось и к нам. Он сказал: “Когда мы только начали подниматься по этой скале, мы еще не были способны совершить восхождение на вершину. Именно во время подъема по скале мы развили в себе способность покорить этот пик”. Нам помогло это сравнение, ведь для нас переход на новую компьютерную систему стал подъемом на Башню Транго. Мы снова и снова не достигали поставленных целей, но двигались вперед и попутно развили в себе больше способностей».

Как и большинство компаний, где внедряют ERP-системы, О. С. Tanner вначале воспользовалась помощью консультантов для установки. «Был период, когда над ней у нас работало 85 консультантов из Arthur Andersen, – рассказал Мердок. – Но они неправильно понимали систему. Они сказали, что это проект с началом и концом. Но это был не просто проект, а огромное изменение. Они построили график на основе неверных расчетов и не понимали ни нашего бизнеса, ни его сложностей. В конце концов мы избавились от консультантов и сделали все сами».

Мердок называет период с 1997-го по 2002-й «годами смелого прыжка». У него есть картина, на которой изображена горная коза, прыгающая с одного края обрыва на другой; по его словам, тогда он чувствовал себя примерно как она. При этом он пытался сохранить чувство юмора. 1999 и 2000 год выдались трудными, но он говорил совету директоров: «У меня есть прекрасная новость! В этом году мы не платим налоги на прибыль!» Конечно, их не нужно было платить из-за отсутствия прибыли. Кроме того, пять лет продажи шли вяло. Мердок признается, что его вера подверглась серьезному испытанию: «Иногда я так падал духом, что другим приходилось забирать флаг из моих рук и идти в авангарде. В тот период из компании ушло много людей. Иногда это были программисты, иногда – руководители проектов». Мердок указал на стоящую у него на столе статуэтку солдата времен Гражданской войны – Джошуа Чемберлена, героя сражения за холм Литтл-Раунд-Топ. 20-й добровольный полк штата Мэн под командованием Чемберлена удерживал крайний левый фланг линии армий Союза в битве при Геттисберге при яростных атаках

конфедератов и тем самым изменил ход войны. «Он – мой герой. Надо принимать удар на себя и выполнять свой долг».

В этом горниле испытаний Мердок и его команда выковали обновленную культуру О. С. Tanner. «Мы скорректировали ее, – пояснил он. – Мы не хотели затрагивать основные ценности – честность, приверженность постоянным улучшениям, тесные отношения с клиентом. Оберт верил в правду, нравственность и красоту, и все мы тоже. Но нам нужно было добавить некоторые новые ценности – например, скромность и стремление учиться. Их предложил я, потому что не знал, что делать». Мердок также поощрял дебаты невиданной раньше интенсивности: «Это соответствовало диалектике по Гегелю. Я хотел, чтобы столкновение сил породило синергию. Раньше плохие новости оставались на своем уровне и были незаметны для остальных. Я хотел войны идей и отсутствия замкнутых вертикальных иерархий. Все могли общаться друг с другом».

А главное – Мердок попытался избавиться от установки, что если вы работаете в О. С. Tanner, то можете рассчитывать, что о вас позаботится кто-то другой – то есть Оберт Тэннер. Чтобы подчеркнуть эту идею, он раздал всем специальные ручки с выгравированной фразой: «Будущее пишем мы». «Я хотел подчеркнуть, что Оберта нет, – пояснил Мердок, – что есть только мы. Если мы хотим получать бонусы, нужно зарабатывать их самим. Это было колоссальное изменение, и вначале его встретили в штыки. Из-за щедрости Оберта люди привыкли рассчитывать на него, а не на себя. Возьмем хотя бы его практику дарить сотрудникам 100-долларовые купюры на День благодарения. Люди привыкли к его “руке дающей”. Нам пришлось отказаться от этого и вызывать в них гордость от успехов, и я считаю, что нам это удалось. В 2000 и 2001 году зарплаты не росли, а бонусы сократились, но жалоб не было. К тому времени люди приняли, что мы сами определяем свое вознаграждение. Мы ставим цели, которые собираемся достичь. Если нам удастся больше, то мы берем эти дополнительные деньги и делим их. Компания получает 45 %. Если нам удастся меньше, то и делить нечего».

Трудно переоценить преобразования, которые прошла компания. Она изменила свою стратегию с продажи продуктов на предложение решений клиентам. Она сменила ценностное предложение – с красоты

на повышенную рентабельность инвестиций. В своей культуре она перешла от жесткой иерархии к полной открытости. Она изменила процесс поддержания качества, перейдя от проверок к механизмам, основанным на процессах. Подход к маркетингу тоже изменился – от продвижения готовых продуктов к созданию того, чего хотели клиенты. В сфере технологий она сменила устаревшую систему на отвечающую новейшим требованиям сеть.

Это полностью изменило ее методы бизнеса. И после пяти крайне сложных лет компания наконец-то покинула свое «чистилище»: в 2003 году ее рост составил 5 %, в 2004 году – 7 %, а в 2005 году – почти 10 %, и эти годы стали самыми прибыльными в ее истории. Результаты преобразований можно увидеть, изучив подробности ее деятельности. В 1991 году срок выполнения заказа – от размещения до отгрузки – составлял 12 недель, к 2003 году он сократился до 3,3 дня, а к 2004 году – до 1 дня. Исчезли проблемы со своевременной поставкой, а процент продукции, отгруженной в обещанный срок, вырос с 80 % в 1991 году до 99,7 % в 2003 году. Когда-то для оформления награды в соответствии с требованиями заказчика требовалось две недели, а к 2003 году эту работу можно было выполнить за два часа. Эмблемы прикреплялись к награде специальным клеем, но когда-то на сотню наград приходилось 0,14 случая отклеивания, а к 2004 году этот показатель сократился до 0,0028 на сотню и стал самым низким среди всех компаний, которые использовали этот клей. Тем временем общий коэффициент производственных дефектов резко упал – до 0,25 на сотню. Ошибки при коммуникации снизились до 0,48 на сотню. Что касается возвратов товара, больше всего их (1 %) приходилось на клиентов, которые передумали брать именно такой продукт.

По всем признакам О. С. Tanner вернулась на дорогу, по которой шла большую часть своей почти 80-летней жизни в бизнесе, и при этом сохранила магию. Но Мердок не собирался расслабляться. «Мы начеку, несмотря на успех, – сказал он. – Мы знаем, что каждый день появляются новые проблемы и возможности, и наш лучший шанс – двигаться вперед смело, но без бахвальства. Мы убеждены, что выживем и будем процветать, но никогда не уверены в следующем шаге».

Конечно, в нашей выборке есть основатели, для которых вопрос преемственности не стоит. Можно не сомневаться, что магия в их компаниях будет существовать, только пока они сами работают там, потому что их детища не способны выжить без них. Я имею в виду две компании, построенные на уникальных художественных талантах: Selima, компанию Селимы Ставолы по производству одежды, и Righteous Babe – музыкальную компанию Ани Дифранко. Да, другие артисты создавали компании, которые существовали и после ухода учредителей. United Artists основали актеры Чарли Чаплин, Мэри Пикфорд, Дуглас Фэрбенкс и режиссер Дэвид Гриффит. Трубач Герб Алперт был соучредителем компании звукозаписи A&M Records, а Фрэнк Синатра запустил Reprise Records. Все они были в итоге проданы. Если у них когда-то и была магия, после продажи она утрачена.

У Selima и Righteous Babe магии хоть отбавляй, но почти невозможно представить их без основателей. Возможно, когда-нибудь нашелся бы желающий приобрести их имущество и другие активы – например, права на музыку Дифранко или выкройки платьев Селимы – в том маловероятном случае, если бы все это было выставлено на продажу. Сами компании – другое дело. Ставола создала Selima как средство выражения своего искусства, Дифранко открыла Righteous Babe по той же причине. И другим нет смысла покупать одну из этих компаний, чтобы ее работа продолжалась, им лучше основать собственное дело. Возможно, ситуация изменится в случае с Righteous Babe. Если ее дочерние компании (концертный зал, магазин, лейбл звукозаписи) будут процветать, она сможет существовать без активного участия Дифранко. Но Selima ни при каких условиях не будет жизнеспособной без Ставолы. Она совершенно не заинтересована в превращении своей компании в бизнес, который мог бы принадлежать кому-то другому. Ей тогда пришлось бы сначала разрушить все, что ей дорого в своем детище, а это совершенно бессмысленно.

Помня об этом, справедливо будет спросить, можно ли вообще включать в эту книгу Selima. У меня были сомнения. Да, это настоящая и очень успешная с финансовой точки зрения компания, у которой много общего с другими организациями из нашей выборки. Не бывает более тесных связей между сотрудниками, чем в компании

из двух человек. Но разве это не просто средство, с помощью которого художник зарабатывает себе на жизнь? Оправданно ли сравнение вдохновения, стоящего за этой компанией, со страстью, которая подпитывает другие из этой книги?

Как ни удивительно, ответ – да.

Глава 8

Бизнес как искусство

Бернард Голдхирш – основатель журнала Inc. и человек, который помог изменить представления о предпринимательстве в США. Сейчас такое трудно представить, но было время, когда слово «предприимчивый» не считалось комплиментом. Тогда – в 1950-е, 1960-е и 1970-е – предпринимателей в основном считали изворотливыми типами, от которых мало пользы обществу. СМИ их игнорировали, научное сообщество порицало, их компании тоже не пользовались уважением. Говоря о бизнесе, люди имели в виду крупные, солидные, открытые акционерные компании. Небольшие частные компании расценивались как маргинальные элементы, по определению несущественные.

Но в начале 1980-х положение стало меняться, и не в последнюю очередь благодаря Берни и изданию Inc. Мне посчастливилось прийти на работу в его журнал в 1983 году, и наше знакомство продолжалось и в июне 2000 года, когда он продал журнал, узнав о своем диагнозе (неоперабельная опухоль головного мозга). Через три года Берни умер. За 20 лет нашего знакомства он во многом определил мои представления о бизнесе в целом и предпринимательстве в частности.

Как многих будущих основателей компаний, Берни занесло в бизнес почти случайно. Он был ярым фанатом парусного спорта и, окончив в 1961 году Массачусетский технологический институт, отправился в плавание по Карибскому морю. Позже он организовал школу на зафрахтованной парусной яхте в Южной Америке. После возвращения в район Бостона он начал выпускать образовательные буклеты о парусном спорте, которые к 1970 году превратились в журнал под названием Sail («Парус»). За следующие 10 лет Sail добился самого большого тиража среди журналов о парусном спорте в мире.

Но поначалу Берни не планировал ничего подобного: он просто хотел заработать достаточно денег, чтобы купить собственное судно.

«Я вовсе не собирался постоянно работать в издательском деле, – сказал он в интервью Family Business Quarterly где-то за год до смерти. – Я представлял себе учебную яхту, которая будет плавать по всему миру. Студенты на борту писали бы о том, что узнают и испытывают, а мы публиковали бы эти рассказы в Sail... Это судно должно было стать примером для планеты, в том смысле, что все на борту сотрудничали бы, не загрязняя водные запасы, экономя все ресурсы и оборачивая силы природы себе на пользу. Я рисовал в воображении модель космического корабля “Земля”, как у Бакминстера Фуллера...^[31] В те дни я был молод и склонен к идеализму; я считал, что это станет хорошим символом планеты Земля. Это небольшое судно было бы примером того, как люди могут жить, взаимодействуя в согласии».

В итоге Берни и один из его друзей образовали некоммерческую организацию, которая приобрела в Европе лодку – парусник длиной 44 метра под названием Regina Maris. В 1976 году они участвовали на нем в трансатлантической гонке больших парусников Tall Ships от Канарских островов до Бермудских. На некоторое время они превратили Regina Maris в учебное судно, совершая рейсы на Галапагосские острова и в другие места. Но вскоре Берни женился, остепенился и оставил идею учебного судна. К тому времени он уже был полностью занят журналом Sail.

Тот стал популярным, и Берни внезапно оказался в положении руководителя немаленькой компании. Когда доходы выросли до 12 миллионов долларов, он столкнулся с вопросами управления, над которыми никогда раньше не задумывался. Берни стал искать в деловой прессе статьи, которые помогли бы ему решить эти проблемы, но тщетно. «Они пишут о U. S. Steel и ее кадровых проблемах, – пожаловался он издателю Sail, Дону Маколею. – А какое мне до этого дело?» Полагая, что другие предприниматели тоже оказываются в такой ситуации, он придумал идею журнала Inc. Эксперты по издательской отрасли предупреждали его, что у него нет ни малейших шансов на успех: нет рынка, а если бы он и был, кто бы захотел размещать рекламу для людей из малых и средних компаний? Но Берни все же основал Inc. (примерно в то же время он продал Sail), и его запуск оказался одним из самых успешных в истории журналов. Через два года Inc. стал приносить прибыль, через шесть лет его

оплаченный тираж достиг 650 тысяч экземпляров, а читательская аудитория превысила два миллиона человек.

Я поступил на работу в Inc. в разгар того начального скачка в развитии. То было время головокружительных событий. Начинала набирать темп революция, вызванная персональными компьютерами. Рождалось целое поколение великих новых компаний – от Ben & Jerry's в Берлингтоне до Microsoft в Белвью и Patagonia в Вентуре. Но нам никуда не нужно было ехать, чтобы лучше узнать мир, о котором мы писали: ведь мы в нем жили. Наш уголок располагался в здании, принадлежащем Берни, у бывшей торговой пристани Коммершел-Уорф в Бостоне; он приобрел его задолго до того, как это место стало районом элитной недвижимости. Из своих кабинетов мы слышали крики чаек и удары фалов о мачты яхт, пришвартованных на набережной; одна из них принадлежала Берни, и он разрешал сотрудникам пользоваться ею.

Берни очень отличался от всех моих прежних начальников. Он чем-то походил на Вуди Аллена: коротышка-еврей, немного эксцентричный, очень проницательный, но при этом слегка рассеянный, склонный устанавливать необычные связи между явлениями, казалось бы, не имеющими ничего общего. Будучи очень любознательным, он любил вести долгие беседы на разные темы: о парусном спорте, танце джаз-модерн, предпринимательстве в бедных городских районах, писательстве, математике, астрономической навигации, трудностях воспитания детей – о чем угодно. В офисе он одевался неофициально: летние брюки, рубашка-поло, непромокаемые мокасины – и был лишен претенциозности. Однажды, готовясь к встрече с представителями банка Goldman Sachs, он спросил главного редактора Inc. Джорджа Гендрона: «Как ты думаешь, нам обязательно надеть носки?» У него было мало уважения к должностям и статусу. Он проявлял интерес к собеседникам, кем бы они ни были: нобелевскими лауреатами или простыми служащими.

Работа в самом Inc. была сплошным удовольствием. Берни прекрасно к нам относился и, в отличие от многих владельцев издательств, на удивление редко вмешивался в нашу работу: редакционному коллективу предоставлялась свобода действий, чтобы выпускать лучший журнал, на который мы способны. Все же по-своему Берни сильно влиял на содержание Inc. – в основном потому,

что показывал нам, насколько интересным и захватывающим может быть бизнес, какое удовлетворение он может приносить в самых разных смыслах. Берни повторял нам, что в создании компании есть много общего с парусным спортом, а для Inc. главное – помогать людям на «тернистом пути от гаража до организации с полноценным управлением». Как написал Берни в выпуске в честь 10-й годовщины журнала: «В парусном спорте мне больше всего нравится вот что: когда люди выходят в море, им нужно полагаться на свои силы, и в то же время они зависят друг от друга. Удовлетворение во многом вызвано взаимным доверием, которое возникает в команде, особенно после того, как она выдержит сильный шторм... Пересечь Атлантический океан под парусом и провести компанию от запуска до задуманной стадии развития – схожие задачи. Случаются бури, бывает штиль, а главное – люди работают в унисон, чтобы достичь общих целей».

Кроме аналогий с парусным спортом, Берни часто говорил об аспекте предпринимательства, который иногда упускают из виду: части этого процесса, требующей большого напряжения творческих способностей – почти художественного мастерства. Его соображения на эту тему частично сформировались во времена учебы в Массачусетском технологическом институте, когда он взял академический отпуск на семестр, чтобы поработать с доктором Эдвином Лэндом^[32] в Polaroid. Там он вошел в небольшую группу людей, которым было поручено изобретение фотокамер будущего.

«Доктор Лэнд был для меня героем, – вспоминал Берни. – Я видел динамично растущую компанию, создающую самые разные рабочие места. А начало всему положил человек с идеей. И я подумал: “Просто потрясающе, что один человек способен так много достичь: создать компанию, рабочие места, увеличить базу налогообложения. Какую огромную пользу приносит единственный человек, у которого есть идея и готовность создать компанию!”»

Конечно, доктор Лэнд вряд ли был единственным в своем роде. Берни понял, что предпринимательство – средство, с помощью которого экономика непрерывно обновляется. Без этого страна утратила бы свою жизненную силу, энергию и скатилась бы в бедность – точно так же, как культура обеднела бы без постоянного создания произведений искусства. «Я постоянно думал, что предприниматель

похож на художника, только в качестве выразительного средства использует бизнес, – говорил Берни. – Он создает [компанию] с нуля, на чистом холсте. Это потрясающе! Человек заходит в гараж, не имея ничего, кроме идеи, и оттуда появляется компания – действующая. Предприниматели делают нечто особенное. Они – настоящее сокровище!»

Берни призывал редакцию помнить об этом при подготовке очередного номера журнала каждый месяц. Он напоминал, что мы должны рассматривать каждого читателя как целостную личность. «Я всегда разъяснял редакторам, что нужно думать о бизнесмене как о художнике, использующем оба полушария мозга, – говорил он. – Вы вызываете не только к его уму, вы пишете для человека, у которого душа художника, а его выразительное средство – бизнес». Конечно, сам Берни представлял собой такой же отличный пример подобного человека, как и все, кто появлялся на наших страницах.

Как я отмечал во введении, эту книгу лучше всего рассматривать как рассказ о группе превосходных компаний. Ее подготовка и написание стали путешествием, а в путешествиях обычно не знаешь точно, где побывал или где окажешься, пока не достигнешь финиша. Когда я оглядываюсь на свое путешествие, напрашивается очевидный вопрос. После изучения этих небольших гигантов изнутри и снаружи что мы можем сказать о сущности магии, которой они все обладают?

Я убежден, что ответ скорее связан с людьми, чем с самими компаниями. На мой взгляд, их собственники и руководители выделяются необычайно упорной нацеленностью на то, что большинство из нас тоже назвали бы лучшими проявлениями жизни. Они четко понимают, что предлагает жизнь в своих лучших проявлениях: увлекательные задачи, дух товарищества, сопереживание, надежду, близость, ощущение общности, целеустремленность, радость от достижений и так далее – и организовали свои компании так, чтобы им и их сотрудникам все это было доступно. Когда с такой компанией знакомятся люди со стороны, они не могут не почувствовать ее притягательности. Она привлекательна, потому что в ней происходит что-то хорошее, радостное, увлекательное. К этому хочется быть причастным. С этой точки зрения магия – эквивалент харизмы в бизнесе. У лидеров с харизмой есть качество, которое вызывает у людей желание следовать

за ними, у компаний с магией есть качество, которое вызывает у людей желание работать в них.

Но начинается все с творческого импульса, который Берни Голдхирш и имел в виду, когда говорил о предпринимателях как о художниках делового мира. Если у всех основателей и лидеров в этой книге и есть одна общая черта, то это страсть к тому, чем занимаются их компании. Они обожают свое дело и горят желанием познакомить с ним других. Их подпитывает радость от того, что они дают миру нечто замечательное и уникальное.

Например, послушайте, как Фриц Мейтег говорит о «теме», стоящей за пивом и элями Anchor Brewing. «Когда на одном званом обеде Уинстона Черчилля спросили мнения о десерте, он ответил: “Мадам, это пудинг без темы”. А у нас есть тема, – сказал Мейтег в начале эпохи возрождения мини-пивоварен в США, давая интервью Дэвиду Гамперту из Harvard Business Review. – В мире больше нет другого вида пива и тем более группы видов пива с такой темой, как у нас. Ее суть в том, что мы делаем все как можно проще – как можно меньше ухищрений, вспомогательных процедур и добавок. Все подлинно, традиционно. Вот пример: все наше пиво приготовлено из солода. Мы не используем кукурузу, рис, сахар, сиропы или другие зерновые. Но их применяют почти все другие пивовары в этой стране и многие за границей... В этом нет ничего плохого, это не обман и не зло. Сейчас это очень распространено. Тут много преимуществ, особенно с точки зрения стоимости и легкости производства. Но мы предпочитаем старинный способ приготовления эля, использовавшийся тысячи лет: из ячменного солода.

Это только часть нашей темы. Мы также используем целые шишки хмеля – маленькие соцветия. По традиции, их собирают, сушат теплым воздухом, пакут в мешки или тюки и отвозят на пивоварню, чтобы положить в медные котлы. Наши сусловарочные котлы – конечно, медные. В наше время в большинстве новых пивоварен ставят котлы не из меди, а из нержавеющей стали. Нам бы и в голову такое не пришло – но спросите, почему, и я не смогу ответить. Медь хорошо выглядит и создает приятное впечатление. Старые пивовары говорят, что она влияет на вкус. Я не хочу проверять это на практике. Та же ситуация – с хмелем воздушной сушки. Мы могли бы применять экстракт хмеля, как большинство пивоваров во всем мире, и добиться

огромной экономии на транспортировке и хранении. На многих пивоваренных заводах во всем мире также обрабатывают хмель особым образом; можно сказать, что при этом молекула становится как будто компактнее. Так из фунта хмеля получается больше продукта, почти вдвое больше. Это небольшая химическая уловка. Нам бы и в голову не пришло такое.

И это не все. Брожение пива у нас происходит в очень странных, старомодных чанах, неглубоких, очень больших. И мы охлаждаем бродильню фильтрованным воздухом Сан-Франциско... У нас в чанах нет охлаждающих змеевиков. Судя по всему, именно так делали пиво в прежние времена на Западном побережье, прежде чем у них появился лед. Они просто использовали прохладный вечерний воздух. Вот у нас такие необычные бродильные чаны и охлаждающий воздух Сан-Франциско. Становится ли пиво от этого другим? Я не хочу знать; надеюсь, да. Почему мы это делаем? Потому что нам от этого хорошо. Часть удовольствия от пива Anchor Steam – в том, что оно получено с помощью такого забавного старого способа брожения...

Теперь я считаю, что моя роль – обязательно донести до всех сотрудников, что у нас есть тема, напоминать людям, в чем смысл нашей работы, и устанавливать стандарты... Вообще-то мне немного неудобно говорить о своем деле, потому что я так его люблю и в моем существовании есть какой-то эгоизм и идеализм. Но жизнь коротка, и если бы я думал, что мы занимаемся глупостями, а пиво – это несерьезно и все – сплошной обман, то я бы стыдился своей работы. А она так меня увлекает и я делаю такие удивительные вещи, что начинаю расслабляться и получать от нее удовольствие. Ведь я убежден, что наше пиво – просто класс!»

Страсть, которую Мейтег ощущает к своему ремеслу – производству пива, – не так уж и отличается от страсти Селимы Ставолы к своему искусству – дизайну одежды. «Представляете, когда я утром просыпаюсь, это лучший час для меня: ведь я так рада, что пойду на работу! – сказала она. – Когда я жила в Нью-Йорке, то ставила будильник на 3:30 утра и садилась на поезд в 5:04. Я вставала бодрая и радостная, потому что собиралась на работу. Я слышу от других: “Поскорее бы уже отпуск!” Я считаю, что день, когда вы так чувствуете себя, выпадает из вашей жизни. Просто грех быть несчастным, если вы можете просыпаться с радостным ожиданием

нового дня! Работа должна приносить удовольствие, и клиенты тоже. Все сводится вот к чему: вы сами рады, когда погружаетесь в новый день?»

В голосе Джея Голца тоже звучит страсть, когда он говорит о ремонте старой фабрики на Норт-Клайборн в Чикаго, где он разместил магазин товаров для дома и сада. «Я хотел сохранить суровость стиля, – рассказал он. – Представьте боксера со сломанным носом под руку с подругой – красивой блондинкой. Раньше пол здесь был черным от смазки, мы его отчистили. Я боялся, что не удастся избавиться от запаха, но он ушел, а цвет проявился. Я не хотел, чтобы здесь что-нибудь выглядело новехоньким. У нас есть прилавок из французского известняка и прилавок, покрытый листовым железом. Дизайнер сказала, что стены нужно покрасить в белый: “В Нью-Йорке все красят стены в белый”. Но я боялся, что так мы потеряем свое лицо. Я хотел, чтобы здесь осталось очарование прошлого. Мы почистили стены пескоструем и оставили их необработанными, не закрыли балки. Но я постарался не переборщить... Еще мы поставили на стоянке указатели с цитатами об искусстве, цветах и доме. Я хотел, чтобы клиенты начинали знакомство с магазином, паркуя машину. В нашем деле искусство заключается в том, что мы вызываем у клиента некие чувства, и мне это нравится. Я чувствую себя художником, который нарисовал картину. Я стою там в субботу, смотрю, как входят клиенты, и знаю, что мы приносим людям радость».

А вот как Ари Вайнцвайг объясняет группе новых сотрудников Zingerman's четыре шага к продаже прекрасной еды: «Первый шаг какой? Правильно, разбираться в предмете. Вот буханка французского фермерского хлеба из пекарни Zingerman's Bakehouse. Почему внизу она шероховатая? Потому что ее готовили на камне. Почему на корочке борозды? Их оставила корзина. Сколько времени уходит на ее изготовление? 18 часов, а не 3–4, как при массовом производстве хлеба, где используются дрожжи. Как вы знаете, время – деньги. Но тесту нужно именно столько времени, чтобы вызрели прекрасные оттенки вкуса, а для превосходного хлеба главное – вкус. И аромат. 90 % вкуса – это запах, а сам вкус – остальные 10 %. Сосочки, которые реагируют на сладкое, находятся на кончике языка, на соленое – по всему языку, на горькое – сзади, на кислое – у краев. Чтобы вы как профессионал смогли дегустировать пищу, вам нельзя прожевать ее в

два движения, запить и начать говорить. Вам нужно разобраться в ней как следует, и не важно, если она вам не нравится. Я терпеть не могу арахисовую пасту – ну и что? Мне нужно научиться разбираться, что такое превосходная арахисовая паста».

Даже Норм Бродски со страстью говорит о том, что многие посчитали бы самым прозаичным бизнесом в мире: хранении документов. «Большинство людей, когда они приходят в мою компанию и осматривают один из моих складов, видят только коробки, – сказал он. – Сотни тысяч коробок, аккуратно расставленных по стеллажам, которые поднимаются до потолка, почти 17 метров в высоту. Но когда этот склад осматриваю я, то вижу нечто другое. Я замечаю великолепную компанию, которую мы с сотрудниками выстроили с нуля. Когда заходишь внутрь, в нос ударяет запах картона. Обожаю его! От него кровь быстрее течет по венам.

Наверное, некоторые люди не чувствуют этого по отношению к своей компании; не знаю, как они такое выносят. Я думаю, что нужно ощущать нутром: ваша работа – самое интересное, захватывающее, стоящее дело, которым вы можете заниматься. Иначе как убедить других? Если бы я думал, что хранить коробки на полках скучно, то никогда бы не смог привлечь замечательных людей, с которыми работаю, и мы не достигли бы того, чего достигли. Но каждый аспект хранения документов завораживал меня с самого начала, и я до сих пор обожаю хвастаться нашим хранилищем перед посетителями. Я уверен, что мой энтузиазм заразителен».

Я не верю, что компания может обладать магией без лидера, который испытывает подобные чувства к ее работе. Если сам он не обожает свою компанию, не считает ее работу жизненно важной, не стремится всеми силами к тому, чтобы превосходным и уникальным способом предоставлять свой продукт, то никто другой тоже не будет испытывать этих чувств. Да, такая страсть в той или иной степени присутствует во всех начинаниях предпринимателей – или, по крайней мере, в успешных (как отмечал Берни). Разница между небольшими гигантами и всеми остальными заключается в том, что первые не дают страсти угаснуть.

Как им это удастся? Во-первых, они понимают, что о ценности работы компании нельзя судить по ее размерам и прибыли. Из истории роста компании и постоянства ее финансовых результатов можно что-

то узнать о квалификации ее управляющей команды, но вряд ли поймешь, дает ли она миру нечто замечательное и уникальное. Небольшие гиганты сосредоточены на своих отношениях с группами лиц, которые связаны с ними и заинтересованы в них: сотрудниками, клиентами, местным сообществом и поставщиками. Почему? Несомненно, отчасти потому, что эти отношения полезны сами по себе, но, возможно, и потому, что их сила демонстрирует, насколько компания вдохновляет людей, а ее способность вдохновлять их – лучший показатель того, как они воспринимают ценность действий компании. Если они относятся к ее деятельности так же страстно, как основатели и лидеры, то финансовые результаты, скорее всего, не разочаруют.

Но небольшие гиганты знают и о хрупкости этих отношений. Они зависят от такого уровня доверия и близости, который легко утратить. Достаточно немного нерадивости. Если вы позволите себе отвлечься, прекратите работать над тем, что связывает вас с людьми, с которыми вы ведете дела, то эти тесные отношения исчезнут, доверие рассеется, а связи ослабнут. Это случается по многим причинам, но чаще всего – когда руководство компании начинает основное внимание уделять росту или финансовым показателям не как побочным результатам налаженной работы компании, а как целям, которые нужно преследовать ради них самих. И если вы продаете акции людям вне компании, то вам, вероятно, *придется* начать рассматривать это как цели, которые нужно преследовать ради них самих, – потому что вы будете обязаны обеспечивать этим людям высокую рентабельность инвестиций. Отсюда твердое решение небольших гигантов оставаться частными компаниями с малым количеством акционеров.

Для этого явно нужна определенная самодисциплина. Любому человеку, склонному к соперничеству – а у предпринимателей это качество есть по определению, – в определенный момент привлекательным становится желание добиваться роста. Ведь финансовые показатели – самые удобные и объективные из доступных критериев успеха. Легко попасться в ловушку рассуждений, что максимизируя рост, вы также усиливаете успех. Возникает ощущение, что вы побеждаете, а кому не нравится побеждать?

Кроме того, увлечение ростом помогает снять остроту одной из наименее явных и наиболее недооцененных опасностей при создании

компаний: скуки. Я убежден, что именно она толкает многих предпринимателей к приобретению лишних компаний, выпуску акций на открытый рынок, запуску стартапов, роли бизнес-ангелов^[33] и многим другим делам – конструктивным и нет. Оставив позади азарт периодов стартапа и роста, вы сталкиваетесь с управленческими задачами того типа, которые многим предпринимателям кажутся, по правде говоря, скучными. Если они умны, то привлекают других людей, а сами тем временем пытаются выяснить, чем заняться дальше, какие действия принесут им подлинное удовольствие и помогут снова пережить азарт, которого им уже стало не хватать. Но тут есть проблема: действие, которое предпринимателю кажется правильным, может оказаться вредным для компании.

Каким-то образом небольшим гигантам удается обходить эту ловушку. Я убежден, что их спасает страсть. Они так обожают то, чем занимаются они и их компании, и так твердо намерены делать это и дальше, что развивают в себе мощный защитный инстинкт. Они начинают остро ощущать, что могло бы их остановить, сбить с пути или помешать продвижению. Как всем успешным предпринимателям, им приходится вести свой корабль по морю, полному возможностей, искушений, отвлекающих факторов и опасностей. Их страсть – вот их компас. Даже если время от времени они отклоняются от курса, любовь к своей работе указывает им путь назад.

Кроме того, стоит отметить: то, что они любят, не ограничивается продуктами их компаний. Конечно, те важны. Как у великого композитора должна быть страсть к музыке, превосходная пивоварня зиждется на страсти к пивоварению, замечательная компания по производству спецэффектов – на страсти к компьютерной графике, а выдающийся производитель продуктов для регулирования крутящего момента – на страсти к решению технических задач, связанных с ним. Но как результатом сочинения музыки становится симфония, любой превосходный продукт – конечный результат определенного творческого процесса, и его творец должен любить сам процесс так же сильно, как и конечный результат.

Для людей в компаниях с магией этот процесс неотделим от самой компании. Именно она помогает им реализовать свою страсть, и они стремятся добиться того, чтобы ее действия всячески помогали им в этом. Поскольку они занимаются разработкой собственных систем и

механизмов с этой целью, управление компанией само по себе становится творческим трудом. Если прибегнуть к выражению Берни, традиционное управление может быть проявлением рационализма, а предпринимательское требует «души художника». Для тех, кто им занимается, сама компания – произведение искусства (как бы ни были некоторые из них настроены против этого выражения).

Впрочем, у разных людей разные взгляды на то, насколько это искусство. На одном краю спектра – Селима Ставола: она вкладывает почти всю свою творческую энергию в создание одежды, для бизнеса остается совсем мало. Она хочет, чтобы было именно так, и поэтому сохраняет маленький размер компании. «Крупная компания – уже не искусство, – заявила она, сидя у себя в гостиной, однажды в конце марта. – Ведь в этом случае важны расходы и реакция публики. Если затраты важны, то в какое положение это меня ставит? Как мне делать то, чего я хочу, если при этом придется беспокоиться о расходах? Если у меня крупная компания, я обязана отвечать перед людьми. Мои продукты будут покупать неизвестные люди. Но это мои вещи! Когда я их делаю, мне очень важно, кто их будет носить. Как продвигать их? Никак! За всю свою жизнь я сшила одну вещь в двух экземплярах только раз – для двух подруг. Все остальное я делаю только для одного человека.

Еще я делаю то, что мне хочется. На прошлой неделе я перестала работать над одним заказом для клиентки. Она ждет меня. Вместо этого я шью другие вещи, которые уже раскроила. Думаю, они получатся красивыми. Мне надоела зима, я хочу заниматься летней одеждой. Как добиться этого, если у меня есть компания и люди хотят получать прибыль? Моя работа – радость для меня. Это не работа. Я не хочу, чтобы это стало работой».

Но Ставола отнюдь не так небрежно относится к расходам, маркетингу и прибыли, как пытается показать. Selima стабильно и уверенно приносит прибыль с самого основания в 1947 году, и Ставола – по-своему первоклассный маркетолог. Но она, несомненно, права: сохраняя простоту работы компании, она может сосредоточиваться на искусстве дизайна одежды, сводя к минимуму необходимость проявлять изобретательность в деловой сфере.

На противоположном краю спектра находится Норм Бродски. Одна из причин, несомненно, в том, что хранение документов – занятие, по

сути весьма далекое от дизайна одежды. Не нужно больших художественных способностей, чтобы взять у клиента коробку, принести ее на склад, поставить на стеллаж – а потом снять и вынести по желанию клиента. Но создание отличной компании с магией на основе этих простых действий – творческая задача высшего разряда трудности; как раз такие задания любит Бродски. «Наверное, я похож на большинство предпринимателей: когда мне говорят “Это невозможно”, у меня возникает сильнейшее желание сделать это! Мне нравится делать то, что другие считают невозможным. Если я и хочу при этом что-то доказать, то лишь себе. Но для таких, как я, бизнес – головоломка. Мы верим, что у каждой проблемы есть решение, и считаем, что можем найти его, если представим, что нужно сделать. Обычно для этого нужно найти другой взгляд на ситуацию, нестандартный. Вы поворачиваете ее то под тем углом, то под этим, пытаетесь увидеть то, что упустили остальные. Вы не всегда это находите, но когда получается, вы испытываете огромное удовлетворение».

Именно умение находить такой нестандартный взгляд позволило ему войти в очень зрелую индустрию с жесткой конкуренцией и огромными барьерами для входа и за восемь лет создать первоклассную независимую компанию по хранению документов в стране. Сначала привлечение клиентов казалось почти невозможным: ведь они были связаны долгосрочными договорами и даже не стали бы рассматривать возможность смены подрядчика, если бы им не предлагали цену гораздо ниже, – а Бродски этого не хотел. Слишком многие компании разорялись на его глазах, потому что конкурировали по цене и допускали падение валовых прибылей. Кроме того, более низкие цены не решили бы проблему. По этим долгосрочным договорам с клиентов взималась плата за безвозвратное изъятие документов – до пяти долларов за коробку. Поэтому смена подрядчика могла сразу потребовать расходов в сотни тысяч долларов – что, мягко говоря, расхолаживало.

Но Бродски не мог смириться с тем, что какая-то отрасль закрыта для новых конкурентов. Он понял: чтобы добиться хоть чего-то в хранении документов, ему нужно придумать свой подход, не такой, как у солидных компаний в отрасли. Для этого нужен был нестандартный

взгляд: смотреть на бизнес так и этак, пока он не увидит то, чего не замечали остальные.

И решение пришло, хотя и не сразу. «Меня вдруг осенило, что мы на самом деле работаем с недвижимостью, – вспоминал он. – Мы не просто хранили документы, а сдавали в аренду место на складе под коробки. Как добиться того, чтобы здание приносило больше дохода? Увеличить площадь, которая сдается в аренду. То же относилось к хранению документов. Если бы вам удалось хранить на единице площади больше коробок, чем конкуренты, то вы могли бы брать меньшую плату за коробку, а ваша валовая прибыль все равно оставалась бы большей. А как разместить больше коробок? Сделать очень высокие потолки и стеллажи, которые достают до самого потолка».

Бродски спросил себя, что бы он сделал, если бы стал владельцем новенького офисного здания на «холодном» рынке. Как бы привлекал арендаторов? Для начала он мог бы предлагать льготные условия: например, полгода без оплаты, если арендатор подписывал договор на пять лет с автоматическим продлением по более высокой ставке еще на пять лет. Если арендатор не мог бы позволить себе ремонт и отделку арендуемой площади, то Бродски предложил бы сделать это сам и поднять ставку, чтобы покрыть эти расходы, на срок действия договора. Бродски понял, что такая тактика сработает и при хранении документов. Чтобы клиентам было легче переходить к нему от других подрядчиков, он мог предложить заплатить за безвозвратное изъятие документов в другой компании и компенсировать это себе позже, подняв плату за хранение их коробок.

Бродски, не медля, стал воплощать свои идеи на практике. Он нашел склад с необычайно высокими потолками и установил очень высокие стеллажи. При этом он начал предлагать цены гораздо ниже, чем у конкурентов, и платить за изъятие документов клиентов, которые переносили коробки к нему. Такие методы в этой отрасли были еретическими. «Когда мы начали работу, конкуренты взбесились, – вспоминал он. – Они твердили клиентам: “Бродски чокнулся. Он не выживет! Через два года его уже не будет!” Потенциальные клиенты спрашивали меня об этом, а я отвечал: “Все очень просто: посмотрите на наши потолки. У нас размещено более 150 тысяч коробок на 930 квадратных метрах. А у наших конкурентов – 40 или 50 тысяч. У нас

на складе помещается в 3–4 раза больше документов, чем у них. Так что на самом деле я беру с вас слишком много”. Клиенты смеялись и просили скидку, на что я с улыбкой отвечал: “Нет, нам приходится столько брать, потому что мы оказываем очень много других услуг...” И начинал их описывать». Его бизнес пошел в гору. В итоге конкуренты Бродски опомнились и начали поступать так же, но к тому времени его компания, CitiStorage, уже обошла большинство из них, и он с коллегами разрабатывал системы и методы создания магии, которые должны были сделать его компанию звездой в своей отрасли.

Некоторым может показаться, что называть работу Бродски искусством – преувеличение. Но ведь в создании чего-то из ничего благодаря умению увидеть то, что упускают остальные, есть признаки творчества. Именно этим и занимаются художники. Более того, как и в искусстве, в бизнесе конечный результат – то, что ощущают и переживают люди, и в этих чувствах отражаются отношения между разными участниками процесса, а также некое выразительное средство. Пусть предприниматели прибегают к нестандартному взгляду, а не к художественному вдохновению, но между этими двумя понятиями часто трудно найти различия. Оба они – важнейшие компоненты творческого процесса, а именно он нужен, чтобы произвести нечто превосходное и уникальное – будь то симфония, ресторан или компания по хранению документов.

Другие небольшие гиганты из этой книги находятся в этом диапазоне где-то между Ставолой, чья страсть направлена на дело ее компании, и Бродски, страсть которого – сама компания. Хотя все они посвящают много творческих усилий замыслу и работе своих организаций, они также проявляют активный интерес и серьезное отношение к своей области специализации, будь то продукты питания, музыка, строительство, гостеприимство, технические разработки, поощрение персонала, что угодно. В какой-то мере бизнес – и форма творческого выражения, как у Бродски, и средство, с помощью которого можно заниматься любимым делом, как у Ставолы. Хитрость в том, чтобы найти между ними правильный баланс. Если вы уделяете излишнее внимание средству, то можете потерять то, что любите в деятельности. «У нас в Zingerman’s три главных показателя: прекрасная еда, прекрасный сервис и прекрасные финансовые

результаты, – подчеркнул Ари Вайнцвайг. – Все они могли бы противоречить друг другу. Мы могли бы повысить прибыль, снизив качество продуктов. Мы могли бы улучшить сервис, расширив штат, но тогда бы мы разорились. Мы хотим улучшить все три главных показателя, а время ограничено, и оно – невозобновимый ресурс. Так что мы тратим его на размышления о том, как улучшить каждый из трех главных показателей – по одному».

Ни в одной компании гармония между бизнесом и искусством не проявляется очевиднее, чем в Righteous Babe – главным образом благодаря тому, как СЕО Ани Дифранко и президент Скот Фишер разделили свои обязанности. Как любит говорить Фишер: «У нас музыкальный бизнес. Ани – это музыка, а я – бизнес».

Оба они считают, что комбинация удалась на славу. «С первых же дней я хотел, чтобы мы действовали профессионально, по-деловому, – пояснил Фишер, сидя у себя в кабинете в Буффало. – Ани позволила мне заниматься деловым аспектом так, чтобы он не вредил тому, что она отстаивает. А я позволил Ани быть артистом в чистом виде, при этом не допуская, чтобы наша компания выглядела непрофессионально. Я считаю, что мы создали обстановку, в которой способны сосуществовать искусство и бизнес».

«Безусловно, все это происходит благодаря тому, что между нами есть синергия, – сказала Дифранко в своей гримерке перед концертом в Чикаго. – Да, компания не могла бы существовать без меня, но в данный момент без него – тоже. Я знаю, что это принципиально».

В основе их отношений лежит взаимное уважение к обязанностям друг друга и благодарность за их выполнение. «Да, мне важно зарабатывать и быть успешным с деловой точки зрения, но не это ведет меня вперед, – сказал Фишер. – Мне нравится делать то, чего хочет Ани. Когда она говорит мне, что желает выпустить альбом такого-то артиста с таким-то дизайном и так далее, я думаю: *Как нам это сделать и при этом получить прибыль?*»

Иногда, чтобы проявлять уважение к искусству Дифранко, нужно выполнять некоторые ее желания, явно идущие вразрез с деловыми интересами компании. «Однажды мы наняли видеокомпанию, чтобы снять концерт Ани в Колорадо, – рассказал Фишер. – Это стоило нам около 40 тысяч долларов. Ани осталась недовольна выступлением, в тот день все пошло наперекосяк. Ей не понравилось, как играл

барабанщик. В общем, вечер не удался. Мы планировали видеоконцерт “Два часа из жизни Ани Дифранко”, а она сказала: “Я не хочу его выпускать”. Я возразил: “Ани, мы только что потратили 40 тысяч долларов и уйму времени. Нам нужна какая-то отдача”. Она ответила: “Ладно, давай его продавать, но тогда я буду ненавидеть тебя до конца жизни”. Она сказала это с улыбкой, но мысль была ясна. Я сказал: “Забудем”. Зачем нужна независимая компания, если нельзя принять такое решение? Вот почему вы отказываетесь от 10 миллионов долларов, которые могли бы получить от сотрудничества с крупным лейблом. Сколько бы вам ни платили, за это вы не купите возможность говорить “нет”».

С другой стороны, нельзя сказать, что Дифранко ничем не жертвует ради компании. Она прекрасно осознает свои обязанности перед людьми, которые позволили ей заниматься искусством так, как ей хочется. «В любой момент в офисе Righteous Babe работает 10–15 человек, – сказала она в начале 2004 года. – Еще 10–15 человек ездят со мной на гастроли. Плюс мой администратор, PR-менеджер, производители, все типографии, все компании, которым мы даем заказы. И если я остановлюсь...

Ну да, в последнее время я часто ощущаю эту ответственность, потому что очень устала, и жалею Скоту, что пора сделать перерыв. “Мне нужно немного отдохнуть от гастролей. Пожалуйста...” Он сидит молча, а потом заботливо планирует для меня очередные концерты. С одной стороны, он знает, что я становлюсь сама не своя, когда не работаю. Наверное, я решила бы, что здорово не работать месяц или два, но потом я стала бы беситься от безделья. А еще на днях он сказал мягко: “Ладно, если ты хочешь подольше отдохнуть весной, я предупрежу тебя заранее, когда на горизонте замаячит финансовый кризис”. Мы часто идем на компромиссы, чтобы помогать друг другу. Я хотела отдохнуть весь май, но как только он это сказал, я ответила: “Ладно, ладно. Как насчет концертов в этих штатах?” Потому что у нас общая цель – поддерживать существование компании, и всех этих людей, и всю нашу работу, а сейчас положение такое, что если я не буду крутиться, как белка в колесе, этого не добиться». (В 2005 году у Ани начался тендинит^[34] запястья и кистей рук, и это заставило ее отойти от дел на несколько месяцев. Компания выжила.)

Разумеется, для такого сотрудничества, как у Дифранко и Фишера, между людьми должно существовать огромное доверие. Оно выглядит особенно необычно, если учесть, что первые семь лет существования Righteous Babe они жили вместе. В те годы Дифранко постоянно ездила на гастроли, и это сказалось на ее физическом и эмоциональном состоянии. Надеясь уменьшить это пагубное воздействие, они с Фишером решили в 1995 году нанять звукоинженера, который мог бы также работать ее роуд-менеджером и водителем. Но тут случилось то, чего ни один из них ожидал: Ани и этот звукоинженер, Эндрю Гилкрест, влюбились друг в друга.

Дифранко сообщила эту новость Фишеру за ужином в ресторане в Буффало. «Прямолинейно, как всегда, – вспоминал Фишер. – Она сказала, что у нас с ней не сложились отношения и она любит Эндрю».

«Я сказала ему: “Наверное, придется уволить Эндрю”, – вспоминала Дифранко. – Потому что Скот был моим менеджером, а не только бойфрендом. Кто мне нужнее, менеджер или роуд-менеджер? Так что я сказала, что Эндрю придется уйти, а Скот не согласился. Он знал, как отчаянно мне нужна помощь, и сказал: “Нет, я не позволю тебе его уволить. Тебе нужна его помощь”. И он это пережил».

Оба согласны, что ситуация вышла крайне щекотливой. «Было ужасно неудобно, причем не один год», – сказала Дифранко. Гилкрест пропустил следующее турне, но потом они с Дифранко редко расставались и на гастролях, и в студии. В 1998 году они поженились. Фишер продолжал управлять Righteous Babe, несмотря на опасения его друзей. «Все, кому не был безразличен Скот, говорили ему, что просто безумие – оставаться моим менеджером и деловым партнером после того, как я его бросила, – сказала Дифранко. – Они заявляли, что он просто изводит себя. И ему пришлось столкнуться с неуважением людей, с которыми он работал. Мой администратор думал так: “Ага, брошенный бойфренд, который никак не может пережить расставание”. У Скота ушли годы на то, чтобы зарекомендовать себя и преодолеть свои чувства».

«Было очень трудно, – сказал Фишер. – Но я думал: если это у меня получится, то мне по силам что угодно. Я никогда не рассматривал возможность ухода. Я верил в то, что Ани делает важное дело, так что у меня был выбор, кем быть: ее бывшим бойфрендом или деловым

партнером? Это даже не обсуждалось. Я просто должен был принять реальность».

Еще ему пришлось работать с Дифранко, и это тоже был не подарок. «У нас были очень натянутые отношения, – вспоминала она. – Мы годами говорили только о делах, и даже тогда чувствовалось напряжение из-за острой душевной боли. И я чувствовала огромную вину. “Неужели я его использую? Я совсем не хочу его эксплуатировать!” Понимаете, когда-то мы были друг для друга всем. Я сказала, что ему не обязательно оставаться; может, ему стоит последовать совету наших друзей. Но он настаивал, что хочет поступить именно так. Он твердо решил, что наши отношения и общая цель важнее нашего романа».

Так или иначе, после этого трудного периода их партнерство только окрепло. «Мы со Скотом сейчас намного ближе, чем раньше, – сказала Дифранко. – Знаете, ссоры возлюбленных... Такая непрочная связь явно не приносила пользу компании, да и нашим отношениям. В том смысле, что когда наш роман был уже позади, мы наконец стали... – она сделала паузу, – ...не знаю, как это назвать. Семей. Ближе просто невозможно».

Конечно, им помогает и практически одинаковое представление о том, почему они занимаются бизнесом и какую роль должна играть компания. Безусловно, она существует ради служения искусству. Именно поэтому они решили выпускать компакт-диски других артистов, хотя большинство из них в лучшем случае покроют свои расходы. «У нас всегда была фантазия, что Righteous Babe вырастет и возьмет на борт еще кого-то, кроме меня, – пояснила Дифранко, – и станет полноценной компанией звукозаписи с другими артистами – независимыми, идущими против течения, которым нужна помощь в дистрибуции. Если такая модель способна существовать самостоятельно и мы можем быть механизмом, с помощью которого артисты знакомят публику со своими работами, то я хочу этого. Когда мы со Скотом говорим артистам, что их новый альбом может быть получше, мы делаем это только из любви и желания помочь им совершенствоваться. Например: “Может, вам стоит еще поработать над этой пластинкой?” Мы никогда не преследуем цели заставить их что-то изменить, чтобы альбом стал привлекательнее для покупателей и радиостанций или более прилизанным. Мы не даем своим артистам

указаний из соображений бизнеса. В компаниях звукозаписи обычно без конца идут переговоры между бизнесменами и артистами, но Скот совершенно четко дает понять, что его цель – просто поддерживать искусство».

«Они все очень разные, – отозвался Фишер о других артистах лейбла Righteous Babe. – Мы называем их “наши Babes”, хотя в основном это мужчины старше 40 лет. У них нет общей черты. Меня интересуют разнообразие и люди, которые отлично делают свое дело. Даже если вам не нравится их музыка, вы не можете сказать, что она плохая. Мы создаем для них дом, сообщество артистов».

Пусть даже искусство стоит на первом месте, гармония все равно соблюдается. Фишер и Дифранко одинаково полны решимости делать то, что нужно для бизнеса, в контексте поддержки искусства. Это наиболее ярко проявилось в решении купить и отреставрировать методистскую церковь Эсбери-Делавэр. «Раньше я подумывала вложить средства в студию звукозаписи в Новом Орлеане, – рассказала Дифранко. – У нас накопилась “заначка”, и мы оба понимали необходимость что-то менять, потому что звукозаписывающий бизнес рушился у нас на глазах. Тогда Скот предложил идею церкви, и она была совершенно логичной во многих отношениях: и соответствовала нашей установке “Мыслить глобально, действовать локально”, и обеспечивала нам место для офиса. Когда мы как следует подумали, это показалось нам гораздо практичнее и полезнее, чем студия. И мы могли бы обогатить культурную жизнь нашего города. В Буффало есть стадионы и бары, но чтобы его стали включать в гастрольные маршруты, нужна концертная площадка среднего размера».

Не случайно Фишер и Дифранко решили разделить это место с Центром современных искусств Hallwalls – одной из ведущих организаций Буффало в области искусства, которая подыскивала себе новый дом. Так что в дополнение к концертному залу и джаз-клубу Righteous Babe в здании также располагаются выставочные галереи Hallwalls, кинозал, центр медиаискусств и офис. «Неудивительно, что они оказались бок о бок, – сказал Рон Эмке, которому довелось поработать в обеих организациях. – На самом деле это логично. Вначале Скот смотрел на Hallwalls как на образец для Righteous Babe. Он повторяет, что сам он не артист, но это не так. Его искусство помогает артистам создавать свои произведения».

Вообще-то Фишер не стал бы возражать. «Я иногда говорю Ани, что бизнес – мое искусство, мой холст, мой музыкальный инструмент, – сказал он. – Мне нравится смотреть на электронные таблицы и складывать колонки. У нее с бизнесом другие отношения, но она всегда в курсе происходящего. Мы с Ани общаемся каждый день. Она участвует в каждом важном решении и во многих менее существенных – не выбор компании для аренды автомобилей, а подбор расцветок для окон церкви и дизайна наружной лестницы. В мелких решениях я просто угадываю, чего хотела бы Ани».

Возможно, они так хорошо дополняют друг друга, потому что у каждого есть что-то из сильных сторон другого. «Я недостаточно часто вспоминаю о том, насколько Скот творческий человек, – сказала Дифранко. – Я на самом деле очень практичная и по-своему хороший бизнесмен, а он – по-своему артист».

Разумеется, необычно, когда руководители компании так четко олицетворяют две стороны отношений между бизнесом и искусством, как Фишер и Дифранко, но потребность в стремлении к такой гармонии, как в Righteous Babe, не ограничивается этой компанией. Она наблюдается во всех небольших гигантах. Помимо прочего, они демонстрируют, что деловая и творческая сторона способны сосуществовать мирно, а не постоянно бороться друг с другом, как обычно бывает в других организациях. Это происходит благодаря приоритетам компании. Никто не сомневается, что бизнес – средство, с помощью которого люди реализуют свою страсть, а не наоборот.

Я подозреваю, что именно здесь сбиваются с пути очень многие компании, у которых в начале была магия. Где-то на тернистом пути от гаража до организации с полноценным управлением они впадают в заблуждение: начинают рассматривать страсть как то, что можно использовать для создания компании. Конечно, это вполне может оказаться правдой. Но если вы продолжите двигаться в этом направлении, то в итоге потеряете то, что в начале жизни компании обеспечивало магию. Задача давать миру нечто замечательное и уникальное утратит первостепенную важность. И к тому времени, когда в дело вступит второе или третье поколение собственников, высока вероятность того, что страсть и бизнес окончательно оторвутся друг от друга и компания станет очередным средством получения

дохода. Если она будет продана, то не потому, что акционеры покупателя разделяют ее страсть или верят в ее миссию (что бы ни говорило новое руководство). Они захотят владеть ей, только если решат, что она улучшит их финансовые результаты. Люди будут трудиться там в основном потому, что им нужна работа. Клиенты станут покупать ее продукты только при оптимальном соотношении цены и качества. Компания, скорее всего, станет просто экономическим механизмом. Практически все остальное будет потеряно.

Что же в этом плохого? В каком-то смысле ничего. Здоровой экономике нужны компании таких типов, причем много. Нам всем было бы без них гораздо хуже. Ведь они обеспечивают рабочие места, платят налоги, продают нам необходимые и желанные продукты. Они создают добавленную стоимость, жертвуют средства на благотворительность, совершают достойные и похвальные поступки. Было бы замечательно, если бы все они работали как компании – образцы для подражания, о которых Джим Коллинз писал в книге «От хорошего к великому» или о которых они с Джерри Поррасом рассказывали в книге «Построенные навечно», но, наверное, ожидать этого неразумно. Однако даже небразцовые компании вносят огромный вклад в процветание страны, и за это мы все должны быть им благодарны.

Но чувство благодарности не обязательно влечет за собой чувство удовлетворения. Есть люди, которые хотят от бизнеса больше, чем предлагает среднестатистическая компания. Для них это слишком скучно, ограничено, не стоит жертв. У них есть страсть или, может, только идея, которой они загорелись, и они жаждут шансов реализовать ее. Поэтому они создают компании, позволяющие им воплощать свою страсть и делать то, что приносит блаженство, не забывая, почему они занялись бизнесом и как достигли нынешнего положения. Они делают все для того, чтобы в процессе роста компания оставалась механизмом для реализации их страсти и средством давать миру нечто замечательное и уникальное.

Это основатели, лидеры и сотрудники небольших гигантов. Пусть вы, как и большинство из нас, не входите в их число, но когда вы изучаете их опыт, убеждаетесь, как много радости и удовлетворения их работа принесла им во всех отношениях, вы не можете не спросить

себя, получаете ли вы сами желаемое от того дела, которым зарабатываете на жизнь. Если ответ «нет», то люди из этой книги – живое доказательство того, что есть альтернатива, причем реальная.

И не только они. Как я упоминал в главе 1, в ходе исследований я обнаружил гораздо больше таких компаний, чем мог бы включить в свою книгу. Одни – довольно известные, как, например Anchor Brewing и Clif Bar. Других почти не знают вне относительно узкого круга людей, которые с ними непосредственно контактируют. Нельзя сказать, что небольшие гиганты – норма в тех местах, где их можно найти, но, по моим оценкам, их сотни, а то и тысячи, и они делают свое достойное дело в городках, деревушках и крупных городах по всей стране. Стоит только приглядеться, и вы начнете их замечать. У меня дошло до того, что я стал обнаруживать такие компании на каждом шагу.

Например, когда я заканчивал подготовку материалов для этой книги, мы с женой и другой супружеской парой, которая живет в нашем доме – старом здании викторианской эпохи в Кембридже, – решили, что его надо покрасить. За те 20 лет, что мы тут прожили, мы заказывали его покраску несколько раз, но ни разу не хотели нанимать тех же подрядчиков снова. Однако за год-два до того еще одному соседу прекрасно покрасили дом – мы все им любовались. Мы решили связаться с этим подрядчиком и узнать, что он может сделать для нас.

Его звали Питер Пауэр, а его компания называлась New Nore Contracting. Этот темноволосый бодрый мужчина в очках с жизнерадостным характером, очень религиозный, несомненно, был самым добросовестным маляром, которого я встречал. Еще он замечательно разбирался в дизайне и обладал прекрасным вкусом. Под его руководством мы и наши соседи выбрали шесть цветов для фасада, задней стены, боковых стен и декоративных элементов. Вскоре после этого к нам прибыла бригада Пауэрса из восьми маляров и взялась за работу.

Это были рабочие от 12 до 57 лет – пестрая компания, что вообще характерно для таких бригад, но трудно было бы найти более дружелюбную, радостную и усердную группу. Они работали подолгу каждый день, очень старательно, ни в чем не халтурили и охотно откликались на разные просьбы: занести в дом продукты, переставить что-то из мебели, собрать каркас для кровати или починить сломанную

оконную раму. Нам казалось, будто у нас появилась собственная команда бойскаутов, чтобы решать мелкие жизненные задачи. Во время работы они добродушно перешучивались и всегда трудились с явным удовольствием, что бы ни делали: обдирали старую краску, чистили стены пескоструем, красили, убирали или обедали. Они замечательно поработали, причем почти без явного контроля: если Пауэр и приходил, то в основном для того, чтобы просто помочь.

И только когда они заканчивали работу, меня осенило, что их компания удивительно похожа на те, которые я изучал. По-моему, эту идею мне подал один из ветеранов бригады, Джин Петтифорд. Я спросил его, как давно он работает с Пауэром.

- Десять лет, – сказал он.
- Это, наверное, долго для малярной компании?
- Да уж, но старожил здесь не я. А Стив.
- И как давно он работает?
- Семнадцать лет, – ответил Джин.

На вид Стиву Куинну и Джину было около 35 лет. Я сообразил, что Стив начал работать в 15 лет. Позже мы с Пауэром обсудили всю бригаду: Роб Морено проработал у него девять лет, американец Крис Пойнтен – шесть лет, англичанин Крис Хауэлл – четыре года и так далее. Сын Пауэра, 25-летний Дэнни, работал у отца с девяти лет и не планировал уходить. Но отвлечемся от него на минуту. Компании, занимающиеся малярными работами, печально известны высокой текучестью персонала – до 50 % в месяц. Это понятно, если учесть сезонность работ и особенности рабочей силы. Я понял, что в такой компании должно происходить нечто весьма необычное, если средний срок работы в ней приближался к десяти годам. Я навел дополнительные справки и быстро пришел к выводу, что New Hore Contracting обладает всеми особенностями, характерными для небольших гигантов.

Я упоминаю этот случай главным образом для того, чтобы подчеркнуть: хотя магия – драгоценное качество, встречается она не так редко, как можно было бы предположить. Везде есть компании, которые ей обладают. Сейчас много пишут о *Mittelstand* в Германии – мелких и средних, в основном семейных компаниях, которые часто называют «костяком немецкой экономики». Я не уверен, что небольших гигантов можно называть костяком американской

экономики, но они, несомненно, – ее душа и сердце, и они задают новый стандарт превосходного качества для малого и среднего бизнеса.

Возможно, важнее всего то, что на этот стандарт могут ориентироваться тысячи компаний, и многие способны его достичь. Тогда их вклад не будет ограничен уникальными замечательными продуктами, благодаря которым они станут известны. Компании – это кирпичики, из которых строится не только экономика, но и образ жизни. Влияние их действий и методов простирается далеко за пределы экономики. Они определяют сообщества, в которых мы живем, наши ценности и качество жизни. Если компании не придерживаются высокого стандарта, страдает все общество.

Нет компаний, которые придерживались бы более высоких стандартов, чем небольшие гиганты. Если их будет больше, наш мир непременно станет лучше.

Дополнительная литература и ресурсы

На первом месте в любом списке рекомендованной литературы о небольших гигантах – книга Гэри Эриксона, написанная в соавторстве с Лоис Лоренцен, *Raising the Bar: Integrity and Passion in Life and Business: The Story of Clif Bar, Inc.* («Поднимая планку: искренность и страсть в жизни и бизнесе. История Clif Bar»). Это обязательное чтение для всех, кто интересуется небольшими гигантами, а также бизнесом и предпринимательством в целом. Она не только содержит много важных выводов и уроков, но и увлекательно рассказывает о жизни Эриксона как велосипедиста, скалолаза, джазового музыканта, проводника в походах и предпринимателя. Чтобы ознакомиться с компаниями, которые по своим этическим принципам похожи на Clif Bar, прочтите книгу Дэвида Бэтстоуна *Saving the Corporate Soul & (Who Knows?) Maybe Your Own* («Спасая душу компании и, может даже (кто знает?), свою»).

Джей Голц тоже изложил на бумаге свои мысли о бизнесе. Его первая книга, написанная в соавторстве с Джоди Остеррайхер, называется *The Street Smart Entrepreneur: 133 Tough Lessons I Learned the Hard Way* («Предприниматель со смекалкой: 133 непростых урока, которые я усвоил на горьком опыте»). В ней мудрость и практичность сочетаются с увлекательным стилем. Сейчас Голц работает над второй книгой под рабочим названием *Business Income, Business Outcome: How to Build a Successful Business with Soul* («Деловой доход, деловой исход: как построить успешный бизнес с душой»).

Ари Вайнцвайг много и со страстью пишет о разнообразных видах еды; его книга *Zingerman's Guide to Great Eating* («Как выбирать лучшие продукты: руководство Zingerman's») уже стала классикой. Но если вы хотите узнать больше о Zingerman's как компании, начните с книги Ари «Безупречный сервис. Чтобы каждый клиент чувствовал себя королем» (М.: Добрая книга, 2006). Заслуживают внимания и семинары на самые разные темы – от финансов до мерчандайзинга,

которые предлагает ZingTrain, входящий в Zingerman's Community of Businesses.

Дэнни Мейер написал две кулинарные книги с рецептами из Union Square Café, и они получили широкое признание. У него уже вышла книга «Высокая кухня. История головокружительного успеха выдающегося американского ресторатора» (М.: Эксмо, 2008). Кроме того, я порекомендовал бы превосходную статью Брюса Файлера о Union Square Café под названием The Therapist at the Table («Психотерапевт за столом»), опубликованную в журнале Gourmet в октябре 2002 года.

Норм Бродски в соавторстве со мной опубликовал книги The Knack: How Street-Smart Entrepreneurs Learn to Handle Whatever Comes Up («Ловкость: как смекалистые предприниматели учатся справляться с чем угодно») и Street Smarts: An All-Purpose Tool Kit for Entrepreneurs («Смекалка: универсальный набор инструментов для предпринимателей»). И еще стоит ознакомиться с колонкой Street Smarts («Смекалка»), которую он ведет в журнале Inc. Предыдущие статьи и колонки Бродски, написанные совместно со мной, можно найти по адресу www.inc.com/magazine/columns/streetsmarts.

Фриц Мейтег, к сожалению, не написал книги, но я очень рекомендовал бы вам целиком ознакомиться с интервью, которое он дал Дэвиду Гамперту для Harvard Business Review, The Joys of Keeping the Company Small («Почему хорошо оставаться небольшой компанией»), в июле-августе 1986 года. Зарисовку из ранней истории Anchor Brewing можно найти в отличном описании Кертиса Хартмана The Alchemist of Anchor Steam («Алхимик Anchor Steam»), опубликованном в Inc. в январе 1983 года.

Другой взгляд на Reell Precision Manufacturing можно найти в книге Маргарет Лулик Who We Could Be at Work («Кем мы можем стать на работе»). Официальная история компании, написанная Бобом Вальстедтом, очень увлекательна, но она была выпущена очень ограниченным тиражом, и получить ее можно только в самой компании. Есть целый ряд прекрасных статей в прессе о Reell, их можно найти на сайте компании, www.reell.com. Я бы рекомендовал вам ознакомиться с сайтами всех этих компаний (у Selima нет сайта). Их список я привожу ниже.

У O. C. Tanner Co. нет официальной истории, но вы можете получить представление о деятельности компании из книг о «морковках», написанных Эдрианом Гостиком, ее директором по маркетингу и корпоративным коммуникациям, и Честером Элтоном, вице-президентом по вопросам поощрения сотрудников. Вот они: «Менеджмент с помощью “морковки”» (Ростов н/Д: Феникс, 2005), «Менеджер с 24 “морковками”» (Ростов н/Д: Феникс, 2005) и «Принцип морковки. Новейшая тенденция в системе мотивации сотрудников» (М.: Эксмо, 2008).

Представление о политических взглядах Ани Дифранко можно получить из ее музыки и сборника поэзии, продающихся в Righteous Babe Store: www.righteousbabe.com/store. К сожалению, официального сборника ее взглядов на бизнес еще нет; в конце 1990-х один из копирайтеров компании начал работу над ним, но так и не закончил.

Как я отмечал в главе 7, University National Bank & Trust из Пало-Альто в свое время был небольшим гигантом, но утратил этот статус. Часть его истории можно найти в книгах Пола Хокена «Дело вашей жизни» (М.: Альпина Бизнес Букс, 2012) и Тома Питерса *Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution* («Пир во время хаоса: руководство по революции менеджмента»). Все же я считаю, что лучшим описанием этой компании остается статья Элизабет Конлин в Inc. в марте 1991 года под названием *Second Thoughts on Growth* («Переосмысливая рост»).

Есть и другие стоящие внимания книги, которые связаны с явлением небольших гигантов, хотя и не говорят о нем напрямую. Например, принципиально важная книга о владении акциями сотрудниками – *Equity: Why Employee Ownership Is Good for Business* («Почему приобретение акций сотрудниками полезно для бизнеса») Кори Роузена, Джона Кейса и Мартина Стаубуса. Чтобы ознакомиться с опытом эффективного приобретения акций сотрудниками, вам стоит прочесть книгу *A Stake in the Outcome: Building a Culture of Ownership for the Long-term Success of Your Business* («Ставка на результат: построение культуры собственности ради долгосрочного успеха вашего бизнеса»), которую написал Джек Стэк с моей скромной помощью. Еще об управлении на принципах открытости стоит прочесть книгу «Большая игра в бизнес» (М.: Деловая лига, 1994), ее авторы – тоже Джек Стэк и я, а также две книги Джона Кейса: *Open-*

Book Management: The Coming Business Revolution («Управление на основе открытости: предстоящая революция в бизнесе») и The Open-Book Experience: Lessons from over 100 Companies Who Successfully Transformed Themselves («Опыт управления на основе открытости: уроки от 100 с лишним компаний, которые провели успешные преобразования»). Работы Роберта Гринлифа оказали важное влияние на многих небольших гигантов, особенно его буклеты The Servant as Leader («Служитель как лидер») и The Institution as Servant («Учреждение как служитель».) Оба их можно получить в Центре лидерства-служения имени Роберта Гринлифа в Индианаполисе.

И наконец, я рекомендовал бы вам совершить виртуальный тур по небольшим гигантам с помощью их сайтов:

- Anchor Brewing – www.anchorbrewing.com;
- CitiStorage – www.citistorage.com;
- Clif Bar – www.clifbar.com;
- ECCO – www.eccolink.com;
- Hammerhead Productions – www.hammerhead.com;
- O. C. Tanner Co. – www.octanner.com;
- Reell Precision Manufacturing – www.reell.com;
- Rhythm & Hues Studios – www.rhythm.com;
- Righteous Babe Records – www.righteousbabe.com;
- The Goltz Group – www.goltzgroup.com;
- Union Square Hospitality Group – www.ushgnyc.com;
- W. L. Butler Construction – www.wlbutler.com;
- Zingerman's Community of Businesses – www.zingermans.com.

Благодарности

В фильмах есть титры, а в книгах – благодарности, но мне кажется, что многие из тех, кто участвовал в создании этой книги, заслуживают большего – скажем, бурных оваций. Начнем с людей, которым я обязан идеей написания книги. Первым она посетила Патрика Нолана, директора по продаже книг в мягкой обложке издательства Penguin. Также благодарю Эдриана Закхайма, основателя и издателя подразделения Portfolio в Penguin: он связался со мной, изучив мою статью в журнале Inc. о Zingerman's под названием The Coolest Small Company in America («Самая классная маленькая компания в Америке»). Закхайм сказал, что на основе этого материала можно написать книгу. Сначала я так не думал, но согласился встретиться с ним. За завтраком в ресторане Pershing Square на Манхэттене он сформулировал эту идею так четко и блестяще, что к концу встречи мое участие было практически предрешено. Посоветовавшись со своей женой Лизой и Джилл Нирим, моим литературным агентом, главным поклонником и ангелом-хранителем, я приступил к работе.

К тому времени многие другие люди уже помогли разработать материалы, на основе которых создавалась эта книга. Это бывший главный редактор Inc. Джордж Гендрон, который поручил мне статью о Zingerman's и давал ценные указания во время ее подготовки, Ли Бьюкенен, отредактировавшая статью, и преемник Джорджа, Джон Котен, который поместил ее название на обложку с привлекательным подзаголовком, не говоря уже об Ари Вайнцвайге, Поле Сэгиноу и их коллегах в Zingerman's, включая Мэгги Бейлесс, Дейва Карсона, Фрэнка Каролло, Эми Эмберлинг, Холли Фермин, Мо Фречетт, Стаса Казмерски, Рона Маурера, Тодда Викстрема и Линн Йейтс. Позже и Ари, и Джордж помогли мне продумать темы книги и определить компании, которые стоит рассмотреть. Джордж, как всегда, внес особенно ценный вклад своими проницательными наблюдениями в решающие моменты – признак отличного редактора. Кроме того, я получил ценную поддержку и советы от Джека Стэка, CEO SRC Holdings (ранее Springfield ReManufacturing), моего наставника и временами соавтора, а также многих других друзей, родственников и

коллег; в их числе были Питер Карпентер, Джон Кейс, Сьюзен Донован, Джон Эллис-старший, Джон Эллис-младший, Ричард Фрид, Гэри Хайл, Майкл Хопкинс, Джо Найт, Джоэл Коткин, Сара Ноубл, Джон О'Нил, Билл Палмер и Грег Виттсток.

Еще один мой наставник и иногда соавтор, Норм Бродски, внес свой вклад в нескольких направлениях. Он предлагал компании для изучения, помогал конкретизировать темы, давал важные отзывы на различных этапах процесса, а его компания, CitiStorage, оказалась первоклассным примером небольшого гиганта, чего я поначалу не понимал. Среди тех, кто помог мне это осознать, были его коллеги по CitiStorage, в том числе Брэд Клинтон, Питер Гандерсон, Майк Харпер, Брюс Говард, Мэнни Хименес, Сэм Каплан, Ноэль Китинг, Пэтти Лайтфут, Пэтти Каннер Пост, Луис Вайнер и – последняя по счету, но совсем не по важности, – Элейн Бродски.

Первое интервью для книги я взял у Гэри Эриксона из Clif Bar, который сразу же поменялся со мной ролями: задал ряд вопросов, которые помогли мне с самого начала встать на верный путь. Эриксону это удалось, потому что он как раз писал собственную книгу, где отвечал на многие вопросы, над которыми мне пришлось поломать голову. Дин Мейер и Лесли Хенриксен тоже очень мне помогли вначале, став проводниками по замечательному миру Clif Bar.

Интервью Эриксона оказалось только началом одного из самых ободряющих, воодушевляющих и радостных периодов в моей журналистской карьере. У меня никогда до того не было возможности по очереди пообщаться с таким количеством интересных людей во множестве замечательных компаний. Если вы уже прочли книгу, то понимаете, о чем я говорю, и вам легко представить, почему это так меня вдохновило. Здесь я просто хотел бы отдать должное людям, благодаря которым этап сбора информации принес мне такое удовольствие:

- Anchor Brewing в Сан-Франциско: Джон Дэннербек, Фриц Мейтег и Линда Роу;

- ЕССО в Бойсе: Карен Кэмпбелл, Роб Корриган, Мишель Говард, Тодд Мэнсфилд, Боб Олсон, Майк Пирони, Майк Сколл, Крис Томпсон, Джим Томпсон, Ричард Винсон и Эд Циммер;

- Hammerhead Productions в Студио-Сити: Тед Байер, Дэн Чаба и Джейми Диксон;

- New Hope Contracting в Дорчестере: Крис Хауэлл, Роб Морено, Крис Пейнтен, Джин Петтифорд, Дэнни Пауэр, Питер Пауэр и Стив Куинн;
- O. C. Tanner в Солт-Лейк-Сити: Эдриан Гостик, Кент Мердок, Гэри Питерсон и Шона Рейсо;
- Reell Precision Manufacturing в Сент-Поле, Миннесота: Боб Карлсон, Джим Грабс, Джордж Мороз, Джой Мороз, Боб Вальстедт и Стив Викстром;
- Rhythm & Hues Studio в Лос-Анджелесе: Скотт Бэрд и Джон Хьюз;
- Righteous Babe Records и LFS Touring в Буффало: Сьюзен Элзнер, Мэри Бегли, Ани Дифранко, Рон Эмке, Скот Фишер, Шон Гиблин, Брайан Грюнерт, Карен Хейз, Фил Карац, Хайди Канкел, Сара Отто, Джесси Шнелл, Стив Шремс и Сьюзен Тэннер;
- Selima в Майами-Бич: Селима Ставола;
- Goltz Group в Чикаго: Джей Голц, Луан Ле и Дейл Займен;
- TriNet в Сан-Леандро: Мартин Бабинек и Морин Клевен;
- Union Square Hospitality Group в Нью-Йорке: Хейли Кэрролл, Дженни Зинмен Дирксен и Дэнни Мейер;
- W. L. Butler Construction в Редвуд-Сити: Мишель Арани, Билл Батлер и Фрэнк Йорк.

Но на этом список не заканчивается. В ходе своих исследований я взял интервью у множества других замечательных людей, которые любезно уделили мне время и поделились своей мудростью. В их числе были Джим Ансара из Shawmut Design & Construction в Бостоне, Крис Браун из Bull Moose Music в Портленде, Эд Кардони из Hallwalls в Буффало, Роберт Кэтлин из Signature Mortgage в Кантоне, Гэри Кристалл из Gary Cristall Artist Management в Ванкувере, Джо Дипаскуале из Planet Love в Буффало, Пол Айхен из Rokenbok Toy Company в Солана-Бич, Дон Эсмوند из Buffalo News, Джим Флеминг из Fleming & Associates в Энн-Арборе, Сьюзен Фрейзиер из Goldenrod Music в Лансинге, Лори Фукс из Ladyslipper Music в Дареме, Вирджиния Джордано из Giordano Productions в Нью-Йорке, Дэнни Голдберг из Artemis Records в Нью-Йорке, Нил Голдинг и Брайан Сильвер из Keystone Auto Glass в Толедо, Брюс Гуд из Works в Бойсе, Том Грамегна из Bergen County Camera в Вествуде, Дарси Гредер из

Уэслианского университета Иллинойса в Блумингтоне, Трейси Манн из MG Limited в Нью-Йорке, Нион Макэвой и Сьюзен Койл из Chronicle Books в Сан-Франциско, Дебби Меккер из ESP в Амхерсте, Роберт Мур из Solid Earth Geographics в Хантсвилле, Майкл Розенберг из Koch Entertainment Distribution в Порт-Вашингтоне, Джек Шуллер из Festival Distribution в Ванкувере, Марлин Шелли из Cirris Systems в Солт-Лейк-Сити, Карл Сингмастер из Manifest Discs and Tapes в Колумбии, Барри Стайнберг из Direct Tire в Уотертауне, Пэт Томпсон из Thorner Press в Буффало.

Также оказались полезными работы Дэвида Гамперта, который взял увлекательное интервью у Фрица Мейтега для Harvard Business Review и сообщил мне об интервью, которое основатель Inc. Берни Голдхирш дал изданию Family Business Quarterly за год до смерти. Брюс Файлер написал потрясающую статью для журнала Gourmet о Union Square Hospitality Group, которая воплотила в жизнь понятие просвещенного гостеприимства. Статья Лиз Конлин в Inc. о University National Bank & Trust была столь же полезной и содержательной. Дон Маколей, прежний издатель первого журнала Берни, Sail, помог устранить пробелы в ранней истории Inc. Джей Берчфилд, председатель Trust Company of the Ozarks в Спрингфилде, ответил на мои вопросы о ряде запутанных аспектов банковского дела. Майкл Ансара, Том Эренфельд, Брайан Файнблум, Стив Марриотти, Дэвид Обст, Дерек Ширер и Дэвид Ласкин подбадривали, поддерживали меня и помогали хорошими советами.

Кроме того, я благодарен всем моим коллегам в Inc., которые терпели, пока я два года готовил и писал книгу. Я в особом долгу перед Лорен Фельдман, которая редактировала мои статьи о нескольких компаниях, Джоном Котеном, который постоянно подбадривал меня и не давал поддаваться лени при размышлениях о небольших гигантах, Брайаном Кеннеди и Тарой Митчелл, которые применили свои недюжинные таланты, чтобы помочь мне распространять сведения о книге, Лорой Колодны, которая меня воодушевляла, Блейком Тейлором, который давал мне превосходные советы по вопросам графического дизайна, и Трэвисом Рузом, который помог мне выглядеть хорошо. Конечно, я всегда буду в долгу перед Берни Голдхиршем, основавшим журнал, и Джорджем Гендроном, который первым превратил его в столп предпринимательской экономики.

Когда мы добрались до стадии издания, я обнаружил, как мне повезло сотрудничать с прекрасной командой в Penguin Portfolio, куда входили Меган Кейси, Элизабет Хейзелтон, Стефани Лэнд, Джозеф Перес, Никил Савал, Уилл Вайссер и Авраам Янг. Я уже понимал, как мне посчастливилось работать с Эдрианом Закхаймом.

На протяжении всего этого процесса я чувствовал бы себя потерянным без верной руки, острого ума и неослабевающего энтузиазма Джилл Нирим. Если бы все литературные агенты были похожи на нее, ни один автор никогда больше не почувствовал бы, что его недостаточно ценят. Ей оказывали квалифицированную поддержку другие люди в ее агентстве, Kneerim & Williams at Fish & Richardson в Бостоне, включая ее ассистента Шону Макинерни и финансового менеджера Хоуп Дененкамп.

Я также должен особо поблагодарить Джея Голца из Goltz Group, который придумал название этой книги и тем самым дал имя всему этому явлению.

Наконец, было бы упущением с моей стороны, если бы я не выразил благодарность самым важным людям в моей жизни. Я говорю о Лайзе, на которой женат 35 лет, моей дочери Кейт и ее муже Мэтте Найтли (он – один из двух предпринимателей в нашей семье), моем сыне Джейке и его жене Марии Бёрлингем (она – второй предприниматель), а также их сыну и моему внуку Оуэну – вот уж кто настоящий небольшой гигант! Благодаря им моя работа становится возможной и обретает смысл.

Сноски

1

Якокка Л. Карьера менеджера. М.: Попурри, 2014; Питерс Т., Уотерман Р. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний. М.: Альпина Паблишер, 2014; Коллинз Д. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет... М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.

2

СЕО (Chief Executive Officer) – главный исполнительный директор, высшее должностное лицо компании, аналог генерального директора. *Прим. ред.*

3

Коллинз Дж., Поррас Дж. И. Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением. СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005.

4

В корпорациях типа С (обычных) может быть неограниченное количество акционеров, и они платят налоги дважды на федеральном уровне (сначала сама корпорация платит базовый налог, а потом с пайщиков взимается налог на дивиденды). В корпорациях типа S (малых) акционеров не может быть больше 35, а налоги они

выплачивают только однажды (подходный налог им вносить не нужно). *Прим. перев.*

5

Франчайзи – частное или юридическое лицо, получающее от франчайзера (владельца товарного знака) за плату (роялти) право на деятельность под его товарным знаком и обязующееся соблюдать предписанные стандарты качества и методы ведения бизнеса. *Прим. ред.*

6

Имеется в виду Maytag Corporation. *Прим. перев.*

7

Американский пивной баррель – около 117 л. *Прим. перев.*

8

Кейтеринговая компания – компания, занимающаяся приготовлением пищи, доставкой продуктов, выездным ресторанным обслуживанием, розничной продажей готовых продуктов и так далее. *Прим. ред.*

9

Высокодоходные облигации с кредитным рейтингом ниже инвестиционного уровня, обычно выпускаемые компаниями, которые не имеют длительной истории и хорошей репутации. Используются

при поглощениях и выкупах: их предлагают акционерам взамен денег. *Прим. ред.*

10

Ежегодная конференция для рейдеров и финансистов, которую проводила компания Drexel Burnham Lambert. *Прим. перев.*

11

Вольфганг Пак (род. 1949) – знаменитый австрийский шеф-повар и ресторатор, иногда снимающийся в кинофильмах и телепередачах. Выпускает книги о кулинарии, владеет ресторанами и службами кейтеринга, создатель ряда лицензированных продуктов. Тодд Инглиш (род. 1960) – знаменитый американский шеф-повар, ресторатор, писатель и телеведущий. Наиболее известен как создатель ресторана Olives и ведущий телевизионного кулинарного шоу Food Trip with Todd English. *Прим. ред.*

12

Target – американская сеть магазинов розничной торговли, один из крупнейших ретейлеров в США. Основана в 1902 году. *Прим. перев.*

13

Пьер Шарль Ланфан (1754–1825) – американский архитектор и военный инженер, разработавший в 1789 году план города Вашингтона; Фредерик Лоу Олмстед (1822–1903) – американский архитектор, ландшафтный дизайнер и журналист, один из авторов Центрального парка в Нью-Йорке; Генри Гобсон Ричардсон (1838–1886) – американский архитектор-историк, один из основоположников

национальной архитектурной традиции; Фрэнк Ллойд Райт (1867–1959) – американский архитектор-новатор, одна из самых значимых фигур в западной архитектуре первой половины XX века, автор концепции «органической архитектуры» и сторонник открытого плана в строительстве. *Прим. ред.*

14

Аланис Мориссетт (род. 1974) – канадская певица, композитор, актриса, продюсер, обладательница семи наград «Грэмми»; Сара Маклахлан (род. 1968) – канадская певица и автор, лауреат «Грэмми». Творчество обеих исполнительниц относят к жанру поп-рок. *Прим. ред.*

15

1 квадратный фут – около 0,93 м². *Прим. перев.*

16

Группа университетов в США, команды которых входят в число лучших в студенческом спорте. *Прим. перев.*

17

«Земля тысячи вкусов». *Прим. перев.*

18

«Собиратели еды». *Прим. перев.*

19

Милтон Фридман (1912–2006) – американский экономист, лауреат Нобелевской премии 1976 года по экономике, создатель теории монетаризма. *Прим. ред.*

20

Трейси М., Уайерсема Ф. Маркетинг ведущих компаний. Выбери потребителя, определи фокус, доминируй на рынке. М.: Вильямс, 2007.

21

То есть звука, подаваемого на наушники исполнителей, чтобы они себя слышали. *Прим. перев.*

22

Blues Traveler – американская блюз-роковая команда, основанная в 1987 году в Нью-Джерси; Sugar Ray – калифорнийская команда, играющая альтернативный и поп-рок, основана в 1988 году; Джоан Осборн (род. 1962) – американская фолк– и рок-певица, автор песен; создательница собственной звукозаписывающей компании Womanly Hips. *Прим. ред.*

23

Рэнд А. Атлант расправил плечи. М.: Альпина Паблишер, 2014.

24

Имеется в виду «Поступайте с другими людьми так, как хотите, чтобы они поступали с вами». *Прим. перев.*

25

AT&T (American Telephone and Telegraph) – американская публичная компания, одна из крупнейших в области телекоммуникаций. Основной поставщик телефонной связи в США и один из крупнейших провайдеров беспроводных услуг в стране. Основана в 1885 году, штаб-квартира расположена в Далласе. *Прим. ред.*

26

Теория X и теория Y – теории американского социального психолога Дугласа Макгрегора о мотивации людей и поведении в управлении. В теории X управление предполагает, что работники ленивы и будут по возможности избегать работы и ответственности, поэтому необходима комплексная система контроля и иерархическая структура с пониженной нормой управляемости на каждом уровне. Теория Y предполагает, что работники могут иметь внутренние стимулы, стремиться взять на себя больше ответственности, осуществлять самоконтроль и самоуправление. *Прим. ред.*

27

Хокен П. Дело вашей жизни. Как реализовать мечту, создав свой бизнес. М.: Альпина Бизнес Букс, 2012.

28

«Небанк». *Прим. перев.*

29

Фантомные акции – инструмент поощрения сотрудников: сумма, которую те получают по истечении определенного срока, эквивалентная разнице между текущей и будущей стоимостью ценных бумаг. *Прим. ред.*

30

Типология личности, возникшая на основе типологии Карла Юнга в 1940-е годы, и сопутствующая ей система психологического тестирования. Включает 16 типов личности, определяемых по восьми шкалам. *Прим. ред.*

31

Ричард Бакминстер Фуллер (1895–1983) – американский архитектор, дизайнер, изобретатель, инженер, писатель. Исследовал вопрос «Есть ли у человечества шанс на долгое успешное выживание на планете Земля, и если да, то каким образом?». *Прим. ред.*

32

Эдвин Лэнд (1909–1991) – изобретатель фотокамеры Polaroid и соучредитель одноименной компании. *Прим. перев.*

33

Неформальные инвесторы, обычно частные лица, которые вкладывают средства в перспективные стартапы. *Прим. перев.*

Воспаление ткани сухожилия. *Прим. перев.*