

Tony Hsieh

Delivering Happiness

A Path to Profits, Passion,
and Purpose

Business Plus

Тони Шей

Доставляя счастье

От нуля до миллиарда:
история создания выдающейся
компании из первых рук

Перевод с английского Сергея Филина

6-е издание

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»
Москва, 2014

УДК 65.01
ББК 65.290-2
ШЗ6

Издано с разрешения Hachette Book Group, Ltd.

Шей, Т.
ШЗ6 Доставляя счастье. От нуля до миллиарда: история создания выдающейся компании из первых рук / Тони Шей; пер. с англ. Сергея Филина. — 6-е изд. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 304 с.

ISBN 978-500057-036-4

В этой книге собрано сразу несколько историй, одна зажигательнее другой. Автобиография одного из самых ярких молодых бизнесменов последнего времени, начавшего свой первый бизнес в девять лет. История развития его компании Zarros, за десять лет с нуля разогнавшейся до миллиардного оборота. А главное — рассказ о том, как Тони и его соратникам удалось построить бизнес, радующий своим существованием не только владельцев, но и всех причастных к компании — от сотрудников и клиентов до поставщиков и партнеров. Обо всех планах и пробах, ошибках и курьезах, принципах и заповедях Zarros — из первых рук и от первого лица. Книга доставит счастье всем, кому интересны истории успеха современных компаний и принципы создания крепкого бизнеса. Особенно тем, кто сам владеет или руководит компанией.

УДК 65.01
ББК65.290-2

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

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

VEGAS LEX

ISBN 978-500057-036-4

© Tony Hsieh, 2010
© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2013

Оглавление

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

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

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

Десять главных причин, по которым вам стоит прочитать эту книгу

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

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

Морфеус, «Матрица»

Предисловие

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

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

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

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

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

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

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

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

Как структурирована книга

Эта книга состоит из трех частей.

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

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

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

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

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

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

В поисках пути

«Вау!» — подумал я.

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

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

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

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

Ничто не могло быть настолько далеко от истины.

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

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

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

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

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

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

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

Мой путь начался на ферме по разведению червей.