

# ОСТАВЬ СВОЙ СЛЕД

Как построить  
компанию, которая  
меняет мир  
к лучшему

---

БЛЕЙК  
МАЙКОСКИ

---



С каждой проданной книги мы передадим одну книгу в благотворительные детские организации

## Annotation

Автор этой книги – основатель обувной компании TOMS. Она знаменита не только своей обувью, но и тем, что за каждую проданную пару она дарит пару детям бесплатно. При этом TOMS – прибыльная компания.

Блейк рассказывает об истории создания TOMS, о других примерах бизнеса со смыслом и об общей философии бизнеса.

Если вы читали «Rework» или «Доставляя счастье» – эта книга вам обязательно понравится.

---

- [Блейк Майкоски](#)

- 
- 
- [От автора](#)
- [Глава 1](#)
- [Глава 2](#)
  - 
  - [Сила историй](#)
    - 
    - [Истории создают резонанс, а факты – нет](#)
    - [Найдите свою историю](#)
  - [Расскажите свою историю миру](#)
    - 
    - [Устройте истории тест-драйв](#)
    - [Поделитесь своей историей со всеми, с кем можете](#)
    - [Найдите партнеров для истории](#)
    - [Серьезно относитесь к распространению истории в Интернете](#)
    - [Найдите общительных людей, которых увлечет ваша история](#)
    - [Выбирайте адресатов](#)
- [Глава 3](#)
  - 
  - [Уличная драка и бизнес-планирование: в чем разница?](#)
  - [История VeeV](#)
    - 
    - [Что бы ни произошло – выигрыш, проигрыш или ничья, – не забывайте: жизнь продолжается.](#)
    - [Не бойтесь неизведанного.](#)
    - [Все делают ошибки.](#)
    - [Не беспокойтесь о том, что подумают другие.](#)
    - [Не станьте жертвой «самой лучшей идеи».](#)
  - [Истребители страха](#)
  - [Ничто не случается вовремя](#)
- [Глава 4](#)

- 
- [Волшебный гараж](#)
- [Изобретательность важнее ресурсов](#)
- [Карма – это не просто слова](#)
- [Используйте то, что у вас уже есть](#)
  - 
  - [Публикуйтесь бесплатно](#)
  - [Место имеет значение](#)
  - [Забудьте о титулах](#)
  - [Визитные карточки работают на бизнес](#)
- [Бесплатные инструменты](#)
- [Глава 5](#)
  - 
  - [Простой дизайн](#)
  - [Упростить миссию](#)
  - [Разберите завалы на рабочем столе](#)
    - 
    - [Всегда держите под рукой блокнот \(обычный или электронный\)](#)
    - [Владейте только самым необходимым](#)
    - [Планируйте все](#)
    - [Комбинируйте!](#)
    - [Не давайте технологии поработить вас](#)
    - [Разбирайте шкафы](#)
    - [Простой план](#)
- [Глава 6](#)
  - 
  - [Внутреннее доверие](#)
  - [Внешнее доверие](#)
  - [Прозрачная филантропия](#)
  - [Подсказки по укреплению доверия](#)
    - 
    - [Открыто общайтесь со своими сотрудниками](#)
    - [Расширяйте автономию](#)
    - [Верьте: ваши сотрудники дорастут до своих ролей](#)
    - [Всегда следуйте золотому правилу](#)
    - [Стремитесь к прозрачности](#)
    - [Станьте своим собственным клиентом](#)
- [Глава 7](#)
  - 
  - [Хорошо в квадрате](#)
  - [Отсвет](#)
  - [Новая бизнес-модель](#)
  - [Благотворительные инициативы](#)
  - [Благотворительность как основополагающий принцип](#)
    -

- [Отдавайте не только деньги](#)
- [Подумайте о применении своих профессиональных навыков](#)
- [Внедряйте благотворительность в повседневную работу](#)
- [Отдавайте сейчас](#)
- [Не обескураживайтесь](#)
- [Отдавать лучше, чем принимать](#)
- [Прислушивайтесь к советам и пожеланиям](#)

- [Глава 8](#)
- [Благодарности](#)
- [Об авторе](#)

- [notes](#)

- [1](#)
  - [2](#)
  - [3](#)
  - [4](#)
  - [5](#)
  - [6](#)
  - [7](#)
  - [8](#)
  - [9](#)
  - [10](#)
  - [11](#)
  - [12](#)
  - [13](#)
  - [14](#)
  - [15](#)
  - [16](#)
  - [17](#)
  - [18](#)
  - [19](#)
  - [20](#)
  - [21](#)
  - [22](#)
  - [23](#)
  - [24](#)
  - [25](#)
  - [26](#)
  - [27](#)
  - [28](#)
  - [29](#)
-

**Блейк Майкоски**

**Оставь свой след. Как построить компанию,  
которая меняет мир к лучшему**

Эту книгу хорошо дополняют:

*Джим Лоэр, Тони Шварц «Жизнь на полной мощности»*

*Тони Шей «Доставляя счастье»*

*Лес Хьюитт, Джек Кэнфилд, Марк Виктор Хансен «Цельная жизнь»*

*Моим родителям, Майку и Пэм Майкоски  
Все это получилось лишь благодаря  
вашей беззаветной любви и постоянной  
поддержке*

С каждой проданной книги мы  
передадим одну книгу в благотворительные  
детские организации.

*Издатели*

## Успех

Часто смеяться и сильно любить,  
Завоевать уважение умных людей  
И привязанность детей.  
Заслужить одобрение честных критиков,  
Вынести предательство мнимых друзей,  
Ценить красоту,  
Видеть в других лучшее,  
Оставить мир, сделав его чуть добрее,  
Дав здоровье ребенку,  
Посадив сад или облегчив чью-нибудь жизнь.  
Знать, что хотя бы одному человеку стало легче дышать,  
Потому что ты жил.  
Это и есть успех.

*Стихотворение, приписываемое*

*поэтессе Элизабет-Энн Андерсон Стэнли*

## От автора

Друзья,

причина появления этой книги проста. Я хочу поделиться с вами знаниями, полученными в процессе создания TOMS, рассказать об опыте и советах замечательных предпринимателей и гражданских активистов – людей, у которых я многому научился. Их истории – как и моя собственная – призваны не только развлечь вас, но и побудить к решительному шагу, к тому, чтобы оставить свой след в жизни.

И еще одно: 50 % суммы, вырученной от продажи книги, пойдет на поддержку интересных предпринимательских идей через фонд Start Something That Matters. Я мечтаю, чтобы этот проект и моя книга послужили катализатором действия для тех, кто пытается изменить мир к лучшему.

Спасибо вам за то, что вы решили присоединиться к нашему путешествию.

*Carpe diem*<sup>[1]</sup>,

Блейк

7 июля 2011

# Глава 1

## История TOMS

Если хочешь, чтобы мир изменился, – сам стань этим изменением.

*Махатма Ганди*

В 2006 году я решил немного отдохнуть от работы и съездить в Аргентину. Мне было 29 лет, и я занимался своим четвертым стартапом – онлайн-курсами вождения для подростков. На фоне конкурентов мы выделялись благодаря «экологичности» нашего бизнеса: мы работали только с автомобилями с гибридным двигателем.

В развитии нашего бизнеса наступил решающий момент – доходы росли, но росли и требования к нашим малочисленным сотрудникам. Все же я пообещал себе, что поеду в отпуск в любом случае, и не собирался отказываться от этой затеи. Я уже убедился, что, как бы я ни был занят, отдых необходим для поддержания себя в форме. Аргентина – одна из стран, через которые мы с моей сестрой Пейдж промчались в 2002 году, участвуя в реалити-шоу *The Amazing Race*<sup>[2]</sup> на канале CBS. (Судьба распорядилась, чтобы нам не хватило четырех минут для победы и приза в миллион долларов после гонки вокруг света, продолжавшейся 31 день. Пока я писал эти строчки, чуть не прослезился от воспоминаний.)

Оказавшись в Аргентине вновь, я захотел полностью погрузиться в ее культуру и жизнь. Я проводил дни, разучивая национальный танец (танго), занимаясь национальным спортом (поло) и, конечно же, распивая национальное вино («Мальбек»).

А еще я привык ходить в национальных башмаках *alpargata* – мягкой парусиновой обуви, которую носят практически все жители страны, от игроков в поло до крестьян и студентов. Я замечал эту универсальную обувь везде: на улицах, на фермах, в ночных клубах. В голове стала бродить мысль – а не пришла бы альпаргата по вкусу американским покупателям? Но я ее отложил, как и другие свои не до конца оформившиеся идеи. В Аргентину я приехал отвлечься, а не работать.

Ближе к концу отпуска я встретил в кафе американку, которая вместе с небольшой группой волонтеров занималась тем, что снабжала детей обувью. Она объяснила мне, что обуви не хватает многим детям – даже в таких довольно развитых странах, как Аргентина. Отсутствие обуви буквально на каждом шагу осложняет детям жизнь (босиком в школу, босиком к ближайшему колодцу за водой); подвергается опасности их здоровье. Ее организация собирала обувь у благотворителей и передавала нуждающимся детям; однако жертвования не решали проблему до конца. Благотворительная деятельность на сто процентов зависела от жертвований, но, даже когда жертвования поступали, обувь зачастую не подходила по размеру, и значит, многие дети по-прежнему оставались босыми. Это разбивало сердце моей новой знакомой.

Я провел с ней и ее сотрудниками несколько дней, а потом продолжил путешествовать в одиночку, чтобы увидеть бедность собственными глазами. Я узнал много нового – впервые в жизни увидел, что случается, если ходишь разутым: мозоли, порезы, инфекции, короче, куча неприятностей, которые происходят, если ноги не защищены обувью.

Я хотел как-то помочь. Но как?



Первой пришла в голову мысль об организации собственного благотворительного фонда. Но вместо того чтобы просить людей пожертвовать обувь, я бы попросил свою семью и друзей жертвовать деньги, на которые я смог бы регулярно покупать для детей обувь нужного размера. Однако эта схема действует только до тех пор, пока мне перечисляют деньги. У меня большая семья и много друзей, но я понимал, что этого надолго не хватит. И что потом? Что произойдет с теми, кто надеялся на меня, на то, что я раздобуду обувь? Этим детям нужно куда больше, чем нерегулярные пожертвования, – им постоянно нужна новая, надежная обувь.

Затем я задумался о том, что у меня и так получалось – бизнес, предпринимательство. Я провел предыдущие десять лет, запуская новые бизнес-проекты, творчески решавшие разные проблемы: от доставки чистого белья студентам до организации кабельного телеканала, транслирующего только реалити-шоу, или онлайн-курсов для подростков, начинающих водить. Тут меня осенило: почему бы не организовать *прибыльный бизнес*, который позволит обеспечивать детей башмаками? Почему бы не придумать решение, гарантирующее, что обувь будет поступать постоянно, а не только тогда, когда добрые люди смогут или захотят помочь? Иными словами, решить проблему могла бы не благотворительность, а бизнес.

Я воспрянул духом и поделился своими планами с Алехо, моим тренером по поло и другом: «Я организую обувную компанию, которая будет выпускать новый вид альпаргаты. Продав одну пару, вторую я буду отправлять ребенку, который в ней нуждается. Никаких сложных процентов и схем».

Концепция была проста – продаю пару сегодня, отдаю пару завтра. Чувствовалось, что я на правильном пути, несмотря на отсутствие опыта и связей в обувном производстве. Было лишь одно – название компании, TOMS. Я пытался обыграть слоган «Обувь для лучшего завтра» (Shoes for a Better Tomorrow), который позже превратился в «Обувь завтрашнего дня» (Tomorrow's Shoes), а потом сократился до TOMS. (Теперь вы знаете, почему компания называется именно так, а то многие удивляются, почему меня зовут Блейк, а туфли названы в честь какого-то Тома. Речь не о человеке, речь об обещании – завтра будет лучше).

Я попросил Алехо присоединиться ко мне, ведь я полностью доверял ему и к тому же нуждался в переводчике. Ему пришлась по душе возможность помочь соотечественникам, и мы стали командой – тренер по поло Алехо и я, обувщик, не знающий ничего об обуви и не говорящий по-испански.

Мы использовали в качестве офиса амбар, принадлежащий семье Алехо. Но это если не находились в разъездах, пытаюсь найти местных производителей обуви, готовых с нами работать. Мы объясняли им, что нам нужно: обувь типа альпаргаты, но для американского рынка – более удобная и долговечная, чем аргентинский вариант. Кроме того, мы хотели, чтобы она была смешной и стильной, предназначенной для более требовательного американского покупателя. Я не сомневался, что обувь, популярную в Аргентине на протяжении более сотни лет, примут на ура в Штатах, и удивлялся, что никто не додумался экспортировать ее раньше.

Мастера называли нас *loco* (сумасшедшие) и отказывались сотрудничать. Они считали, что у нас нет ни малейшего представления, о чем мы толкуем. Но в конце концов мы отыскали безумца, который поверил в нас, – местного обувщика Хосе. В течение следующих нескольких недель мы с Алехо долгие часы проводили в дороге, добираясь по ухабам на «фабрику» Хосе – комнату размером с гараж среднего американца. Несколько стареньких швейных машинок и немного материалов – вот и все производство.

Каждый день заканчивался спором: как правильно сделать нашу версию альпаргаты. К примеру, я боялся, что в своих основных цветах (черном, темно-синем, красном и коричневом) она не будет продаваться, и настаивал на разнообразии – полосках, клетке, камуфляжной расцветке. (Наши самые продаваемые цвета сегодня? Черный, темно-синий, красный и коричневый. Век живи – век учись.) Хосе не мог этого понять, равно как и того, зачем мы хотим добавить к аргентинской модели кожаную стельку и улучшенную резиновую подошву.

Я попросил его довериться мне. Вскоре мы начали сотрудничать и с другими мастерами. Все они работали в душных комнатухах с парой старых машинок, заваленных обрезками ткани, в окружении петухов, игуан и осликов. Эти люди из поколения в поколение шили одну и ту же обувь и (что неудивительно) смотрели на меня с подозрением.

Потом мы решили испытать на прочность материалы, из которых делали подметки. Я надевал башмаки и целыми днями шаркал подошвами по мостовым Буэнос-Айреса. Люди останавливались и глядели на меня, как на сумасшедшего. Однажды ночью меня даже остановил полицейский, решивший, что я пьян, но Алехо объяснил, что я просто «немного не в себе», и он отпустил нас. Таким неординарным способом мы выясняли, какие материалы продержатся дольше других.

Результатом нашей работы с производителями стали 250 пар образцов, которыми я набил три спортивные сумки, чтобы забрать в Америку. Я попрощался с Алехо, ставшим к тому времени моим близким другом. Как бы яростно мы ни спорили (а мы спорили), каждый вечер приходили к соглашению, что остаемся при своем мнении, и каждое утро продолжали работать. Семья Алехо поддерживала меня, несмотря на то что никто из нас понятия не имел, как все пойдет дальше.

\* \* \*

Вскоре я вернулся в Лос-Анджелес с сумками, полными образцов усовершенствованной альпаргаты. Я все еще почти ничего не знал о моде, розничной торговле, обуви и обувной индустрии в целом. У меня был продукт, который я считал потрясающим, но как я мог убедить людей платить за него? Поэтому я пригласил на ужин своих лучших друзей и рассказал им всю историю: поездка в Аргентину, обувная благотворительность и, наконец, моя идея с TOMS. Я показал им товар и учинил допрос: какую нишу обувь может занять на рынке? Где мне стоит ее продавать? Сколько она должна стоить? Нравится ли она *лично им*?

К счастью, мои друзья влюбились в мой рассказ, концепцию TOMS и в саму обувь. Они составили список магазинов, которые, как им казалось, могут заинтересоваться нашей продукцией. И главное, они все ушли этим вечером в моей обуви, настояв на том, чтобы заплатить за каждую пару. Хороший знак и отличная наука – не всегда обязательно консультироваться с экспертами, иногда лучший консультант – сам потребитель.

К тому моменту я вернулся к работе в своей тогдашней компании, занимавшейся курсами вождения, и времени налаживать торговлю обувью у меня почти не было. Сперва я решил, что справлюсь со всем по электронной почте и по телефону.

Но, действуя таким образом, я ничего не добился. Один из первых усвоенных мной уроков: как бы ни было удобно общаться с людьми дистанционно, иногда важнее всего личная встреча.

Поэтому как-то в субботу я засунул несколько пар обуви в сумку и отправился в American Rag – один из главных магазинов в списке, составленном моими друзьями. Я спросил, могу ли увидеться с менеджером по закупкам обуви, и девушка за прилавком сказала, что обычно по выходным закупщицы не бывает, но мне повезло – сегодня она здесь. К тому же день не слишком суматошный, и она согласна уделить мне время. Так что я зашел и рассказал ей историю TOMS.

Ежемесячно эта женщина осматривала и оценивала больше обуви, чем вы способны вообразить, и уж точно больше, чем сеть American Rag когда-либо могла бы реализовать. Но она сразу поняла, что TOMS больше чем просто обувь, TOMS – история. История понравилась ей так же сильно, как и сама обувь, и она знала, что сможет продать и то и другое.

Теперь у TOMS был розничный покупатель.

Вскоре произошел еще один большой прорыв – Бут Мор, обозреватель раздела моды Los Angeles Times, услышал про нас. Ему тоже понравилась и наша история, и наша обувь, и он пообещал написать статью.

Прошло немного времени, и в одну из суббот я проснулся от того, что мой Blackberry, как одержимый, плясал по столу от вибрации. Я настроил сайт TOMS так, чтобы мне приходило уведомление каждый раз, когда кто-то делает заказ. До сих пор это случалось раз или два в день. Но теперь мой несчастный телефон вибрировал без остановки, и аккумулятор немедленно сел. Я не понял, в чем дело, поэтому оставил мобильный на столе и отправился на обед с друзьями.

А в ресторане я увидел, что тетрадка «Развлечения и досуг» в Times открывается статьей Бута Мора. Полоса начиналась с TOMS! Вот почему мой Blackberry непрерывно бешено вибрировал – на сайт поступило 900 заказов. К концу дня их число возросло до 2200.

Это была хорошая новость. Плохая – у нас оставалось всего 160 пар (лежавших в моей квартире), а на сайте мы обещали доставку в течение четырех дней. Что можно было сделать в такой ситуации?

На помощь пришел Craigslist<sup>[3]</sup>. Я быстро составил объявление, в котором приглашал на работу стажеров, и уже на следующее утро получил ворох писем. Трое отобранных превосходных кандидатов тут же приступили к работе. Джонатан, парень с прической «ирокез», занимался обзвоном и сообщал, что заказы поступят нескоро, так как на складе нет товара и ждать поступления нужно около восьми недель. Из 2200 клиентов от заказа со столь значительной отсрочкой отказалась лишь одна девушка, и то только потому, что уезжала учиться за границу. (Кстати, Джонатан до сих пор работает в TOMS. Он руководит логистикой по всему миру, что не мешает ему носить ирокез.)

Теперь мне предстояло вернуться в Аргентину, чтобы заняться производством обуви. Я встретился с Алехо и Хосе, и мы тут же принялись за изготовление 4 тысяч пар. Нам все еще нужно было убедить производителей шить наши модели и найти поставщиков, готовых продавать нам ткань небольшими партиями, под заказ. К тому же никто не мог изготовить пару целиком, поэтому нам пришлось кататься по всей агломерации Буэнос-Айреса, отдавая ткань строчильщикам, затем полуготовые туфли обувщикам и так далее. Потому полдня мы колесили, как полоумные, по забитым городским улицам. Привычный Алехо умудрялся болтать по двум телефонам сразу, непрерывно лавируя в потоке машин. Я же от страха вцеплялся в сиденье побелевшими пальцами. Даже организация курсов вождения в Америке не подготовила меня к таким заездам.

Тем временем дома наша популярность продолжала расти. Публикация в LA Times подготовила почву для прессы. Вскоре о TOMS решил написать журнал Vogue. Вряд ли они знали, что наша компания находится в моей квартире и нас всего четверо – я и три стажера. Журнал поместил наши парусиновые тапочки за 40 долларов рядом с туфлями марки Manolo Blahnik, стоившими в 10 раз больше. Следом за Vogue о нас написали Time, People, Elle и даже Teen Vogue.

База покупателей продолжала расширяться. Теперь нашу продукцию брали не только модные магазинчики Лос-Анджелеса, но и такие национальные гиганты, как Nordstrom и Urban Outfitters. Вскоре в нашей обуви были замечены знаменитости вроде Скарлетт Йоханссон, Киры Найтли и Тоби Магуайра. Шаг за шагом наш продукт продвигался по всей стране, и люди все больше узнавали о нас.

В то первое лето мы продали 10 тысяч пар туфель – практически у меня дома. Свой бизнес мы тщательно скрывали от квартирной хозяйки, эксцентричной женщины, имевшей привычку навещать без предупреждения. К счастью, барахливший глушитель автомобиля оповещал нас о ее приближении за квартал. Как только кто-то из нас слышал шум, мы стремительно все убрали, стажеры прятались в кладовке, и когда хозяйка появлялась на пороге, ничто не выдавало в квартире офис полноценного бизнеса. Иногда мы даже проводили учебные тревоги, просто чтобы удостовериться, что сможем скрыть следы работы за пару минут.

\* \* \*

Рубеж в 10 тысяч пар означал, что пора ехать в Аргентину и подарить обещанные туфли нуждающимся детям. Я решил взять с собой родителей (никогда раньше не покидавших страну), брата с сестрой, стажера Джонатана и пару друзей, которые распространяли информацию о TOMS в Лос-Анджелесе и очень поддерживали нас.

Оказавшись в Аргентине, я заново собрал команду – Алехо и обувщиков. Мы арендовали большой автобус со спальными местами и просторным багажным отделением для сотен обувных коробок и пустились в путь. Начали с пригородов Буэнос-Айреса, затем – 18 часов на северо-восток страны, перемещаясь от деревни к деревне, иногда ночуя в автобусе, иногда снимая номера в мотелях. В путешествии по Аргентине прошло две недели – мы ездили от больницы к школе или благотворительной столовой, обувая детей в 10 тысяч пар нашей обуви.

Наши организаторы на местах заранее сообщали нужные размеры, а детей предупреждали, что мы приедем. Дети так ждали, что получают новую (для кого-то первую) пару башмаков, что, едва увидев наш автобус, начинали хлопать в ладоши от радости. Я и сам не раз плакал от счастья. «Господи, – думал я. – Это действительно работает!» На каждой остановке меня настолько переполняли чувства, что я еле удерживался от слез, надевая туфли на первого ребенка. Такой восторг от такой простой вещи, как пара обуви!

Мы старались распределять все очень организованно. Детей просили построиться согласно размеру обуви. Если они не знали свой размер, они могли узнать его, встав на расчерченный кусок картона (идея моей мамы). Но эмоции захлестывали нас, и действовать быстро и по-деловому было почти невозможно.

Помню одну деревню, похожую на свалку: все сломано и разрушено, дома едва

держатся, улицы покрыты битым стеклом и мусором. Но дети так радовались, скакали вокруг нас, играли с нами и так искренне благодарили, что мы снова прослезились. Я помню, как увидел, что мои родители плачут, и сам заплакал еще сильнее, а они, увидев плачущим меня, зарыдали восторженно. Раньше я не до конца понимал смысл выражения «слезы радости». Но теперь мы все поняли.

Вот что я написал в тот день в своем дневнике:

### **16 октября 2006 года**

В первой школе нас охватило волнение. Мы в ряд выстроились в столовой, дети сидели перед нами. Когда Алехо обратился ко всем, я вдруг осознал, что мы сейчас воплотим в жизнь мою мечту! Мы ступали на путь, который и был моим предназначением. Я разревелся, как маленький, обнял Алехо и посмотрел по сторонам на своих друзей, которые при всей занятости выкроили время, чтобы все стало возможным. Эта столовая навсегда останется в моей памяти, а улыбающиеся лица детей будут вдохновлять меня еще долгие годы.

Вернувшись с нашей первой акции по раздаче обуви, я осознал, что TOMS для меня не просто очередной бизнес-проект. Он станет моей жизнью – в лучшем смысле. Каждый из предыдущих четырех проектов по-своему давал удовлетворение, но такого полного чувства самореализации, что принес мне TOMS, прежде я не испытывал. Вдруг он стал крайне важен для меня и всех, кто работал со мной. Он сделал меня ближе к людям и местам, которые я любил, подарил мне возможность внести свой вклад в жизнь тех, кто нуждался в моей помощи. Мне не пришлось поступаться ничем, чтобы удовлетворить свои амбиции – личные, профессиональные или благотворительные. Все они объединились в одном-единственном деле.

Тут же я предложил своим партнерам по курсам вождения выкупить мою долю, и они согласились. Полученные деньги позволили мне нанять людей, разбирающихся в обувном бизнесе. Теперь в TOMS работали опытные специалисты, ветераны индустрии. Компания готовилась к росту.

Планируя расширить бизнес, я, конечно же, задумывался о следующей акции по раздаче обуви, и следующей за ней, и тех, что за ними. В своих бизнес-проектах я всегда был полон решимости, жаждою успеха и стремился испытать себя на новых уровнях. Но сейчас я рвался вперед еще сильнее, ведь я делал работу не только для себя и своей новой семьи в TOMS, но и для миллионов детей, отчаянно нуждавшихся в обуви.

\* \* \*

Что-то витало в воздухе в те дни – я чувствовал это, беседуя с владельцами предприятий, произнося речи перед школьниками и студентами, вступая в разговоры с завсегдатаями кофеен. Люди всегда жаждут успеха – в этом нет ничего нового. Изменилось лишь наше определение успеха. Стремление к нему больше не тождественно стремлению заработать деньги или получить определенный статус. Определение стало шире: к желанию жить и работать на своих условиях добавилось желание отдать миру что-то взамен.

Когда я начинал TOMS, люди думали, что я ненормальный. Многие, особенно ветераны

индустрии («съевшие собаку на обуви», как иногда о них говорят), считали, что наша модель нежизнеспособна. Но мы обнаружили, что успех TOMS кроется *именно в том*, что мы создали новую концепцию. Идея благотворительности превращает обувь TOMS в нечто большее, чем просто товар. Она становится частью истории, миссией, движением, к которому каждый может приобщиться.

TOMS – лишь один из примеров нового поколения компаний, добивающихся успеха в нынешний переменчивый для капитализма период. Бурный рост TOMS был бы невозможен в дни молодости моих родителей или даже в то время, когда я начал заниматься предпринимательством. В нашем стремительно меняющемся мире становится проще поймать удачу за хвост, но для этого необходимо следовать новым правилам. Ведь все чаще верные и испытанные принципы успеха оказываются всего лишь испытанными, но не верными.

Перед вами путеводитель, призванный помочь вам и всем, кого вы знаете, создать что-то настоящее, действительно имеющее значение. В этой книге я описываю несколько вроде бы противоречащих здравому смыслу принципов, позволивших TOMS превратиться из интересной идеи в компанию, которая обеспечила нуждающихся детей более чем миллионом пар обуви всего за пять лет. Я покажу, как вы сможете изменить мир с помощью некоммерческой организации или социально ориентированного предприятия, нового бизнес-проекта, который можно создать, продолжая работать на своем месте. Возможно даже, это будет новое направление вашего сегодняшнего бизнеса. Вы прочтете о людях, создавших то, что действительно имеет значение, услышите их советы, как изменить свой мир при помощи бизнеса и как построить бизнес, меняя мир.

Все мы достигаем этой цели по-разному, но есть и общее: каждый из нас не только создал свое дело. Мы стремились воплотить в жизнь свою историю, свою идею, даже *при отсутствии опыта*. Никто из нас не боялся, ни у кого не было особых ресурсов. Все мы начали с простой идеи, все мы сделали доверие краеугольным камнем нашего предприятия. И все мы встроили благотворительность в миссию наших компаний.

Рассказ об этих шести общих особенностях и составляет путеводитель, нужный, по моему, всякому, кто планирует создать и развивать нечто значимое, наполненное смыслом.

Книга позволит вам взглянуть на свое дело и свою жизнь под другим углом зрения. Она убеждает: история, которая стоит за делом, – едва ли не важнейшая часть нового предприятия, страх бывает полезен, а обширные ресурсы не так уж необходимы. Простота может оказаться ценностью, к которой вы стремитесь, а доверие – самым важным, что вы способны привнести в компанию. И самое главное – безвозмездная отдача может стать вашим лучшим вложением.

Если вы похожи на меня и многих моих знакомых, вы стремитесь к большему, нежели просто успех в бизнесе. *Вы ищете смысл*. Вам нужны время и свобода, чтобы заниматься тем, что вы любите, и менять мир к лучшему.

Эта книга покажет, как можно одновременно заработать деньги, удовлетворить личные амбиции и положительно повлиять на происходящее в мире. Если вы хотите так вести свое дело и жить полной жизнью, книга поможет вам сделать первый шаг.

## Глава 2

# Найдите свою историю

Позвольте мне рассказать историю двух молодых людей. Адам Лоури и Эрик Райан дружили со школьных времен. Несколькими годами позже они вместе с пятью другими жильцами снимали в Сан-Франциско квартиру, которую потом описывали как «самую грязную в городе». Адам, высокий и худой, был инженером-химиком и как ученый-эколог в то время занимался вопросами изменения климата. Эрик, невысокий и худой, был настоящим маркетинговым гуру, работавшим с брендами типа Gap и Saturn.

Изредка они все же пытались убрать квартиру. А собравшись с духом, сталкивались с загадочными и пугающими предостережениями на этикетках чистящих и моющих средств (где часто даже не упоминался состав). От этой химии начинала чесаться кожа и слезились глаза, что заставляло наших героев задуматься, безопасны ли такие средства для пользователей и окружающей среды. Как-то раз друзья, чтобы понять, беспокоит ли это хоть кого-то еще, поискали в Google информацию о порошках, которыми пользовались. И с удивлением узнали, что эти средства навредили огромному количеству людей.

Так было решено создать самостоятельную разработку – не загрязняющую природу и безопасную для пользователей. Благодаря тому, что Адам (временно находившийся без работы) умело управлялся с химикатами, единомышленники превратили свою кухню в лабораторию, колдуя над разными смесями, подобно паре безумных ученых. Вскоре вся квартира заполнилась пластиковыми емкостями с таинственными жидкостями и этикетками «Не пригодно для питья!». Понемногу у друзей начали получаться действенные чистящие средства, имеющие в составе только безвредные ингредиенты.

Затем Эрик нашел неподалеку компанию, производившую бытовую химию для других фирм, и познакомился с ученым, согласившимся работать с двумя неопытными ребятами, страстно желавшими создать экологически чистый продукт.

В 2000 году они запустили свой продукт. Его назвали method, сознательно не используя заглавные буквы. Первое творение представляло собой мыло для рук, упакованное в красивый прозрачный каплевидный контейнер. Эрик был экспертом в области упаковки – и с самого начала продукты method отличались великолепным дизайном. Внятный сигнал покупателю: производству содержимого компания уделяет серьезное внимание. Однако, несмотря на отличный дизайн и экологичность, продукция Эрика и Адама с трудом пробивала себе дорогу в магазины. Конечно же, им крайне не хватало персонала, должного снабжения и финансирования. В какой-то момент на их банковском счете осталось всего 16 долларов.

Когда же наконец удалось договориться о поставках очистителя для душа с одним местным магазином, на руках не оказалось достаточного количества упаковок для выполнения заказа. Нужно было искать выход как можно быстрее. Вспомнив, что они раздавали образцы очистителя многим друзьям, они обзвонили всех, разыскали каждого, взяли ключи от квартир, пробежались по ним, собрали уцелевшие образцы, вернулись к себе в лабораторию, перелили жидкость в новые бутылки... А затем устремились в магазин с товаром в нужном объеме. Они успели вовремя: еще несколько минут – и заказ был бы аннулирован.

История Адама и Эрика о том, кто они, как и почему захотели создать свою линейку

бытовой химии, о том, насколько их продукция экологически безвредна, заинтересовала прессу. Про них написали Vogue, Time и другие журналы, и публикации привлекли внимание специалистов по закупкам. Кроме того, статьи формировали лояльность потребителей, которые не только сочли новую продукцию полезной, но и сочувственно отнеслись к стоявшей за ней истории.

Еще компания создала так называемый грязный список. Если в каком-нибудь повсеместно распространенном ингредиенте выявляли вред для человека или планеты, его раз и навсегда исключали из состава продукции method. К примеру, говяжий жир используется в индустрии как ингредиент средств, смягчающих ткань при стирке. Но это «грязный ингредиент»: многие бы ужаснулись, узнав, что скот выращивают и забивают, чтобы одежда при стирке и сушке стала немного мягче. Поэтому говяжий жир исключен из производства method. Вместо него используется растительное масло. Историю method отлично отображает слоган «Люди против грязи».

Сейчас method – один из основных брендов экологически чистых средств для уборки, продающий свою продукцию в национальных сетях Whole Foods, Target, Costco, Duane Reade и Staples. Бытовая химия method была представлена на телевидении Home Shopping Network. Объемы продаж жидкого мыла для рук делают компанию третьим по обороту игроком в соответствующей категории. Журнал Fast Company поставил method на 16-е место в списке самых инновационных компаний мира. А журнал Inc. в 2006 году – на 7-е место среди компаний США по темпам роста. Менее чем 90 тысяч долларов в 2001 году и почти 100 миллионов долларов в 2007 году – так выросли продажи method.

Кроме того, организация PETA<sup>[4]</sup> в 2006 году признала Эрика и Адама «людьми года». Особо они отмечены и в выпуске «Кто есть кто в мире экологии» журнала Time 2006 года.

Все сложилось так, потому что за Эриком и Адамом стояли идея и история, а затем и воплотивший их продукт. С самого начала у них было что сказать магазинам – они рассказывали историю о двух парнях, обеспокоенных токсичностью бытовой химии, а затем о компании, которая стремится использовать экологичный подход в промышленном производстве своей продукции. Это помогало им привлечь внимание потребителей, ранее не слишком задумывавшихся о моющих средствах. И не случайно – method позволял им превратить прежде автоматически принимаемое решение о покупке в решение осмысленное.



## Сила историй

Истории – это самая простая и чистая форма общения. Самые мощные, пробуждающие нас ценности и идеи нашей цивилизации заложены в историях, начиная от Гомера, чьи эпические поэмы стали объединяющими для национального духа древних греков, и Вергилия, чьи поэмы послужили тем же для римлян. Таковы и притчи Иисуса, рассказанные им ученикам. Судя по всему, мы генетически предрасположены передавать наши идеи в виде историй, наслаждаться ими и учиться на них.

Как говорит признанный рассказчик и писатель Кендалл Хейвен, автор книги *Super Simple Storytelling*<sup>[5]</sup>: «Человеческое мышление воспринимает истории и их архитектуру как основную дорожную карту для понимания, осмысления, усвоения и планирования жизни – наряду с бесчисленными примерами переживаемого опыта и описаниями, с которыми мы сталкиваемся на своем пути». Толковые компании, ориентированные на будущее, используют этот многовековой импульс современными способами, рассказывая истории, которые люди могут обсудить на Facebook и даже посмотреть на YouTube.

Как только вам удастся создать запоминающуюся историю о себе, о своей миссии – ваш успех перестает зависеть напрямую от вашего опыта, количества ученых степеней и даже от ваших знаний. Хорошая история размывает границы, разрушает барьеры и открывает двери. Это ключ не только к началу бизнеса, но и к вашей индивидуальности, к прояснению ваших приоритетов.

История пробуждает эмоции, а благодаря эмоциям укрепляются связи. Вот почему меняется способ, с помощью которого компании рассказывают о себе клиентам. Они просто не могут больше полагаться на прямолинейные рекламные кампании, подобные запечатленным в телевизионном сериале *Mad Men* («Безумцы»). Рекламный стиль *Mad Men* был эффективен во времена, когда телевизор показывал всего три канала. Именно тогда крупные бренды вроде Pan American World Airways, General Motors и Philip Morris задавали тон, бомбардируя потребителей призывами в таком духе: грузовики Ford – непревзойденные, зубная паста Crest сделает зубы самыми белыми, Coca-Cola – наилучший освежающий напиток.

В наши дни это уже не работает. Медиа становятся все более фрагментированными, а внимание потребителей – рассеянным. Люди перестали слушать одну и ту же радиостанцию или смотреть один телевизионный канал из недели в неделю. Они следят за тщательно отфильтрованной лентой Twitter, создают собственные блоги, комментируют чужие записи, переключаются с одного из пятисот телевизионных каналов на другой, смотрят потоковое видео на своих ноутбуках с помощью сервиса Hulu, кликают ссылки на YouTube, читают электронные книги на Kindle или Nook и делают заметки на iPad. Причем иногда все одновременно.

Возможно, это звучит нелогично, но благодаря тому, что масса мнений, масса позитивных и негативных отзывов о любом продукте открывается одним нажатием кнопки, принять решение о покупке становится не проще, а намного сложнее. Такое обилие информации трудно просеивать, к тому же она зачастую носит противоречивый характер: Chevrolet лучшая машина или худшая? Зависит от того, какой блог вы читаете. Какая паста лучше отбеливает зубы – Crest или Colgate? Статья в Сети говорит об одном, а комментарии к ней – о совершенно противоположном.

И пока информация не станет привлекать вас эмоционально, большая часть ее скорее

всего забудется. Бизнес-консультант Аннетт Симмонс объясняет это так: «Факты остаются нейтральными до тех пор, пока люди не дополняют их собственной смысловой нагрузкой. И принимают решения, основываясь на том, что значат эти факты лично для них, а не на самих фактах. Интерпретация зависит от текущей истории человека... голые факты мало кого убедят. Людям не нужны лишь новые факты – им нужна новая *история*».

Даже лавина фактов слабее по воздействию, чем простая, хорошо рассказанная история, – и это подтверждается научными данными<sup>[6]</sup>. В 2009 году исследователи из Университета Карнеги – Меллона сравнили, как меняется поведение человека в зависимости от того, делятся ли с ним абстрактными фактами или конкретной историей. Команда предложила студентам по пять долларов за обзор различных гаджетов. При этом студенты не знали, что суть дела не в статьях. Изучали их поведение после того, как им платили за проделанную работу. Написав статью, каждый студент получал пять однодолларовых купюр и письмо с просьбой пожертвовать часть заработанного в известный международный фонд Save the Children.

Было составлено два варианта письма. Одно сплошь состояло из фактов о нехватке продовольствия в Малави и статистических данных, показывавших взаимосвязь между редкими дождями и хроническими неурожаями. Во втором – рассказывалась история об отчаянно бедной семилетней малавийской девочке по имени Рокиа.

Студенты, получившие письмо со статистикой, пожертвовали в среднем по 1,14 доллара. Студенты, прочитавшие историю Рокиа, пожертвовали по 2,38 доллара.

Затем исследователи дали третьей группе студентов оба письма. Эта группа пожертвовала в среднем на доллар меньше, чем те, кто прочел лишь историю Рокиа.

Факты важны, но история имеет очень большое значение. Иногда неправильно поданные факты могут смазать впечатление от рассказанной истории и ослабить ее воздействие.

Один из моих любимых гуру в области предпринимательства Сет Годин отлично описывает, как ценны хорошие истории для бизнеса: «Люди плохо запоминают факты. А если и запоминают, то почти всегда в рамках определенного контекста. Компания Patagonia шьет теплую одежду. То же самое делают и другие компании, которые, однако, продают свою продукцию за меньшие деньги, в меньших объемах и с меньшей прибылью. Неужели потому, что одежда Patagonia красивее или теплее? Отнюдь. Все потому, что компания создала историю (и живет в соответствии с ней) – историю, никак не связанную с одеждой, а посвященную окружающей среде. Миссия компании сформулирована так: «Создавайте лучший продукт, не наносите ущерба, используйте бизнес как действенный инструмент в разрешении проблем окружающей среды». И компания выполняет свою миссию.

Как ни странно, но один из самых свежих и удачных примеров использования историй в рекламе возник совершенно случайно. В конце 1990-х компания Subway, работавшая на рынке быстрого питания, создала новую линейку полезных для здоровья сэндвичей, а вместе с ней рекламную кампанию, построенную на безличностном, основанном на цифрах описании продукта. Компания запускала семь видов сэндвичей, каждый из которых содержал менее шести граммов жира.

Такое предложение мало кого заинтересовало. Однако затем, в 1999 году, люди из Subway случайно узнали о Джаред Фогле – студенте, весившем 192 килограмма. Он страдал водянкой, ему грозил диабет и серьезные сердечно-сосудистые заболевания. Джаред, чей объем талии составлял более 150 сантиметров, знал: чтобы избежать болезней,

ему необходимо сбросить вес. И он сел на диету, которую сам назвал «диетой Subway» – один сэндвич с минимальным содержанием жира на обед и еще один – на ужин.

За три месяца Джаред потерял почти 45 килограммов и был готов продолжать похудание. Целый ряд изданий заинтересовался его своеобразной диетой. Владелец одного из ресторанов Subway прочитал статью в газете и отправил ее в рекламное агентство, работавшее с Subway; те, в свою очередь, нашли самого Джареда. Не все руководители компании верили, что эта, пусть такая яркая, история увеличит продажи сэндвичей. Поначалу решили показать рекламный ролик с участием Джареда только на местном уровне. Результаты оказались потрясающими.

В итоге Subway запустила крупную национальную рекламную кампанию, выстроенную вокруг истории Джареда. Предыдущая, основанная на цифрах реклама канула в Лету. А история Джареда принесла компании 18 %-ный рост продаж в первый год и еще 16 % на следующий. В то время как все остальные сети питания росли в два раза медленнее Subway.

## **Истории создают резонанс, а факты – нет**

Если говорить честно, я не знал этого, когда мы начинали проект TOMS. Зато выучил достаточно быстро. В сущности, я даже помню момент, когда понял, что TOMS – не только продукция, но еще и история.

Как-то раз в феврале 2007 года я регистрировался на посадку в нью-йоркском аэропорту JFK на рейс до Лос-Анджелеса. Я приехал в аэропорт прямо из спортзала, и поэтому у меня на ногах были не мои TOMS, а кроссовки. Что крайне необычно: я почти всегда хожу в TOMS, однако, не будь у меня на ногах кроссовок, ничего бы и не случилось.

Поездка в Нью-Йорк оказалась тяжелой. В то время TOMS была достаточно молодой компанией, а крутые и жесткие закупщики основных нью-йоркских ретейлеров в мире моды не понимали, в чем состоит наша миссия. За неделю я не смог заключить ни одной сделки и покидал город, чувствуя поражение.

У регистрационной стойки American Airlines я заметил, что женщина рядом со мной обута в красные TOMS. Мне еще не доводилось видеть ни одного человека в нашей обуви, не считая друзей, членов семьи и знакомых. И это был для меня момент огромной важности.

Скрывая волнение, я спросил: «Мне очень нравится ваша обувь. Что это?»

Казалось, будто я нажал кнопку – ответ прозвучал автоматически. Глаза женщины расширились, лицо оживилось, и она громко и уверенно сказала: «TOMS!»

Делая вид, что спокоен, я повернулся к стойке, однако она схватила меня за плечо, оттащила в сторону и азартно рассказала мне всю историю TOMS.

«Вы не понимаете, – начала она. – Когда я купила эту пару туфель, компания подарила вторую пару ребенку в Аргентине. Эта идея появилась у парня из Лос-Анджелеса, который поехал в Аргентину в отпуск. Мне кажется, он живет на лодке и как-то раз участвовал в телешоу The Amazing Race. Его компания – просто супер, и они уже раздали несколько сотен пар обуви!»

Тут я смутился и понял, что придется признаться, кто я. Я так волновался, что не мог взять и уйти. И сказал: «На самом деле я Блейк, который придумал TOMS».

Она взглянула мне в глаза и спросила: «Зачем же вы подстриглись?»

Я оторопел.

Все быстро прояснилось: моя собеседница видела на YouTube наши клипы о раздаче

обуви. Когда они снимались, у меня были куда более длинные волосы – неудивительно, что она меня не узнала. Но это тоже показало, как интересовали ее и наше видео, и наша компания.

Обняв ее, я пошел к своим посадочным воротам. И только усевшись в кресло самолета, я понял, какая удивительная вещь только что произошла: эта женщина со всей страстью рассказала историю TOMS *совершенно незнакомому человеку*. Со сколькими людьми она обсуждала эту тему до меня? Как минимум с друзьями и родственниками. Может, даже загрузила фото своих туфель в Facebook или написала об этом в Twitter – сложно представить себе, скольких людей она сумела заинтересовать.

И тут я подумал: «А что же случится, если в TOMS обуется десять или сто тысяч человек? А если они расскажут нашу историю всего трем-четырем своим близким, а те – кому-то еще...» Математические вычисления вы можете проделать и сами.

Вот тогда я и оценил всю силу нашей истории. И мы сфокусировались на ней в нашей деятельности.

Этот случай помог мне понять и еще одну важную вещь. Люди, передающие историю TOMS, не просто наши клиенты, они наша группа поддержки. Покупателям TOMS нравится говорить о том, что они поддерживают нашу миссию, а не просто болтать о том, что купили ботинки какой-то заурядной фирмы. Они поддерживают продукт и историю так, как никогда не будет делать обычный покупатель. Группа поддержки всегда переиграет любого обычного покупателя по всем параметрам.

Однако поиск сторонников начинается с истории, которую *стоит поддерживать*. Если бы компания Exxon Mobile захотела, то могла бы привнести в свою деятельность такую историю – она достаточно для этого платит PR-компаниям. Это стало бы положительным импульсом для бизнеса. Однако в Exxon Mobile (или в Union Carbide, Philip Morris и Goldman Sachs) всегда будут в первую очередь сосредоточены на зарабатывании денег, то есть на типичной превосходно защищенной капиталистической мотивации. При этом никто, вдохновленный «историей Exxon», не поедет на заправку Exxon мимо бензоколонки Shell (впрочем, может устремиться и к Exxon, но мимо BP, так как слышал о ней не очень хорошую историю).

Сознательный капитализм не ограничивается зарабатыванием денег (хотя, само собой, занимается этим). Его суть – в создании успешного бизнеса, объединяющего сторонников вокруг важной для них и для бизнеса темы. Ваши клиенты выбирают ваш продукт по вполне обычным причинам: он лучше работает, выглядит более модным, продается по конкурентоспособной цене, предлагает инновацию. Но кроме того, как сторонники они *верят* в то, что вы делаете, они принимают вашу историю, потому что она связана с чем-то настоящим, значимым, и они хотят стать частью этого настоящего.

Вот почему для меня была так важна встреча с той женщиной в аэропорту. Каждой компании нужны такие сторонники, как она. Клиенты и сотрудники приходят и уходят. А сторонники остаются с вами надолго.

### **Внимание на ноги!**

Когда мы только начинали TOMS, я часто надевал башмаки из разных пар. Например, на левой ноге красный, на правой – синий. Иногда еще и шнурки путал. Для меня было важно, чтобы окружающие это заметили, и, когда они указывали на нелады с моей обувью, я мог в ответ поведать историю TOMS. Этот прием

срабатывал: я рассказывал нашу историю значительно чаще, чем если бы на моих ногах была обычная пара TOMS.

Чуть позже то же самое стал проделывать 65-летний отец моего аргентинского партнера Алехо. Правда, с другой целью – он понял, что это неплохой способ привлечь внимание женщин.

AT&T вошла в жизнь TOMS в нужное время: компания сыграла невероятно важную роль в нашем росте и в том, чтобы обеспечить в 2009 году обувью десятки тысяч детей. Наше сотрудничество стало возможным благодаря вовремя услышанной истории.

В 2008 году я давал двухминутное интервью для канала LXTV (дочернего предприятия NBC), рассказывал о TOMS. Интервью показывали на видеоекранах пяти тысяч нью-йоркских такси, и его увидели несколько сотен тысяч пассажиров.

В одном из такси ехал руководитель рекламного агентства BBDO, активно работающего с AT&T. Люди из BBDO решили, что история TOMS будет отличным дополнением к рекламной кампании AT&T, и отправили письмо на адрес [info@TOMSshoes.com](mailto:info@TOMSshoes.com) (общий ящик для нашей службы по работе с клиентами). А как только они узнали, что я на самом деле пользуюсь услугами AT&T для управления бизнесом из-за границы, то попросили меня поучаствовать в рекламном ролике. Ролик, режиссером которого был Беннет Миллер (номинант премии «Оскар» за фильм *Capote*), сняли за неделю в штаб-квартире TOMS в Санта-Монике и в Уругвае, где мы раздавали обувь.

Ролик транслировался в течение всего 2009 года и имел изрядный успех. AT&T получила пользу оттого, что связала себя с нашей историей, благодаря TOMS нашла живой и человечный способ контактировать с людьми (чем-то это напомнило взаимоотношения Джареда и Subway, хотя та реклама была абсолютно иного сорта). TOMS, в свою очередь, немало почерпнула, став частью рекламной кампании глобального бренда. Урок: ваша история способна не только найти путь к основному клиенту, но и привлечь к вам потенциальных партнеров, которые хотят быть включенными в нечто более важное, чем просто процесс купли и продажи.

### **Сила совпадения интересов**

Новая водка под названием Titos есть во всех ресторанах Техаса. Пусть в мире существует множество премиальных брендов, например Grey Goose, Smirnoff, Absolut, – только эта водка *действительно* тexasская. Основатель компании Берт Батлер Беверидж-второй по прозвищу Тито сделал ставку на происхождение своего напитка, чтобы выйти на рынок премиум-водки, который, по всеобщему убеждению, уже был насыщен до предела. Вместо того чтобы создавать еще одну суперводку и конкурировать с уже состоявшимися брендами, Берт создал историю: только эта водка – из Техаса. И быстро приобрел поддержку рестораторов по всему штату, помогавших ему из гордости за Техас.

Каждый из нас принадлежит к какому-нибудь сообществу, связанному с родным городом, университетом, колледжем или любимой спортивной командой. Поняв, к каким сообществам вы принадлежите, вы сможете определить свою целевую аудиторию – и найти историю. Историю, помогающую начать бизнес, защитить дело своей мечты или достичь иной цели, к которой вы стремитесь.

## Найдите свою историю

А теперь подумайте о том, как найти свою историю. Страсть к чему-либо есть почти у каждого, но иногда трудно определить направление этого стремления. Заглушить зов этой страсти, утратить с ней связь очень легко – мы вечно отвлекаемся на повседневность; да и просто в условиях постоянной суеты, болтовни и однообразных дел никого не интересуют наши мечты. Вот почему крайне важно при первой возможности отчетливо сказать о ней *самому себе*. И когда вы осознаете, к чему стремитесь, вы найдете и свою историю.

Если вы не уверены, в чем же заключается ваша страсть, возможно, вам помогут три вопроса, которые иногда я задаю:

- Если бы вам не нужно было беспокоиться о деньгах, что бы вы делали?
- Какой работой вы бы занимались?
- Какой цели вы бы посвятили себя?

Ответив на них, вы разберетесь, в чем ваша страсть. Дайте себе время: не исключено, что потребуются хорошенько подумать, чтобы дать точные ответы. Но как только вы поймете, к чему именно страстно стремитесь, вы зложите основу для своей истории и начало своего проекта.

Чем больше вы любите то, что делаете, тем у вас больше шансов совершенствоваться и достичь успеха. Если вы сделаете свое страстное стремление организующим центром жизни, то сумеете превратить его в историю, а затем сделать из истории что-то большее – что-то, что по-настоящему имеет значение и позволит вам оставить свой след.

## Расскажите свою историю миру

Как только вы находите историю и приступаете к своему проекту – будь то бизнес, благотворительность или даже поиск новой работы, – встает вопрос: каким образом донести историю до всех? Самое главное – *пообещать себе* рассказывать ее при любой возможности. Это не случайная часть вашего бизнеса, а основная зона, на которой нужно сконцентрировать внимание. Иначе вы просто не уделите необходимое время оттачиванию своей истории и творческому подходу к ее распространению.

Мы в TOMS ежедневно прикладываем все усилия, чтобы люди узнали нашу историю – историю о том, что мы производим отличную обувь и, продав одну пару, дарим другую нуждающемуся в ней ребенку. Мы делаем многое – от 70-дневного путешествия по стране в трейлере Airstream до мероприятий фирмы в магазинах Nordstrom. Мы приглашали наших сторонников и клиентов участвовать в акциях по раздаче обуви, где бы в мире мы их ни проводили. Мы сняли 35-минутный документальный фильм, премьера которого состоялась на фестивале TriBeCa<sup>[7]</sup>. Мы организовали специальное подразделение – TOMS Campus Department – для поддержки школьников и студентов, желающих присоединиться к нашему движению.

Мы быстро берем на вооружение удачные идеи своих сторонников и используем их не менее охотно, чем те, что рождаются в наших мозговых штурмах. К примеру, в 2008 году студенты из кампуса TOMS в Университете Пеппердайна начали ходить по университету босиком. Они хотели почувствовать, каково это – не иметь обуви, и привлечь внимание к проблеме. Мы подумали: потрясающая идея! И вскоре TOMS запустила программу под названием «Один день без обуви» (One Day without Shoes – ODWS). Ежегодно в апреле мы просим наших клиентов и единомышленников походить один день босиком. Прогулки босиком в рамках ODWS устраивают в школах, колледжах, в университетских городках, в больших и мелких компаниях и в сотнях других мест. В 2010 году в мероприятиях ODWS участвовало более 250 тысяч человек по всему миру, причем 1600 из них собрались благодаря нашему сайту. (Присоединяйтесь к нам на сайте [www.onedaywithoutshoes.com](http://www.onedaywithoutshoes.com))

Мы не перестаем придумывать пути, как рассказать миру свою историю, потому что сами верим в нее, в ее важность. Люди чувствуют подлинность истории и, как правило, способны отличить ее от истории, придуманной, чтобы заработать деньги. И не только люди со стороны, но и сотрудники и руководители организации или проекта. Однако если вы искренни и неподдельно любите свою историю, вы полюбите и делиться ею со всеми.

Вот несколько подсказок, как можно распространять свою историю.

## Устройте истории тест-драйв

Ваши друзья и коллеги знают вас лучше всего. Начните с них. Они помогут вам найти слабые места в истории, убрать то, что кажется неестественным, и отточить работающие моменты. Вы легко заметите, что смущает их, кажется скучным, а что вызывает отклик и побуждает к действию.

## Поделитесь своей историей со всеми, с кем можете

Теперь, когда ваша история отшлифована, составьте список групп, с которыми вы связаны и которые помогут сделать следующий шаг. Включайте в список контакты социальной сети (например, «друзей» в Facebook или подписчиков в Twitter), представителей ассоциации выпускников вашего учебного заведения. Не забудьте тех, с кем вы занимаетесь спортом по выходным, и тех, кто ходит с вами на йогу, прихожан своей церкви и так далее. Все это – ваши сообщества, которым уже небезразлично (пусть иногда и в общих чертах), чем вы занимаетесь в своей жизни.

Но не останавливайтесь на этом. Рассказывайте историю всякий раз, когда кто-нибудь спрашивает: «Так чем ты занимаешься?» Я, например, с удовольствием вступаю в разговор на горнолыжных подъемниках, в метро, самолетах, на вечеринках, торговых выставках, на встречах по развитию деловых связей. Пусть ваша главная страсть проявляется свободно, при любой возможности. Получает ли ваша история живой отклик или повисает в тишине – будет заметно сразу. Поэтому каждый раз вы не только делитесь ей, но и нащупываете новые пути для ее совершенствования.

## **Найдите партнеров для истории**

Истории никогда не находятся в изоляции. Если ваша история вступает в резонанс еще с чьей-то, найдите способ объединить их. Так поступила компания AT&T в отношениях с TOMS.

Если ваша история богаче, интереснее, чем ваш продукт, услуги (или даже вы сами), то другие люди и компании захотят бросить ее отсвет и на свою деятельность. Добиться галло-эффекта включением вашей истории в свою. Вот несколько примеров такого сотрудничества с TOMS. Издатель Vogue дарит обувь TOMS людям из списка своих особых контактов (большинство из них раньше вообще не слышали о TOMS). Бренд Ralph Lauren создал специальный дизайн для лимитированной линейки обуви TOMS и продавал ее в магазинах сети Rugby по всей стране. Популярная марка одежды Theory представляла обувь TOMS на своей 18-метровой витрине в главном магазине сети на Манхэттене и при оформлении других магазинов. Под написанным огромными буквами словом «ДАРИМ» приводилась история TOMS. Все это делалось с простой целью: Theory делилась понравившейся историей – нашей историей – со своими покупателями.

## **Серьезно отнеситесь к распространению истории в Интернете**

Если кто-то захочет нанять вас на работу, проконсультироваться с вами, присоединиться к вашему бизнесу (или даже пойти с вами на свидание), то выйдет в Сеть и поищет о вас информацию. Ваша страница в Facebook, ваши данные на Tumblr или Flickr найдутся достаточно быстро, и если они неинтересны и не дают почувствовать связь с вашей историей, то иметь с вами дело захотят далеко не все.

Разумеется, решение не в том, чтобы очистить Интернет от следов своего присутствия. Напротив, вы заинтересованы, чтобы перспективные партнеры, работодатели, коллеги (или даже потенциальные подружки) вас нашли – и онлайн-образ предоставляет прекрасную возможность укрепить впечатление, которое вы производите при личном общении. Ключ в том, чтобы ваша личность в Сети отражала вашу реальную личность и соответствовала сути вашей истории. И не выкладывайте в Интернет ничего такого, что не хотели бы показывать



другим. Google выдает все результаты поиска, ему все равно – смущают они вас или нет.

## Найдите общительных людей, которых увлечет ваша история

В каждой нише существуют люди, которых Малкольм Гладуэлл в своей книге «Переломный момент»<sup>[8]</sup> метко назвал «объединителями», – общительные люди, являющиеся сердцевинной обширной сети связей. Следите, чтобы ваша история стала доступна тем, кто сумеет разнести ее по свету. Расскажите свою историю молчуну – может, и получите еще одного сторонника. Поведайте ее коммуникабельному любителю поговорить – и ваша история станет разлетаться по нарастающей.

## Выбирайте адресатов

Очень важно знать аудиторию, к которой вы обращаетесь. В сущности, ваша история – это рассказ об определенной идее, продукте или опыте, который вы предлагаете. Вы не можете удовлетворять абсолютно всех, сохраняя при этом целостность и доверие к себе. Убедитесь, что ваша история апеллирует именно к тем, кого вы хотите видеть в числе своих сторонников, и что она связана с вашей основополагающей сильной стороной.

### **SHEEХапильность**

Много лет Сьюзан Вальвиус была одним из самых известных тренеров женских университетских команд по баскетболу. Сменив несколько учебных заведений, в 2002 году вывела команду Университета Южной Каролины в первую восьмерку на турнире National Collegiate Athletic Association (Национальной ассоциации студенческого спорта). Мишель Маркнианк – звезда баскетбола. От Университета Теннесси участвовала в двух национальных чемпионатах. Завершив контракт с Женской национальной баскетбольной ассоциацией, Мишель начала работать вместе со Сьюзан в Южной Каролине.

Прожив в мире спорта почти два десятка лет, обе отлично разбирались в тканях для спортивной одежды. Как-то раз Мишель купила материю, которая ее совершенно пленила, и захотела услышать мнение Сьюзан. Сьюзан тоже восхитилась: «Я бы не отказалась от такого постельного белья!»

А Мишель ответила: «Так давай сделаем!»

И они сделали. Конечно, все было не так уж просто. Чтобы запустить компанию, они разработали ее концепцию в бизнес-школе Университета Южной Каролины, провели маркетинговые исследования, изыскали инвестиции. Много экспериментировали, пока не создали простыни, способные «дышать», с хорошим балансом тепла и прохладности, с отличными влагоотводящими свойствами; ко всему прочему, их простыни растягивались лучше традиционного постельного белья. Компания и продукт получили название SHEEX.

К августу 2007 года Сьюзан и Мишель были готовы приступить к продажам. И они воспользовались своей историей. В сущности, продажей постельного белья занимается множество людей, но много ли среди них бывших спортсменов и тренеров, авторитетно утверждающих, что их продукция не просто хороша, но и помогает улучшить спортивные результаты, потому что улучшает качество сна?

Наши героини позволили истории самой мостить путь. «Мы не просто люди, которые рассуждают об атлетах – мы *сами* были спортсменками. И это очень привлекло ретейлеров, – говорит Сьюзан. – Это помогло нам наладить отношения и с множеством консультантов. Это открывает нам двери – благодаря спортивному прошлому мы можем найти людей, с которыми иначе бы и не познакомились. Часто они спрашивают Мишель о том, как ей игралось под началом легендарной Пэт Саммит (самого удачливого тренера за всю историю Национальной ассоциации студенческого спорта) или интересуются, нравилось ли мне работать с такими игроками и тренерами, как Лу Хольц, Стив Спарриер или Рэй Таннер».

Компания SHEEX стартовала быстро: в июне 2009 года она открыла торговлю через Интернет и в нескольких лучших магазинах в Хьюстоне. В 2010 году владелицы занялись национальной дистрибуцией через систему каталогов Brookstone и магазины вроде Bed Bath and Beyond и Sports Authority. В 2011 году началось сотрудничество с Home Shopping Network. «Достаточно необычно продавать постельные принадлежности через каналы продвижения спортивных товаров, но у нас это неплохо получается. Именно здесь покупатели, которым уже понравилась идея постельного белья, улучшающего эффективность занятий спортом, влюбляются в нашу историю», – говорят создательницы SHEEX.

## Глава 3

# Смотрите своим страхам в глаза

Через двадцать лет вы будете больше сожалеть о том, чего не сделали, нежели о том, что сделали. Так что отдайте швартовы, выходите из тихой гавани. Поймайте попутный ветер. Исследуйте, мечтайте, открывайте.

*Марк Твен*

Вот рассказ о женщине, жившей самой обычной жизнью в тexasском пригороде, пока ее не посетила мысль, что она способна помочь другим людям. Она осознавала, что для этого придется встретиться лицом к лицу со своими страхами. Все это я знаю не понаслышке, ведь эта женщина – моя мать, и я видел, как она борется с парализующими ее страхами. Страх сложно запечатлеть на бумаге – мы чувствуем, как он подтачивает нас изнутри, он разлит в воздухе, которым мы дышим. Страх может управлять нами. Но моя мать научила меня, что его можно и необходимо преодолеть, чтобы совершить что-то стоящее.

\* \* \*

Пэм познакомилась со своим будущим мужем, когда ей было всего четырнадцать. Они поженились несколько лет спустя, когда Майк учился на последнем курсе Южного методистского университета. Пэм бросила колледж и работала официанткой, чтобы поддерживать семью, пока Майк изучал медицину. Она родила троих детей – двух мальчиков и девочку – и превратилась в маму-домохозяйку.

Хотя раньше Пэм думала о карьере в индустрии моды, рождение детей пробудило в ней интерес к здоровому образу жизни. Она начала интересоваться диетами и упражнениями, стала ярой поклонницей аэробики и даже участвовала в соревнованиях. На здоровье жаловаться не приходилось до 1990 года, когда анализы показали, что у нее очень высокий уровень холестерина – 242 мг/дл.

Пэм занималась спортом, не курила и не употребляла алкоголь, но любила как следует закусить сыром, полакомиться мороженым, ела и другие продукты, содержащие насыщенные жиры. Она исключила большую их часть из рациона, и в течение полугода уровень холестерина в ее крови упал до 146 мг/дл.

Чтобы отпраздновать успех жены, Майк подарил ей путевку в фитнес-лагерь журнала Shape в Калифорнии, где профессионалы помогали отдыхающим узнать больше о здоровье и фитнесе. Пэм пребывала в восторге и в ужасе одновременно: она ни разу не летала одна на самолете, да и вообще не ездила в отпуск в одиночку. Но ей так хотелось поехать, что она преодолела страх полетов и чудесно провела время, вдохновляя других женщин историей о том, как ей удалось справиться с холестерином.

Вернувшись домой, Пэм почувствовала, что ей хочется большего. Не просто рассказать

свою историю паре знакомых, но дать возможность многим научиться на ее ошибках. Перебрав несколько идей, она решила написать кулинарную книгу. Два дня спустя у нее уже был логотип: перечеркнутый брикет масла – на манер эмблемы фильма «Охотники за привидениями»... «Охотники за жирами» – Butter Busters!

Так она и назвала свою книгу, за написанием которой провела весь следующий год. Закончив, она столкнулась с очередным страхом – что дальше? «Мне было так страшно, – вспоминает она. – Я ничего не знала об издательском деле и понятия не имела, что делать».

Не имея связей в издательском мире Нью-Йорка, Пэм решила, что лучший выход – издать книгу самой. Она изучила справочник «Желтые страницы», посетила несколько типографий и остановилась на той, владельцы которой не блистали на вид здоровьем. Пэм пожалела их и отдала им работу в надежде, что книга поможет им оздоровиться, ведь им она нужна как никому!

Владельцы типографии выставили Пэм счет в 30 тысяч долларов. У Пэм и Майка не было лишних денег, и Пэм столкнулась с очередным страхом – надо пойти в банк и взять такую, казалось, огромную ссуду.

Однако им с Майком все удалось, дело Пэм налаживалось. Будто бы. Шел август 1991 года. Пэм хотела, чтобы книга вышла до Рождества, но начались проблемы в типографии. Большие проблемы. Пэм навещала туда каждый день, чтобы убедить владельцев закончить проект, но скоро стало ясно, что она выбрала не самую подходящую компанию.

Однажды дождливым зимним днем двери типографии оказались запертыми наглухо, хотя было видно, что внутри прячутся хозяева. Пэм позвонила мужу, друг которого работал в полиции, и вместе они взломали дверь, но все без толку. Даже после череды судебных заседаний Пэм смогла получить назад лишь свою рукопись – у компании не было ни гроша, чтобы вернуть ей деньги.

Пэм впала в глубокую депрессию. Книга была ее миссией, и что теперь? Она заперлась в спальне и рыдала, пока Майк не сказал: «Достаточно. Мы возьмем еще один кредит».

И вот пара вернулась в банк. Затея Пэм привела к тому, что они уже были должны банку 60 тысяч долларов. Страшно было искать другую типографию. Прошлая ошибка дорого обошлась.

Однако новая типография отлично справилась с задачей, и уже через три недели Пэм готовилась продавать пять тысяч экземпляров книги. Газета Fort Worth Star напечатала о Пэм статью, разлетевшуюся по стране, местный телеканал взял у нее интервью, и первый тираж был распродан в течение трех недель. Офисом ей служил обеденный стол, а мы, ее дети, клеили марки, писали адреса на коробках, запикивали в них книжки и отправляли их по почте. Так она продала 20 тысяч... 40 тысяч... 100 тысяч экземпляров.

Меньше чем за полтора года Пэм удалось продать 450 тысяч экземпляров своей кулинарной книги «Охотники за жирами». Крупное нью-йоркское издательство предложило ей прилететь и сделало предложение, подкрепив его убедительными аргументами. Позволить издать им книгу – лучший способ расширить читательскую аудиторию и увлечь множество людей здоровым питанием. И Пэм согласилась.

Издатель наметил для Пэм рекламное турне. Пэм была интровертом и долго настраивалась даже на обычную тренировку по аэробике. Неудивительно, что эта идея привела ее в ужас. Незадолго до того, как она должна была отправиться в четырехнедельную поездку, ее охватила паника, она проводила в слезах дни напролет. Но мы все сплотились

вокруг нее. Позже она говорила, что, если бы не поддержка семьи, она не смогла бы сделать этого. Но она поехала, набралась смелости, чтобы представить книгу и историю, стоящую за ней, публике. И все сработало – в итоге было продано 1,4 миллиона экземпляров «Охотников за жирами».

Несмотря на все страхи, Пэм всегда видела, что в ее идее – написать книгу о здоровом питании – важна не только реализация, но и возможность достичь материального успеха и вдохновить других людей. «Я знала: то, что я делаю, может изменить жизнь множества людей, и мое желание помочь им было сильнее, чем страхи, стоявшие на моем пути», – говорит она.

## Уличная драка и бизнес-планирование: в чем разница?

Страх встречается гораздо чаще, чем кажется. Мы живем в обществе, где не принято говорить о страхах – как правило, нас куда больше впечатляет смелость. Но все мы иногда боимся, особенно когда начинаем свое дело, отправляемся на собеседование или пытаемся объединить людей для какой-то цели.

Страх идет с нами рука об руку на протяжении всей жизни. Когда мы сидим без работы, то боимся, что не найдем новую. Когда находим – боимся, что нас уволят. Вкладывая деньги, мы боимся, что потеряем сбережения. Начиная свое дело, вкладывая в него все свои накопления, усилия и надежды, мы боимся потерять все.

Раз уж страх будет нашим спутником на протяжении всей жизни, пора научиться смотреть ему в глаза. Первым шагом должно стать понимание того, что такое страх.

Страх приходит, когда мы беспокоимся о том, что еще не произошло. Страх не всегда плох. С его помощью наш мозг сообщает нам, что нужно сосредоточиться. Страх заставляет оценить риск, обратить внимание на опасности. Если бы страха не было, наши предки отважно шли бы навстречу саблезубому тигру или мамонту и превращались бы для них в обед.

Мы больше не сталкиваемся с хищниками, но все же должны прислушиваться к нашим страхам. Например, страх не велит выпрыгивать из самолета без парашюта, нарываться на драку с парнем вдвое здоровее, чем ты сам, или переходить дорогу, не оглядевшись по сторонам.

Страх вызывает гормональный скачок, позволяющий справляться с экстренными ситуациями – та самая реакция «бороться или бежать», призванная приводить нас в действие. Но вместо того чтобы действовать, многие люди *цепенеют* от страха. Страх подавляет их, они вынуждены отступить и сдаться. Часто люди даже используют страх как оправдание, чтобы ненароком не сделать что-то стоящее.

Это может стать ужасной ошибкой. Страх ввязаться в уличную драку разительно отличается от страха взвешенного риска в бизнесе, но ощущение от обеих ситуаций, да и реакция – стремление найти убежище – могут быть одинаковыми. Необходимо помнить, что изначальное чувство страха вполне естественно, и мы не можем его контролировать. *Все*, кто занимается бизнесом, время от времени боятся; главное – помнить: то, чего мы боимся, не убьет нас. По крайней мере, в бизнесе. Те, кто достигает успеха, могут посмотреть в глаза своим страхам и придумать план по их преодолению.

В действительности, чем больше читаешь о деятельности успешных корпораций, тем чаще обнаруживаешь, что из достигших успеха практически все прошли через непонимание, банкротство, утрату поддержки или провал. Каждый из них мог отказаться от дела жизни после неудачи, но вместо этого они, столкнувшись со своими страхами, преодолели их и в конце концов одержали победу.

Одна из моих любимых историй – история Сэма Уолтона, по всем показателям классического американского бизнесмена. В 1945 году он владел «второсортным магазинчиком во второсортном городке, в штате далеко не высшего сорта», как писал журнал *Harvard Business Review*. Множество подобных лавок уже потерпели крах, и лавка Сэма вот-вот должна была к ним присоединиться. Кроме всего прочего, Уолтону не хватало опыта, помещение он купил в неудачном месте, переплатил и подписал невыгодный договор.

Понадевав еще ошибок, он через несколько лет оказался на грани катастрофы.

Несмотря на то, что все его страхи претворялись в жизнь, он сумел переломить ситуацию и добиться успеха, о котором можно только мечтать. Сегодня его Walmart – одна из крупнейших компаний в мире. Почему? Как говорится в Harvard Business Review: «Несомненное объяснение его успеха – храбрость, которую придавала ему его убежденность. Его уверенность в избранной модели бизнеса, основанной на приверженности низким ценам, помогла ему постоянно преодолевать барьер страха, несмотря на допущенные в прошлом промахи».

Все, кто достигает успеха, вынуждены пройти тернистый путь. Чем больше биографий вы читаете и слушаете рассказы лидеров бизнеса, чем больше разговариваете с успешными людьми, тем больше узнаете об их ошибках, страхах и неудачах. Но все же вы понимаете, что эти падения стали для них величайшим благом. Этот урок необходимо усвоить.

Гарантирую, в любом новом предприятии вам порой будет казаться, что оно обречено на провал и успеха не добиться никогда, как бы усердно вы ни трудились. И когда это случится, вы столкнетесь с одним из важнейших испытаний. Страх и неудачи неизбежны. Единственное, что отличает абсолютный успех от абсолютной неудачи, – то, что вы делаете в момент провала.

Именно в этот момент многие опускают руки и начинают искать оправдания для того, чтобы все бросить. Мне понятно это стремление: я видел свою мать в худшие минуты, я видел, как хочется ей вернуться к прежней жизни – когда она еще не ввязалась в эту авантюру. Но она никогда не останавливалась, а продолжала идти вперед. Страх – одно из сильнейших наших чувств, и чем больше мы фокусируемся на нем, тем сильнее он становится и тем сильнее искажает наше поведение.

Но есть способ бороться. Вместо того чтобы концентрироваться на самом страхе, с которым ничего нельзя поделать, сосредоточьтесь на том, что вы действительно *можете* контролировать – на ваших действиях. Можно привыкнуть к страху и с уверенностью действовать вопреки ему. Это не только прибавит смелости, но и резко увеличит ваши шансы на успех и счастье. Давайте посмотрим, как это удалось одному молодому предпринимателю.

## История VeeV

В начале карьеры Кортни Рюм не думал о тропических лесах. Тридцатидвухлетний выпускник Колумбийского университета, специализировавшийся на экономике и философии, отправился на Уолл-стрит, занимался инвестициями в крупнейшем коммерческом банке Goldman Sachs и работал с компаниями из сферы товаров массового потребления.

Спустя несколько лет, поработав с такими стартапами, как Under Armour и Vitamin Water, Кортни решил уйти из банка и стать предпринимателем. Участвуя как сотрудник банка в подготовке более чем десяти миллиардной сделки по слиянию алкогольных компаний Pernod Ricard и Allied Domecq, он заинтересовался рынком алкогольной продукции. На его взгляд, тут явно не хватало инновационности.

В 2007 году Кортни и его брат Картер организовали компанию VeeV. Она производила крепкий алкогольный напиток. Слоган «Лучший способ пить» Кортни объясняет так: «Напиток обогащен соком ягод асаи, которые полны витаминов С и Е, содержат на 57 % больше антиоксидантов, чем гранатовый сок, и на 300 % больше, чем красное вино». Помимо того, VeeV отправляет по доллару от каждой проданной бутылки на защиту тропических лесов, сотрудничая с фондом The Sustainable Açaí Project, основанным группой предпринимателей Sambazon (Sustainable Management of the Brazilian Amazon). Винокуренное производство VeeV – единственное, работающее от ветряных источников энергии. Это первая компания в отрасли, которая полностью исключила из технологических процессов выбросы в атмосферу углекислого газа и имеет соответствующий сертификат.

Продажи компании превосходны, из года в год они растут более чем на 250 %, и скоро VeeV станет одним из самых продаваемых новых брендов в стране.

Как и все, кто начинал свое дело, Кортни иногда боялся: «Порой я просыпался посреди ночи от кошмаров. Достаточно быстро нам стало ясно, что мы почти ничего не знаем об алкогольной индустрии и нам придется всему учиться. Вдобавок мы опасались, что нашу идею кто-то перехватит. Одним словом, мы были в ужасе».

Кортни рассказал мне, что в годы становления помогало ему преодолевать страх. Вот его советы.

**Что бы ни произошло – выигрыш, проигрыш или ничья, – не забывайте: жизнь продолжается.**

Кортни объясняет: «Уходить из Goldman было страшно, но все же, когда мы занялись VeeV, мне было всего двадцать семь. Я подумал: что действительно ужасного может произойти, даже если проект полетит в тартарары? К тридцати годам я получу потрясающий опыт и буду готов к чему-то новому. Иными словами, обратная сторона медали не так уж и плоха. Может, вам придется разбираться с финансовыми последствиями своей неудачи, но зато у вас появятся новые карьерные перспективы. Я знаю многих предпринимателей, чье дело не заладилось, но они все равно добились успеха просто потому, что получили бесценный опыт управления компанией. Теперь им предлагают гораздо более интересную работу, чем тем, кто никогда не пытался рискнуть».



## **Не бойтесь неизведанного.**

Люди боятся неизвестности, но ведь нам, по определению, ничего не известно наперед – никто не знает, во что ввязывается. Когда мы начинали VeeV, мы понятия не имели, что может произойти. Ни я, ни мой брат ничего не знали об алкогольной индустрии. Мы даже не знали, кто такие дистрибьюторы, не говоря уже о том, где их найти.

Люди склонны считать, что должны заниматься только тем, в чем целиком и полностью осведомлены. Такое может не случиться никогда. Никто не начинает рискованное предприятие, зная о нем все. У тебя есть идея, есть силы, ты достаешь денег и трудишься в поте лица. Если вы тратите все свое время, пытаетесь научиться и подготовиться ко всему, вы так и будете учиться и готовиться. И никогда не откроете свое дело.

## **Все делают ошибки.**

Когда люди начинают заниматься чем-то новым, то так боятся допустить ошибку, что впадают в аналитический паралич. Они заклиниваются на мысли, что каждое решение – вопрос жизни и смерти, не могут его принять и в результате ничего не делают. Вместо того чтобы намертво встать на якорь, я предпочитаю двигаться в каком-нибудь направлении. Несколько ошибок редко потопят ваш корабль. Возможно, появится пара пробоин, но вы не пойдете ко дну. Как правило, ошибки, совершенные на первых шагах, вы вполне можете исправить в будущем.

## **Не беспокойтесь о том, что подумают другие.**

Уверен, что многие сотрудники Goldman фыркнули, узнав о VeeV, и сказали, что Кортни это не потянет. Ну и что? Мы с братом, возможно, зарабатываем меньше, чем они (если они все еще там), но мы занимаемся любимым делом. И это того стоит. Конечно, поначалу нас сильно задевало, что они думают и говорят о нас. Но потом до меня дошло: при желании мы их вообще больше не увидим.

## **Не станьте жертвой «самой лучшей идеи».**

Многие из тех, кто пытается начать что-то абсолютно новое, часто спотыкаются о проблему с идеями: «Не эта ли лучшая среди моих?» Конечно, хорошая идея – хорошее начало, но секрет успеха большинства предприятий не в идее, а в ее реализации. Я всегда предпочту неплохую идею и прекрасное исполнение превосходной идее с посредственным воплощением.

## Истребители страха

Теперь, когда TOMS развивается и достигнута финансовая стабильность, я уже не чувствую того страха, что был в начале пути. Но пока я писал эту книгу, еще раз вспомнил, как боялся прежде. Например, когда у TOMS не было денег, чтобы заплатить по счетам, и мы просили поставщиков увеличить кредит. Я помню ежедневные встречи с Джастином, моим бухгалтером, и попытки решить, кому из поставщиков мы заплатим на этой неделе. (Обычно деньги уходили тому, кто громче кричал в ответ на просьбу Джастина об отсрочке.) Наша кредитная линия была почти исчерпана, лимиты по кредитным картам достигнуты, а банк постоянно спрашивал, когда мы планируем вернуть долги. К тому же необходимо было продавать и раздавать обувь.

Но больше всего пугало (учитывая количество публикаций о нас в прессе и наши громкие заявления о том, что мы изменим саму концепцию бизнеса и филантропии) то, как пристально за нами следили. Наша неудача тут же стала бы достоянием общественности.

Но пока я справился со своим страхом, я нашел несколько весьма эффективных способов сосуществования с ним. Для начала вспомнил, что должен **прожить свою собственную историю**. Я вернулся к главному вопросу: «Зачем я это делаю?» Вспоминая об основных мотивациях, ты подтверждаешь, что твое дело – настоящее. Так изгоняется один из самых главных страхов: ты сам не притворщик. Когда ты на своем месте, нет нужды притворяться кем-то еще. Ты можешь просто быть собой. Говорят, нет ничего страшнее человека, которому нечего терять. Это правило работает и в бизнесе. Когда воплощаешь в жизнь свою историю, значит, лишь делаешь то, что должен. В этом сценарии нет места стыду и разочарованию – эмоциям, которыми кормятся наши самые сильные страхи. Вот тогда вам нечего терять.

Вдобавок рядом со мной были **стажеры**. Стажерам недостает знаний и опыта, и это прекрасно – им нечего бояться. Они полны энтузиазма, оттого что работают над чем-то значимым и важным. Когда на вас, на успех вашего предприятия целыми днями трудится группа энтузиастов, это придает уверенности в себе, добавляет значительности и в конце концов позволяет воплотить в жизнь вашу идею. Растите вместе со стажерами – они дадут вам почувствовать себя молодым и полным уверенности, каким бы стариком и трусишкой вы себя ни считали.

Я буквально окружил себя вдохновляющими цитатами. Этому совету очень просто следовать, но в моей предпринимательской карьере именно он колоссально помог бороться со страхом. Представьте, что организуете компанию, но у вас нет средств ни нанять толкового ассистента, ни организовать совет директоров, и вообще нет никого, кто давал бы советы, мотивировал или просто прислушивался бы к вашим идеям. И все же вы можете получить удивительную помощь.

Откуда? Из цитат. Из высказываний людей, справившихся со своими страхами и неудачами и возвысившихся. Их мысли придают силу. Пусть они будут постоянно на виду у вас.

Когда я начинал, мне часто бывало одиноко, и я развесил такие цитаты по всей квартире. Они давали мне почувствовать, что я не один. Я набирал и распечатывал понравившиеся сентенции или вырезал их из журналов и прикреплял к стене. Все первые шесть лет моей предпринимательской жизни моя квартира была усеяна цитатами, будто по ней прошел бумажный торнадо.

Вот некоторые из моих любимых изречений о страхе, которые помогли мне пережить самые смутные времена.

*Измени свои мысли, и ты изменишь свой мир (Норман Винсент Пил<sup>[9]</sup>).*

*Большинство неудачников – это люди, которые сдались, не зная, насколько они близки к успеху (Томас Эдисон).*

*Успех – это умение идти от неудачи к неудаче, не теряя энтузиазма (Уинстон Черчилль).*

*Вы приобретаете силу, смелость и уверенность каждый раз, когда смотрите страху прямо в глаза. Вы можете сказать себе: «Я пережил этот ужас и могу справиться с тем, что последует дальше». Надо делать то, чего вы, казалось, сделать не сможете (Элеонора Рузвельт).*

*Через двадцать лет вы будете больше сожалеть о том, чего не сделали, нежели о том, что сделали. Так что отдайте швартовы, выходите из тихой гавани. Поймайте попутный ветер. Исследуйте, мечтайте, открывайте (Марк Твен).*

Я не только окружил себя цитатами, но еще и **читал биографии**. Я бросил колледж, чтобы заниматься бизнесом, и так и не получил диплом. В основном мое образование не из рекомендованных преподавателями книг, а из тех, что я выбирал самостоятельно. Особенно мне нравились биографии преуспевших предпринимателей и других людей, которые меня вдохновляли.

Например, когда я открыл свой бизнес, связанный с кабельным телевидением, я решил прочитать биографии и автобиографии всех телевизионщиков, какие только мог найти, в первую очередь Теда Тернера, основателя CNN. Когда я занялся TOMS, я прочел о Ричарде Брэнсоне (основателе Virgin), Ивоне Шуинаре (основателе Patagonia), Хербе Келлехере (председателе совета директоров авиакомпании Southwest Airlines), Гарольде Шульце (главе Starbucks) и об остальных, чей бизнес был ориентирован и на прибыльность, и на благотворительность.

Когда я советую читать биографии, я имею в виду не только книги. В Интернете масса биографической литературы и статей. Представьте, что вы хотите учредить некоммерческую организацию по защите окружающей среды или планируете сменить работу, имея уже устоявшуюся карьеру. Скорее всего, вы найдете истории, написанные о тех или теми, кто оказался в похожей ситуации. Понять, как кто-то другой сделал то, что вы только собираетесь, – значит уничтожить свой страх. Любая дорога становится легче, когда вы видите чьи-то следы.

Еще я бы посоветовал мыслить малыми категориями. Не стоит воспринимать каждый следующий шаг как огромный риск. Думайте о нем лишь как о маленьком шаге долгого пути.

Фраза «мыслить шире» звучит всегда хорошо, но это и есть ошибка, которую совершают многие начинающие предприниматели. Мы начали TOMS с 250 пар обуви в трех спортивных сумках – вот и все. Я не увольнялся с работы, не вкладывал десятки тысяч долларов. Я просто сделал 250 пар и попытался их продать.

Начиная с малого, вы сможете детально проработать свою историю, проверить свою идею и испытать свою отвагу. В Японии существует философская практика *кайдзен*,

согласно которой маленькие ежедневные усовершенствования ведут к усовершенствованию в целом. Эту идею в восьмидесятые годы популяризировали японские автопромышленники, медленно, но верно завоевывавшие лидерские позиции на американском рынке. Вместо того чтобы вводить революционные новшества, они постепенно улучшали свои машины. Когда основываешься на этой концепции, достижение важных целей уже не так пугает.

Начинать с малого особенно важно тем, у кого уже есть работа. Представим, что вы учитель математики, но мечтаете печь хлеб. Вам не нужно увольняться с работы, вы можете во время отпуска поработать с недельку в пекарне и посмотреть, понравится ли вам такой опыт. Учитесь чему угодно, однако не посвящая этому все свое время. Спросите владельца, не предложит ли он вечернюю подработку, чтобы вы могли учиться ремеслу, но зарабатывать деньги на основной работе.

Когда поймете, что достаточно поднаторели в деле и увлечены им, можно делать следующий шаг. Вы уже будете знать гораздо больше, чем начиная вслепую, даже если предстоит еще многому научиться.

А еще я **записываю свои страхи и внимательно смотрю на них**. Когда страх существует только в вашей голове, воображение устраивает пытку, рисуя всевозможные ужасные последствия. Но стоит перечислить все на бумаге – вы четко поймете, чего боитесь, и страхи постепенно потеряют свою власть над вами.

\* \* \*

Когда я чувствую, что ко мне подступает страх, я продумываю различные сценарии. Расчерчиваю лист бумаги пополам, слева пишу свои страхи и опасения, а справа – наихудший исход.

Например, начиная TOMS, в левой колонке я написал:

*Если никто не купит туфли, случится следующее: я потеряю 5 тысяч долларов, потраченных на материалы и первоначальные вложения. Три месяца моей жизни ни к чему не приведут.*

В правой колонке я написал:

*Даже если случится все самое плохое, я все равно проведу три месяца в Аргентине, научусь чему-то новому, заведу друзей и повеселюсь.*

\* \* \*

Мой последний «истребитель страха» – как можно чаще обращаться ко всем за советом. Вы можете получить великолепный совет от самых разных людей – стоит только попросить. Да, возможно, кто-то не захочет с вами разговаривать, как бы деликатны вы ни были. Но вы удивитесь, сколько людей будут рады вам помочь.

Всемирная паутина предлагает способ общения, требующий минимум усилий и затрат, и успешные люди чаще и охотнее, чем раньше, дают советы. Прежде вам приходилось дозваниваться до клиентов, договариваться о встрече, разбираться с транспортом, логистикой и так далее. Сейчас можно написать e-мейл и через несколько минут получить в ответ нужный совет.

Я убедился, что многие любят советовать тем, кому сопереживают, или тем, в ком видят свое отражение. Сколько раз я видел, как молодые женщины обращаются за помощью к успешным бизнес-леди и получают прекрасные советы просто потому, что те видят в начинающих юную версию себя. Когда предприниматели достигают известного успеха, жизнь становится слегка пресной – из нее уходят былой риск и приключения. Поэтому при встрече с молодым предпринимателем ветеран вспоминает собственную молодость и переживает еще одно приключение, прикасаясь к истокам нового бизнеса.

В 2002 году, после участия в *The Amazing Race*, я на собственном опыте узнал, как невероятно популярны реалити-шоу. Я решил, что миру нужен кабельный канал, который будет транслировать их круглосуточно, и я создам его. Тщательно исследовав тему, я обратился к Джеку Кросби, пионеру кабельного бизнеса. Джек, как и я, был из Техаса и, так же как и я, всего в двадцать с небольшим организовал свое первое кабельное предприятие. Его имя чтят все, кто связан с кабельным телевидением. Вскоре он стал моим учителем и не только давал отличные советы, но и наслаждался жизнью, наблюдая за моей борьбой и вспоминая пройденное им самим сорока годами раньше.

## Ничто не случается вовремя

Один из наших ключевых страхов – страх начать дело не вовремя. Всегда кажется, что нужно дождаться подходящего момента. Вот что говорит о выборе «правильного времени» Тим Феррис, автор бестселлера «*Как работать по четыре часа в неделю*»<sup>[10]</sup>:

«Самые важные вещи никогда не происходят вовремя. Ждете нужного момента, чтобы уволиться? Звезды никогда не выстроятся в ряд, и зеленый свет не будет гореть постоянно. Вселенная ничего не имеет против вас, но и не стремится избавить вас от трудностей. Идеальных условий не бывает. “Когда-нибудь” – это болезнь, которая похоронит ваши мечты вместе с вами. Списки “за” и “против” – не лучше. Если это важно для вас, но вы хотите заняться этим “когда-нибудь”, просто начните сейчас и корректируйте курс по пути».

Если дожидаться подходящего момента, чтобы что-то предпринять, вы никогда ничего не сделаете. На что вы можете рассчитывать определенно, так это на то, что в вашей карьере рано или поздно наступят жуткие моменты. Со мной так и произошло.

Еще одним из моих учителей был Карл Уэсткотт. Он стал моим вторым отцом – моим бизнес-папой. Карл организовал множество компаний, от 1-800-FLOWERS до Westcott Communications, которую он продал за кучу денег. К тому же он в числе первых инвесторов участвовал в развитии спутникового радио и массы других онлайн-проектов.

Я познакомился с Карлом и его сыном Куртом совершенно случайно, когда пытался собрать средства на кабельный реалити-канал. Он согласился поговорить со мной, потому что Курта интересовало кабельное ТВ, а сам Карл сделал хорошие деньги на разработке телевизионных программ для круга людей со специальными интересами. Как выяснилось, инвестировать в мою компанию Карл не собирался (так как видел слишком много рисков – и был прав), но я ему понравился, и он решил поддерживать со мной деловые отношения.

Компания, которой он в то время занимался, называлась Digital Witness – очень успешный стартап, помогавший менеджерам ресторана следить за работой персонала. В 2006 году Карл предложил мне стать управляющим на Западном побережье. Уникальная возможность: большая зарплата, процент от прибыли, и, что лучше всего, Карл – человек, на которого мне больше всего хотелось бы работать.

К сожалению, это предложение поступило прямо перед моим отъездом в Аргентину. По возвращении в Америку я увидел Карла, и он спросил, что я надумал. Я был в ужасе. Я боялся испортить наши отношения и, кроме того, боялся отказаться от высокооплачиваемой работы ради рискованного стартапа.

Но я уже загорелся идеей TOMS и знал, что не прощу себе, если не попробую ее реализовать. Так что я отклонил предложение Карла. Зато подарил ему и его семье первые образцы TOMS. Карл и Курт, серийные предприниматели, до сих пор берегут их, чтобы продать на онлайн-аукционе eBay, когда обувь TOMS станет коллекционной.

## Глава 4

# Будьте изобретательны

Воображение важнее знания.

*Альберт Эйнштейн*

Когда проект TOMS только начинался, наши ресурсы были, мягко говоря, очень ограничены. Точнее, у нас вообще не было ресурсов.

Наша концепция «пара за пару» (one for one) – отдавать на благотворительность столько же, сколько продавать, – была уникальной. Мы не могли указать на подобный действующий пример, глядя на который захотели бы поддержать и нас. По правде говоря, мы и сами не знали, сработает ли наша концепция, и нам было сложно получить ссуду, как это делают традиционные компании. Вместо этого мы снова и снова объясняли нашу идею финансовым гуру, привыкшим решать инвестиционные вопросы на основании размера потенциальной прибыли, а не философии.

Не имея ни денег, ни шансов их получить, не имея никаких подтверждений жизнеспособности нашей бизнес-модели, мы были вынуждены экономить буквально на всем.

Я уже упоминал, что одним из моих первых шагов в то время, когда все американское подразделение TOMS состояло из одного меня, стало помещенное на Craigslist объявление о наборе стажеров. Оно предлагало летнюю практику в области дизайна и маркетинга и содержало ссылку на сайт TOMS. Сайт был неплох и создавал впечатление, что мы настоящая компания.

*Номер объявления: 143649614*

*Ответить: tomsshoes@gmail.com*

*Тема: (маркетинг) модная обувная компания ищет СУПЕРстажеров!*

*Если вы умный, творческий человек с предпринимательской жилкой – это фантастическая возможность для вас.*

*TOMS – быстро развивающаяся компания по производству обуви, базирующаяся в Венеции, штат Калифорния. Наша линейка – это слияние аргентинского стиля и калифорнийской серферской культуры. За каждую пару обуви, что мы продаем, мы БЕСПЛАТНО отдаем пару жителям Африки или Латинской Америки, которым повезло меньше.*

*Нашей компании нужны люди, чтобы заполнить следующие вакансии:*

*1. СУПЕРПОТЯСАЮЩИЙ бизнес-стажер. Человек, назначенный на эту должность, будет работать непосредственно с исполнительным директором компании TOMS. Не нужно варить кофе. Вы будете играть важную роль в рекламной и маркетинговой политике, развитии бренда и дистрибуции.*

*2. Стажер ВЕБ-ДИЗАЙНЕР. Должен быть опытным и ТАЛАНТЛИВЫМ студентом, специализирующимся по дизайну. Ваша работа напрямую повлияет на развитие нашего бизнеса. Отличная возможность украсить свое резюме.*

*Несмотря на то, что практика не оплачивается, есть серьезный шанс*

впоследствии получить у нас полноценную оплачиваемую работу.

Обращайтесь за дополнительной информацией и отправляйте резюме на [tomsshoes@gmail.com](mailto:tomsshoes@gmail.com)

Спасибо!

### *Блейк Майкоски*

Обратите внимание на маленькую хитрость: я попросил делать на ответных письмах пометку «для Блейка», будто кто-то, кроме меня, мог их увидеть. Откликнулось много людей, привлеченных перспективой получить опыт в такой вроде бы странной, но любопытной компании. Конечно, когда они пришли в главный офис, то есть мою квартиру – энтузиазма поубавилось.

В то время я жил в районе Венеции, более дружелюбном к наркоторговцам, чем к студентам-практикантам. Соискателей приходилось встречать у неприветливого забора с электрическими воротами. Я вел их домой и усаживал за кухонный стол, где подсыхали остатки тако с завтрака, лежали стопки бумаг и несколько пар обуви. Те, кто представлял себе более традиционную летнюю практику (большая компания, стильная молодежь), быстро уходили. Но несколько претендентов поняли, что это шанс поучаствовать в становлении чего-то, что действительно может «взлететь».

Первые трое стажеров приступили к работе в мае, а в июле мы наняли еще троих. Одним из них был мой брат Тайлер. Кстати, семья – отличное место для поиска ресурсов.

Пока мы еще никому не платили, поэтому вместо денег предоставляли развлечения. Мы ударно работали, а затем ударно зажигали. Иногда случалось и совмещать. Однажды после затянувшейся вечеринки Тайлер уснул в моей спальне и проспал до следующего дня. Мне же нужно было рано встать, чтобы встретиться с региональным представителем UPS (UPS тогда – один из немногих наших продавцов). Так как моя квартира была офисом, встречи мы проводили в спальне, установив там два стола (в кухне и в другой комнате громоздились коробки с обувью, которые нужно было отправлять).

Спустя десять минут от начала встречи с моей кровати поднялось призрачное существо в белых простынях. Девушка из UPS закричала.

Это пробудился Тайлер – мы и не заметили, что он спит под грудой постельного белья. К счастью, на нем была рубашка. Успокоившись, представитель UPS посмеялась вместе с нами.

Еще две спальни в квартире занимали мои соседи. Оба работали с девяти до пяти, так что, когда они уходили на службу, я превращал нашу квартиру в офис TOMS. Они не возражали, с одним условием: дом следовало приводить в первозданное состояние к шести часам – их возвращению. Ну и, разумеется, они (вполне справедливо) не хотели, чтобы мы использовали их комнаты.

Места было мало, все заставлено коробками, поэтому летом я перевел наш офис во двор, поставив туда стол и стул. От постоянного пребывания на улице я обзавелся небывалым загаром. Те, кто приходил на встречу с Джонатаном, поглядывали на меня и спрашивали его: «А это что за тип в спортивных трусах?»

Бизнес развивался, и нам пришлось пользоваться комнатами моих соседей. Ребята знали об этом, но каждый день к вечеру мы все убрали, и они не возражали.

Точнее, убрали почти все. Чаще всего мы пользовались комнатой Джимми – тогда он



был президентом моей компании, занимавшейся онлайн-курсами вождения. После дня работы он хотел только прийти домой и расслабиться, а наткнулся на картонную труху, валяющуюся по всей комнате. С этим мы никак не могли совладать – обрезки постоянно сыпались из коробок. Джимми был одержим чистотой, и мусор приводил его в бешенство. Он мучился девять месяцев, но терпел, потому что платил за квартиру меньше всех. (Хорошо, что терпел. Вскоре мы поручили ему курировать международные продажи. Сегодня он важная часть успеха TOMS, и 30 % наших продаж осуществляется благодаря ему.)

Когда о нас впервые заговорила пресса и начали поступать заказы от магазинов, у TOMS были лишь я, три стажера и не слишком затратная инфраструктура. У нас имелся один беспроводной телефон с постоянно садившейся батареей, из-за чего никто не мог подолгу говорить с потенциальными клиентами. Когда раздавался звонок, отвечал тот, кто стоял ближе всего.

Однажды телефон зазвонил, я стоял ближе всех, снял трубку и сказал: «Здравствуйте, это обувь TOMS».

Звонивший заметно нервничал: «Я из магазина Nordstrom и хочу сделать пробный заказ на сто пар прямо сейчас».

Все знают, что у Nordstrom отличный обувной отдел. Можно годами дожидаться встречи с кем-нибудь из компании. Мой собеседник сообщил, что его босс увидел статью в Vogue и покупатели уже спрашивают TOMS, поэтому он решил попробовать поработать с нами.

«Я помощник закупщика, – продолжил он. – Мой босс на меня давит, и мне нужно оформить заказ прямо сейчас».

«Я бы с удовольствием, – сказал я. – Но у нас сейчас нет обуви». И это было правдой.

«Нет, вы не понимаете. Я звоню из Nordstrom. Мне нужна ваша обувь сейчас же».

«Старина, – сказал я. – У нас на самом деле ничего нет».

Парень начал раздражаться: «Просто соедини меня с отделом продаж, – буркнул он. – Сейчас».

Я в некоторой растерянности кинул телефон девушке-стажеру. Она пожала плечами: «Добрый день. Отдел продаж слушает».

Парень из Nordstrom повторил то же самое стажеру – он не знал, что мы сидим на расстоянии вытянутой руки, – а она повторила все, что сказал я. Ее собеседник настолько разозлился, что потребовал отдел по работе с клиентами. Поэтому девушка-стажер передала трубку своему соседу.

Но закупщик не успел пожаловаться. Ему сказали: «Слушай, первый парень, с которым ты разговаривал – основатель компании, девушка – стажер, я – еще один стажер».

Сотрудник Nordstrom наконец-то засмеялся: «Так вы совсем крошки?»

«Ну да», – подтвердил стажер.

Заказчику оставалось только ждать, и через две недели мы отправили им первую партию обуви. Сегодня Nordstrom – один из наших крупнейших покупателей.

## Волшебный гараж

Сейчас все эти истории не только веселят, они передают то радостное возбуждение и ожидание, которые компенсировали тревоги и потери начального периода. С подобных мифов начинались многие великие бизнес-истории нашего времени. Они обычно включали в себя волшебное место под названием «гараж» (гараж вполне могли заменить квартира, подвал, чердак или даже машина). Начинать в импровизированном офисе не просто весело, это работает на вас в ситуации, когда вы привлекаете стажеров или только приглашаете первых сотрудников. Как минимум работа в нетрадиционном месте снижает их ожидания в отношении прибыли. Никто не ждет мгновенного финансового вознаграждения за практику или за подработку на стартап, особенно стартап, располагающийся в семейном автомобиле. Зато всем нравится быть частью чего-то нового. И, в отличие от официальной конторы, работа в гараже уравнивает всех: нет угловых кабинетов и прочих привилегий, за которые обычно состязаются, поэтому пропадает и понятие иерархии. Все чувствуют, что трудятся в одной команде, и это изначально закладывает основы отличной корпоративной культуры.

Многие успешные компании начинались с метафорического гаража. Берт и Джон Джейкобс, основатели магазина одежды Life is Good, начинали, продавая рубашки прямо из своего фургончика. Обувь Кеннета Коула впервые выставлялась в багажнике его машины. Два парня, Бен и Джерри, имея 8 тысяч долларов накоплений и 4 тысячи долларов ссуды, арендовали старую заправку в Берлингтоне для первого магазина мороженого. Марк Цукерберг придумал Facebook в комнате гарвардского общежития. Кевин Роуз организовал Digg у себя в квартире. Рид Хоффман занимался LinkedIn в своей гостиной. А Стив Джобс создал Apple в самом настоящем семейном гараже.

Этот феномен не нов. В действительности большинство успешных брендов, обожаемых всеми, начинали почти с нуля. Например, в Калифорнии, в пятидесятые годы Рут и Эллиот Хендлер у себя в гараже организовали бизнес по изготовлению рамок для картин и фотографий. Из оставшихся материалов они делали кукольную мебель и вскоре поняли, что игрушки куда прибыльнее рамок. После 1955 года они выпустили куклу для всей этой кукольной мебели – куклу по имени Барби. Их компания называется Mattel.

Тогда же, в пятидесятые, в Детройте один человек, живший на верхнем этаже дома вместе с семьей, использовал нижний этаж в качестве звукозаписывающей студии. В конце концов, он расширил ее за счет гаража. Человека звали Берри Горди, он основатель Motown Records<sup>[11]</sup>. Сейчас его дом стал частью Мотаунского исторического музея.

## Изобретательность важнее ресурсов

Недостаток ресурсов – не помеха созданию компании. Больше того, это часто помогает открыть в себе творческую жилку. Даже имея отличные идеи, люди часто убеждены, что всего остального им недостает. Но для нашей компании недостаток ресурсов на первых порах стал одной из причин успеха.

Комфорт способен загубить ваш предпринимательский потенциал. Ощущение безопасности может оказать худшую услугу начинающему бизнесу. Если у вас немного денег, вам приходится скрестить по сусекам и импровизировать, это становится частью ДНК вашей компании. В дальнейшем вы будете работать столь же экономно и эффективно, как и в первые дни, когда просто пытались выжить. Например, сейчас TOMS крепко стоит на ногах и мы могли бы быть чуть расточительнее, но мы этого не делаем. Мы по-прежнему творчески подходим к решению проблем и скрупулезны во всем, что касается расходов. Мы расчетливые скупцы, ну или не скупцы, а просто расчетливые люди. Креативность и изобретательность – навыки, которые стоит возвращать в любом случае. Они могут принести невероятный успех.

К примеру, в 2001 году Том Заки подыскивал бутылку для своей продукции – жидкого удобрения из отходов жизнедеятельности червей – и пришел к выводу, что даже самые дешевые бутылки слишком дороги. Он обнаружил, что для его целей годятся выброшенные пластиковые бутылки из-под газировки, которые могут доставаться бесплатно. Вскоре он создал TerraCycle – компанию, которая выпускает натуральные удобрения и упаковывает их в контейнеры из вторсырья, в основном собранные через благотворительные программы. Сегодня компания дает новую жизнь использованной упаковке, превращая ее в самые разные вещи: от подставок для мобильных телефонов до курьерских сумок, и тем самым уменьшает количество мусора на нашей планете. Те десять лет, что TerraCycle работает на рынке, ее продажи удваиваются ежегодно, а продукцию можно найти в торговых сетях Home Depot, Target, Walgreens, Office Max, Walmart и многих других местах.

Первое время Заки поддерживал свой стартап на плаву, выигрывая конкурсы бизнес-планов, а деньги экономил, наняв 35 стажеров и поселив их в одном доме. Они спали по трое-четверо в одной комнате, а по утрам Заки сам будил каждого, включая на полную громкость песни рэпера Vanilla Ice.

При нехватке ресурсов изобретательность входит в привычку и становится весьма полезным навыком. К тому же вы учитесь ценить имеющиеся ресурсы и не воспринимать их как должное. Как глава TOMS я постоянно слежу, чтобы наша команда не расслаблялась из-за того, что у нас теперь есть деньги. Хороший лидер поддерживает энергию и боевой дух, скреплявшие компанию в дни, когда не было еще ничего, когда команда делала свое дело с помощью креативности и жгучего желания – единственных ресурсов, имевшихся в распоряжении.

Если верить Майку Мейплзу, известному венчурному капиталисту из Кремниевой долины, компании с избытком финансирования на начальном этапе находятся в гораздо большей опасности, чем те, кому средств недостает. Он говорит, что лишние деньги не нужны и, более того, вредны. Мейплз указывает на обратную пропорцию между количеством денег, затраченных при стартапе, и успехом бизнеса. Видные компании вроде Cisco, Google, Yahoo! или даже Microsoft начинали как скромные стартапы.

Да, от денег сложно отказаться. Но если вы получите больше, чем необходимо,

вероятно, все кончится тем, что у вас будет три копира вместо одного или куча затейливых гаджетов, хотя на самом деле телефон – все, что вам нужно. Вы можете напридумывать какие-нибудь модные должности, нанять лишних сотрудников вроде вице-президентов, у которых всех дел будет – раздавать свои визитки. Хуже всего то, что деньги не с неба падают – вам придется отвечать перед инвесторами, которые склонны учить вас управлять вашим же бизнесом, не разделяя при этом ваших основных ценностей.

Некоторые из самых поучительных бизнес-провалов последнего десятилетия – проекты, где было слишком много денег. Кто знает, что произошло бы с Pets.com, если бы их ресурсы были ограничены? Вместо этого первый онлайн-зоомагазин, созданный в 1998 году, набрал 300 миллионов долларов капитала – достаточно, чтобы оплатить мультимиллионную рекламу во время Суперкубка по бейсболу в январе 2000 года. Сколько бы денег компания ни зарабатывала (а зарабатывала она немного), она продолжала прожигать свой капитал. Если верить книге Кирка Чейфица *Thinking Inside the Box*<sup>[12]</sup>, в первый финансовый год компания потратила на рекламу 11,8 миллиона долларов, заработав всего лишь 619 тысяч. К осени 2000 года Pets.com разорилась. Но что если бы они начинали поскромнее и развивались более естественно? Может, их идея была неудачна, но их проколы очевидны. Если бы их не сбил с толку капитал, который они не умели эффективно использовать, возможно, они смогли бы подкорректировать свой проект и найти формулу успеха.

### **Бережливость Шона**

Falling Whistles – некоммерческая организация, деятельность которой посвящена установлению мира в Демократической Республике Конго. Компания была основана в 2009 году Шоном Карассо. Этот молодой парень участвовал в нашей второй раздаче обуви, тогда мы с ним и стали друзьями.

Акция TOMS побудила Шона предпринять что-то значительное. Во время путешествия по Африке у него родилась идея Falling Whistles. Организация продает свистки, которые стоят от 34 до 104 долларов. Вырученные средства направляются на образование, защиту интересов и реабилитацию людей, пострадавших от военных действий в Конго. (Само название организации родилось у Шона после общения с парнишкой – бывшим солдатом, который рассказал ему, как детей отправляли в бой вооруженными только свистками). В 2010 году Falling Whistles открыла офис в Вашингтоне. Спустя еще год она поддержала проведение свободных выборов в Конго, и с тех пор продолжает делать все возможное, донося до общественности информацию о том, что происходит в этой африканской стране.

Шон начинал Falling Whistles с пятью долларами в кармане. На эти деньги он с друзьями купил пять дешевых свистков в магазине уцененных товаров. После их продажи на руках оказалось 50 долларов. Друзья снова закупили свистки, а, продав их, заработали 150 долларов. Так они организовали сбор средств и постепенно сформировали группу своих сторонников.

Отец научил Шона самому важному в бизнесе: «Если ты тратишь меньше, чем зарабатываешь, то всегда будешь в прибыли». Шон говорит, что его единомышленники делали все, чтобы уменьшить траты: «Один мой друг из Хьюстона как-то прочитал мою запись в блоге. Назавтра мы созвонились, и я рассказал ему о нашей идее подробнее. Через неделю он продал свою компанию,

собрал вещи и переехал в Лос-Анджелес, чтобы помочь нам управляться с финансами, причем безвозмездно.

Мы бросили клич, что нам нужны стажеры. На следующий день к нашему офису пришли восемь молодых ребят. Они сказали, что готовы заняться любой работой.

Мы жили почти без денег. В течение года мы ели спагетти и лапшу быстрого приготовления. Спали на двухъярусных кроватях. Сняв для нашей компании дом, ночевали вшестером в трех спальнях. А наш офис располагался в гараже».

В этом самом офисе Шон устроил вечеринку по случаю переезда и попросил гостей принести ненужные канцелярские принадлежности, оргтехнику и всякую всячину, которая еще может послужить. Он рассказывает: «Мы получили белую доску для записей и набор маркеров к ней. Бумагу для принтера и старый принтер. Кофейные чашки, кофеварку и массу других полезных вещей.

Нехватка ресурсов сослужила нам добрую службу. Именно поэтому мы изначально бережливо относились к деньгам и так же ответственно – ко времени. Мы сконцентрировали все усилия на улучшении отношений со своими партнерами в Конго и США. Умение выживать – один из важнейших навыков в мире предпринимательства. В сущности, приходится творить чудеса чуть ли не каждый день».

Похожее случилось с WebVan.com. Компания начала с крепкой идеи – доставка продуктов на дом. Эта идея позволила им собрать огромные инвестиции, несмотря на то что бакалейная отрасль не слишком прибыльна. WebVan начала работу в 1999 году в Фостер-Сити. К 2001 году компания открыла филиалы в восьми городах и планировала открыть еще 26. Руководству удалось увеличить капитал до 320 миллионов долларов, превратив свою частную компанию в публичную путем выпуска и продажи акций на бирже. Они потратили массу денег на сверхсовременную систему складов, наняли на работу 2 тысячи человек и, благодаря привычке тратить деньги налево и направо, обанкротились к концу 2001 года. Спустя несколько лет компании вроде Fresh Direct добились успеха на том же рынке, развивая свой бизнес медленно и разумно.

eToys – еще один общеизвестный лопнувший пузырь, еще один дотком, основанный в конце 90-х и получивший передозировку инвестиций и внимания прессы. Акции компании поднялись с 20 до 76 долларов в первый же день торгов, но eToys, так же как и Pets.com, предпочла тратить миллионы на маркетинг и рекламу. Доходов от продаж было недостаточно, и владельцы заявили о банкротстве. (Теперь под этим именем существует другой бизнес.) Тем не менее Amazon.com, Toys-R-Us и Walmart успешно заняли онлайн-рынок торговли игрушками, и этот рынок поразительно вырос в последние годы. Однако eToys уже не сможет этого оценить.

## Карма – это не просто слова

В TOMS мы стараемся использовать наши ограниченные ресурсы по максимуму самыми нетрадиционными способами. С первого дня мы отдаем нашу продукцию даром. Это необычное начинание завоевало симпатии покупателей, и сейчас наш бизнес процветает.

Если вы встроите благотворительность в свою бизнес-модель и назначите своему бизнесу особую миссию, то откроете возможности, которые и не снились компаниям с более обширными ресурсами. Если бы не наша концепция «пара за пару», с нами не стали бы сотрудничать Ralph Lauren, AT&T и другие. Людям нравится думать, что они меняют мир. И мало что способно повлиять на ваших партнеров (предоставляющих вам скидку или отсрочку платежа) так же сильно, как понимание, что они приносят пользу всему обществу, а не какой-то компании.

К сожалению, многие, организуя новый бизнес, думают, что не могут ничего отдать, ведь у них самих ничего нет. Они боятся, что не смогут поделиться процентом от прибыли, ведь и прибыли пока нет. Но это и есть причина, по которой отдавать *стоит*: при отсутствии ресурсов вам понадобится помощь огромного количества людей, а люди охотнее помогают тем, кто воплощает в жизнь какую-то значимую идею, а не просто занимается бизнесом.

Запомните: в наши дни многие из нас, работая и отдыхая, проводят в одиночку все свое время за компьютерами и прочими электронными девайсами. Люди хотят стать частью чего-то важного, что вернет их в реальный мир, свяжет их с другими людьми. Даже если они не смогут на этом заработать. Есть множество способов убедить инвестировать в ваш проект.

Пример – «Википедия». Она размещена в Сети, и любой пользователь может ее редактировать. «Википедия» начала с мизерного количества финансовых ресурсов и даже сейчас ведет себя очень бережливо – но при этом дает каждому возможность поучаствовать в своей работе. Как только люди поняли, что могут публиковать свои знания в «Википедии» и обмениваться ими со всем миром, ресурсы «Википедии» стали возрастать и возрастать. Сейчас там бесплатно работают тысячи людей, захотевших стать частью чего-то большого и значимого.

## Используйте то, что у вас уже есть

Вот еще несколько путей к развитию при ограниченных ресурсах.

## Публикуйтесь бесплатно

Социальные сети едва зарождались десять лет назад, сейчас же их силу нельзя недооценивать. Facebook, LinkedIn, Foursquare, Gowalla, Twitter и множество новых сайтов позволяют людям общаться свободнее.

Лучше всего в социальных сетях то, что вам не нужны деньги, чтобы полностью использовать их функционал. Они уравнивающий фактор между компаниями, у которых есть ресурсы, и компаниями, у которых их нет. Сегодня TOMS гораздо активнее представлена в Facebook или Twitter, чем большинство компаний из списка Fortune 500. Для крупных компаний социальные сети лишь вторичный способ поддержания имиджа бренда или и вовсе последнее, что приходит в голову. Для нас социальные сети – основа бизнеса.

### Говорим бесплатно

Вначале все в TOMS было бесплатным, по крайней мере мы так хотели. Поэтому нашей целью стало обзавестись всем необходимым, не потратив при этом денег. Часто мы, рассказывая об идее «пара за пару», объясняли, что, если нам помочь, мы сможем отдать детям больше обуви.

Моя подруга и советчик Лиз Геллер первой научила меня, что люди способны помогать безвозмездно. Когда мы в TOMS придумывали названия для всяких бесплатных штук, то пользовались словами из ее лексикона. Например, бесплатный ланч – *франч* (free lunch). Получалось: «Я сегодня сходил на отличный франч». Мы втянулись в эту игру: *frinsurance* (free insurance) – бесплатная страховка, *frinstallations* (free installations) – бесплатные работы по установке, *fregal* (free legal) – бесплатная юридическая консультация, *frease* (free lease) – бесплатная аренда. Было много чего еще: *fromotion* (бесплатное продвижение), *framples* (бесплатные образцы) или *frar* (бесплатный прокат автомобиля). Хотели мы того или нет, такой образ мысли позволял нам экономить.

## Место имеет значение

Когда я переехал в Лос-Анджелес, я работал в развлекательной индустрии, администрировал сделки по продакт-плейсменту, занимался организацией своего кабельного канала с реалити-шоу и спал на диване в квартире друга. Вот и все по части моих ресурсов. Однако я знал: чтобы люди воспринимали меня всерьез, нужен офис с адресом в Голливуде.

Я проводил кучу времени в кофейне Cyberjava на Голливудском бульваре и вскоре подружился с обслуживающим персоналом. Мы договорились, что они разрешат мне использовать их адрес на моих визитках и будут получать мою почту. К тому же я пользовался их факсом, а одна из официанток иногда даже отвечала на звонки моего телефона: «Майкоски медиа, чем можем вам помочь?» Весь мир считал, что у меня офис

на Голливудском бульваре.

Помещение под офис – одна из самых бесполезных трат, на которые идут начинающие. Как показывают примеры компаний, располагавшихся в гаражах, большинство стартапов не нуждается в особом помещении и дорогостоящей долгосрочной аренде, ведь современные коммуникации и сервисы лишают их смысла. Но если вам нужен адрес, есть масса творческих способов его заполнить.

## **Забудьте о титулах**

Я никогда не верил в общепринятые должности и титулы. В одной из предыдущих моих компаний моя должность называлась «верящий». Когда меня спрашивали почему, я отвечал, что действительно верю в ценность того, что мы делаем. В общем, хорошее название должно вызывать интерес у людей.

В TOMS в должности каждого обыгрывается слово «обувь». Я Главный раздатчик обуви. Кэндис – Обувной клей – важнейший человек в компании, она с самого начала связывала всех и вся. То же и с наименованиями остальных сотрудников<sup>[13]</sup>.

Когда вы отмечаете формальные должности, никто не задумывается об иерархии. И у исполнительного вице-президента, и у стажера должности звучат одинаково солидно. Таким образом, люди извне обращаются к каждому из нас так, будто он самая важная персона в компании, ведь, возможно, так оно и есть. Инновационные титулы – отличный способ добыть ресурсы из ничего. У нас 22-летний выпускник, занимающий пост Провайдера обуви, может смело общаться с главным закупщиком крупного универмага. Тот вполне может предположить, что смешная должность принадлежит матерому сотруднику с двадцатилетним стажем.

Кстати, если вы, организуя компанию, называете себя основателем и/или CEO<sup>[14]</sup>, а компания невелика, то окружающие могут заподозрить, что, кроме вас, там никого и нет. В одной из моих прежних компаний (которую я основал и возглавлял) моя должность звучала как «вице-президент по продажам». Если вы называете себя вице-президентом, подразумевается, что есть еще и CEO, и президент, а вы один из многих сотрудников.

По большому счету должности – просто способ выполнять работу. Если новой сотруднице нужно назвать себя вице-президентом по взаимодействию с партнерами, чтобы это открывало ей двери при налаживании контактов, то почему бы не дать ей такую возможность? Завтра она может назваться как-нибудь по-другому.

## **Визитные карточки работают на бизнес**

Когда вы только начинаете, визитки помогают составить впечатление о вас. Это единственная вещь, где дополнительные траты пойдут на пользу. Интересная визитка помогает людям запомнить вас. Карточки бывают чудными по форме, разными по размеру и веселенькими по расцветке. Однажды я видел визитку, которая, по сути, была монетой с выгравированной информацией о владельце. Думаю, немногие выбросят такую. Навсегда запомню карточку, сделанную из биоразлагаемой бумаги и семян. Ее можно было посадить и наблюдать, как из нее появляются ростки.

Впрочем, отсутствие визиток тоже может сослужить хорошую службу. Однажды, в ходе работы над новым медиапроектом, я встречался с потенциальными инвесторами. После



встречи все обменивались визитками. Вместо того чтобы раздавать свои карточки, я вручал те, что брал на предыдущих встречах, предварительно вычеркнув стоявшее там имя и вписав свое. Таким образом, я давал понять, что бережлив: если даже визитки использую повторно, то уж деньги инвесторов зря не потрачу. К слову, карточки, которые я пускал в ход, принадлежали влиятельным персонам из индустрии развлечений, и мои потенциальные инвесторы знали, что я встречаюсь и с их конкурентами.

### **Спасибо, Крейг!**

Craigslist – отличный ресурс для набора сотрудников и поддержания экономного бизнеса. Вот записка (написанная от руки на бумаге), которую я отправил основателю Craigslist Крейгу Ньюмарку:

Дорогой Крейг!

Хочу поблагодарить тебя за твой сайт. Если бы не ты, мы не смогли бы запустить наш бизнес. Ниже список того, что мы получили благодаря тебе.

Пожалуйста, пришли мне свой размер, и я пришлю тебе бесплатную пару обуви. Искренне твой, Блейк

- Наши первые стажеры;
- многие наши сотрудники;
- почти вся наша мебель, от столов и стульев до шкафов и конторок;
- модели для наших фотосессий;
- конференц-залы для проведения встреч;
- швеи, которые сшили шторы для наших новых конференц-залов;
- художники, которые придумали дизайн обуви для наших вечеринок Style Your Sole («Создай свою пару сам»);
- диджеи для наших мероприятий;
- организация питания для деловых обедов и встреч;
- реквизит для фотосессий;
- офисное помещение (раньше площадка для вечеринок MTV);
- оборудование для ремонта офисов и компьютеров;
- продвижение таких акций, как наши «Распродажи образцов»;
- аренда гигантского батута для пятничного веселья;
- инструктор по забавной йоге для очередного пятничного веселья. Это было очень смешно;
- сотни ног манекенов, которые мы выставляли в витрине, когда запускали модель Wrap Boot. Эти ноги еще несколько месяцев валялись у нас в офисе.

### **Вознаграждение сотрудникам**

Не исключено, вы не можете хорошо платить сотрудникам (или вообще не можете им платить), но если вы обеспечите им хорошую еду, они будут довольны. На полный желудок стажеры работают куда веселее и продуктивнее и к тому же ценят заботу. В TOMS всегда отлично кормили. Настоящее барбекю или просто техасско-мексиканский ланч много значат для стажеров и выпускников колледжей. Это дает им понять, что ими дорожат, хотя и платят совсем немного.

Вдобавок мы творчески относились к подаркам и призам. Например, каждую

пятницу в два часа дня мы останавливали работу и устраивали еженедельный чемпионат по бочке<sup>[15]</sup>. Приз для победившей команды – 150 долларов, и игра превращалась в состязание. Когда темнело, мы, чтобы осветить задний двор, включали фары машины.

Я ужасно люблю чай, и многие бизнесмены часто присылают мне его в огромных количествах – одному столько не выпить. Поэтому в TOMS у каждого всегда есть чай. А еще у всех есть гора нарядов на выбор, потому что мне присылают целые гардеробы в надежде, что мы используем вещи в рекламе нашей обуви. Несколько раз в год мы проводим «гаражную распродажу Блейка», где все вещи бесплатны. Каждый получает номерок, и даже опоздавшие не уходят с пустыми руками.

Похожим образом я, когда переезжал на свою яхту, избавился от большей части своих вещей, включая одежду. Я одеваюсь специфически: штаны в клетку, забавные футболки, эпатажные пиджаки. Все унесли столько вещей, сколько смогли, и весь следующий год парни в офисе одевались в точности как я. Вдруг стало казаться, что в TOMS ввели униформу – смешные клетчатые штаны.

## Бесплатные инструменты

Существует множество бесплатных ресурсов, которые помогут вам с чем угодно, начиная от веб-дизайна и заканчивая пиаром. Вот что я использовал, и довольно продуктивно.

- Прочтите книгу *«Как работать по четыре часа в неделю»* Тима Ферриса. Великолепный материал о том, как быть изобретательнее.

- Обратите внимание на [Lifehacker.com](http://Lifehacker.com). Там множество хитрых советов, как повысить эффективность работы.

- Почитайте блог Сета Година [sethgodin.typepad.com](http://sethgodin.typepad.com). Сет – один из тех, кто научил меня маркетингу, он полон инновационных идей по использованию новых медиа и других доступных «партизанских» приемов.

- Оцените возможности, которые дает Twitter. Когда речь идет о работе или нужно разобраться с чем-то новым, лучше оставить в покое друзей и семью и сосредоточиться на друзьях друзей. То есть на людях, которые стоят на шаг дальше от привычного круга общения. Наши близкие друзья ходят на те же вечеринки, что и мы, знают тех же людей, что и мы, и слушают ту же музыку. Зато «друзья друзей друзей» могут открыть нам что-то новое.

- Сайты [Compete](http://www.compete.com) ([www.compete.com](http://www.compete.com)) и [Quantcast](http://www.quantcast.com) ([www.quantcast.com](http://www.quantcast.com)) расскажут, сколько посетителей в месяц приходят на сайты ваших конкурентов и какие поисковые запросы генерируют для них больше трафика. Если вы знаете, что работает на ваших конкурентов, вы можете сделать так, чтобы это работало и на вас.

- Похожим образом сайт [Spyfu](http://www.spyfu.com) ([www.spyfu.com](http://www.spyfu.com)) помогает найти расходы конкурентов на онлайн-рекламу, а также информацию о ключевых словах. Если эти стратегии работают, они могут работать и на вас.

- Бронируйте поездки, используя [Kayak](http://www.kayak.com) ([www.kayak.com](http://www.kayak.com)) – самый простой сайт для покупки билетов на самолет, бронирования гостиниц и аренды автомобилей. Kayak использует другие поисковые механизмы вроде [Orbitz.com](http://Orbitz.com) или [CheapTickets.com](http://CheapTickets.com) и экономит ваше время и деньги. Есть еще один новый сайт [www.hipmunk.com](http://www.hipmunk.com), работающий по тому же принципу.

- Используйте [Doodle](http://www.doodle.com) ([www.doodle.com](http://www.doodle.com)) – отличный сервис для планирования встреч с целым рядом занятых людей. Отправьте ссылку, предлагая время встречи тем, с кем хотите встретиться, и зайдите на сайт чуть позже. Вы увидите, какое время подходит большинству участников.

- Обратите внимание на проект «Гутенберг» ([www.gutenberg.org](http://www.gutenberg.org)) – цифровую библиотеку, где собрано более чем 30 тысяч бесплатных электронных книг.

- Сайт [LibriVox](http://www.librivox.org) ([www.librivox.org](http://www.librivox.org)) дает вам доступ к тысячам бесплатных аудиокниг.

- Обратите внимание на [iStockphoto](http://www.istockphoto.com) ([www.istockphoto.com](http://www.istockphoto.com)) – самый обширный источник фотографий, не защищенных авторскими правами, векторных иллюстраций, видео и флеш-анимации.

- Не пропустите [Footage Firm](http://www.footagefirm.com) ([www.footagefirm.com](http://www.footagefirm.com)) – отличный ресурс бесплатных и недорогих видеофайлов.

- С помощью [FreeConferenceCall.com](http://FreeConferenceCall.com) можно получить бесплатный индивидуальный номер для конференц-связи. Сервис также предлагает недорогие международные номера.

- Зарегистрируйтесь на [groupon.com](http://groupon.com) – сайте, ежедневно предлагающем скидки на определенные товары и услуги в вашем городе. Например, мне каждое утро приходит

электронное письмо, оповещающее о скидках в Лос-Анджелесе (50 %-ная скидка в массажном салоне, ужин в новом ресторане на 30 долларов дешевле, полет на воздушном шаре над городом за 99 долларов и так далее). Если нужное количество людей согласится на покупку, все получают скидки, а если нет – вы ничего не теряете. Привлечешь достаточно друзей – получишь все бесплатно.

– LegalZoom ([www.legalzoom.com](http://www.legalzoom.com)) – недорогой ресурс, предлагающий документы для открытия фирмы, работы с торговыми марками, патентами, авторскими правами и по другим юридическим вопросам.

– Доступ к Weebly ([www.weebly.com](http://www.weebly.com)) – платформе, похожей на WordPress, – позволит вам с легкостью создавать сайты, даже если у вас нет опыта работы с HTML.

– Поучаствуйте в проекте 99designs. Это способ за небольшие деньги получить дизайн логотипа, визитки или сайта. Сервис ориентирован на конкурсное сотрудничество. Вы заполняете форму, где указываете, что нужно нарисовать (например: «Я хочу логотип для моей компании с такими-то спецификациями»), и называете сумму, которую готовы заплатить. Дизайнеры со всего мира присылают свои варианты, основанные на ваших требованиях. Вы можете оценивать лучшие и оставлять уточняющие комментарии. Спустя определенный отрезок времени (обычно неделю) вы выбираете лучшую работу и выплачиваете дизайнеру его выигрыш. Минимальный «приз» за дизайн логотипа – 204 доллара, а за дизайн сайта – 314 долларов.

### **Гостиница в Челси**

Каждый раз, когда мне нужно переночевать в Нью-Йорке, я располагаюсь на диване в манхэттенской квартире моей подруги Рейчел Шектман. «Гостиница в Челси» – так мы зовем это пристанище. Оно сберегло нам за эти годы десятки тысяч долларов и позволило не терять связи с добрым другом.

Как видите, TOMS подходит к управлению ресурсами со всей ответственностью. Это привычка, которую успешные организации никогда не утрачивают. Оставьте закладку на этой главе. Обещаю: вы вернетесь к ней не раз.

Обновленную версию приведенного выше списка вы всегда сможете найти на сайте [www.startsomethingthatmatters.com](http://www.startsomethingthatmatters.com)

## Глава 5

# Будьте проще

В характере, в манере, в стиле – во всем самое прекрасное – это простота.

*Генри Уодсворт Лонгфелло*

Мишель Сипольт Капустка любит почту. Мишель, средняя из пятерых детей в своей семье, родилась и выросла в Чикаго, в районе голубых воротничков, вышла замуж за своего школьного бойфренда и сама обзавелась большой семьей (четыре мальчика).

Всю жизнь Мишель занимается работой с почтой, ее получением и отправкой. С нежностью она вспоминает поздравительные открытки, которые в детстве получала на день рождения от своей двоюродной бабушки Зоуи. Хотя она виделась с бабушкой регулярно, эти открытки приносили ей особую радость. Когда ей исполнилось десять лет, ее лучшая подруга переехала во Флориду. Мишель с удовольствием писала ей письма, отправляла их и получала письма в ответ. Каждый день, связанный с пересылкой почты, становился особенным.

Мишель семнадцать лет проработала креативным директором компании, предлагавшей услуги директ-мейла. И вдруг поняла: ее интерес к письмам перерос в страсть к *посылкам*.

Где бы она ни находилась, когда на глаза попадалось что-нибудь занятное – от сахарного пакетика до китайских палочек для еды, – Мишель размышляла, кому бы это отправить. «Пухлые посылки – это восхитительно, – говорит она. – И как радуется, когда там, внутри, какая-нибудь необычная вещь».

Однажды (это случилось в 2000 году) Мишель покупала в магазине поздравительную открытку молодой маме и вдруг, увидев корзину с мячами, решила, что гораздо веселее послать мяч вместо открытки. Купила мячик, украсила его шутливой надписью и отправила почтой безо всякой упаковки. Подруге это очень понравилось. Мишель стала рассылать мячики друзьям по самым разным поводам, – весело, но никак не тянуло на серьезный бизнес.

Три года спустя Мишель стояла в очереди на почте, чтобы отправить очередной мячик. Мужчина перед ней заинтересовался необычной посылкой. Идея его заразила, и он попросил Мишель отправить такую же посылку и для него. «Эй, ну все же просто, – удивилась Мишель. – Забегите в магазин, выберите мячик, возьмите фломастер, напишите мячик, вернитесь сюда и отправьте».

Но он настаивал, чтобы все сделала именно она. Мишель сказала «нет». Он продолжал упрашивать, Мишель отказывалась. Наконец он предложил: «Я дам вам пять долларов». И она согласилась.

«Леди, – укорил мужчину. – Вы слишком быстро уступили, я был готов дать в два раза больше». Она улыбнулась. Бинго!

Мишель немедленно позвонила своей сестре Мелисе. Мелиса сказала: «А ведь в этом действительно что-то есть». Тут же вышла в Интернет и купила сайт [www.sendaball.com](http://www.sendaball.com). Так родился новый бизнес.

Мишель и Мелиса жили через дорогу и в течение многих лет кооперировались с делами

так, чтобы, когда одна была занята, другая оставалась с детьми (на двоих у них семеро). Больше об этом можно было не беспокоиться – теперь у сестер бизнес на дому. Свою помощь предложил и их брат Марк, и вскоре они уже рассылали мячики по всему миру, зарабатывая на жизнь с помощью сайта [www.sendaball.com](http://www.sendaball.com). С 2003-го количество мячей, которые ежегодно посылают сестры, удвоилось.

SENDA BALL-сестры получают постоянные предложения и советы. Им предлагают способы расширения, развития и роста их бизнеса, кое-кто даже рекомендует механизировать процесс. Но бизнес-философия Мишель состоит в том, чтобы продвигаться малыми шажками: «Я не могу перемещаться гигантскими скачками. Я не хочу открывать филиалы. Я только хочу понемногу улучшать нашу простую идею».

Единственное, что изменилось в политике SENDA BALL, – добавилась рассылка мячиков по мейлинг-листам. Суть бизнеса по-прежнему проста: заказ, мяч, фломастер и пара марок.

Мишель до сих пор пишет некоторые послания на мячиках сама: «Это несложно. Нужен только хороший почерк и чувство юмора. Вот и все».

\* \* \*

Простое просто.

Извините за тавтологию, но это правда, и это важно. Если ты стремишься к успеху – начинаешь свой бизнес, уже работаешь над проектом или думаешь о том, чтобы сменить карьеру, – будь проще. Фирмы вроде SENDA BALL и люди вроде Мишель давно поняли это: теперь они задают моду и зарабатывают деньги.

Что касается TOMS, то наша философия простоты реализуется в двух главных направлениях: простой дизайн продукции и простая бизнес-модель. Последнее относится к любому бизнесу, а первое – только к тем, что связаны с дизайном. Если ваше дело связано с услугами, то есть масса способов упростить сервис. Чуть позже я остановлюсь на этом подробнее.

## Простой дизайн

Начнем с дизайна. Дизайн TOMS основан на аргентинской обуви *альпаргата*, которую носят уже не одну сотню лет. Башмаки незамысловаты, удобны и годятся всем – в сущности, это просто кусок материи, обхватывающий ногу и прикрепленный к подошве. Выглядит хорошо, легко надевается и снимается, что важно для аргентинских крестьян, которых часто застигают внезапные летние ливни.

При создании TOMS мы чуть американизировали традиционный вариант, разработав более прочную подошву и стельку. Но при этом всеми силами сохраняли простоту обуви.

Посмотрите, как хорошо получается, когда другие обувные бренды опираются на простой и традиционный дизайн. Основа дизайна «угги» – сапоги австралийских фермеров из овечьей шкуры. Прообраз шлепанцев Havaiana – яркие бразильские тапки. Оба вида обуви являют собой квинтэссенцию простоты, отменно хороши и приобрели огромную популярность у городских покупателей.

Для TOMS простота дизайна дает множество преимуществ. Например, мы используем свою базовую обувь как чистый лист, который делает возможным самые разнообразные дизайны, и выпускаем лимитированные серии, сотрудничая со знаменитостями. Руку к TOMS приложили актриса Шарлиз Терон, Брендон Бойд (вокалист Incubus), Хансен, группа Дейва Мэтьюса. Простой дизайн позволил нам запустить программу «Создай свою пару сам» – Style Your Sole (SYS), очень популярную среди поклонников TOMS в школах и университетских кампусах. На вечеринках SYS любители нашей обуви разрисовывают башмаки краской или фломастерами, да и вообще украшают как душе угодно. Многие наши рекламные мероприятия включают SYS. Обувь TOMS подходит еще одной творческой аудитории – маленьким детям! Тысячи детей теперь, празднуя дни рождения, раскрашивают с друзьями маленькие туфельки TOMS. Родители рады: ведь это не просто творческая игра, а еще и урок того, как важно делиться и отдавать.

Дизайном правит простота. Посмотрите на мир вокруг – суть множества лучших дизайнерских концепций необыкновенно проста. Наглядный пример – продукция Apple, особенно iPod. Когда этот маленький плеер появился, то не был единственным в своем роде. Ему недоставало функций – скажем, радио, – имевшихся у конкурентов. К тому же он стоил дороже, а батарейка заменялась сложнее, чем в других плеерах.

Но у iPod было что-то, чего не было у других, – простота дизайна и легкость в использовании. Ничто не выглядит таким же чистым, ясным и простым в применении. Это всегда было сильной стороной Apple: создание простого дизайна, обеспечивающего легкость в использовании, – даже для людей, опасющихся техники. К 2010 году, спустя девять лет после запуска iPod, Apple продала 250 миллионов штук плееров. Многие покупатели раньше и не мечтали, что смогут с легкостью хранить всю свою музыку и слушать ее с помощью такого минималистского устройства.

Еще один пример мастерского использования простоты – Google. Вот рассказ, который приводит Ричард Брандт, автор биографической книги *Inside Larry and Sergey's Brain*<sup>[16]</sup>.

Марисса Майер, вице-президент Google по поисковым системам и взаимодействию с пользователями, получила необычный комментарий от одного из читателей своего блога. Комментарий состоял только из числа – 37. Майер не поняла, что это означает, и пролистала всю почту – не присылал ли тот же человек сообщения ранее. Оказалось, присылал. Сплошные цифры: 33, 53, затем сообщение: «61, становится тяжеловато». Попался еще его

комментарий: «Куда ушли дни 13?»

Марисса вскоре догадалась, что письма приходят, когда она запускает изменения на главной странице Google, а цифры отражают количество слов на странице. Она думала, что не усложняет страницу, но посчитать слова раньше ей не приходило в голову. Сейчас компания следит, чтобы на главной странице не было больше 28 слов.



## Упростить миссию

Простота миссии выводит на первый план ваши истинные ценности и обращает на них внимание клиентов. Возьмем случай In-N-Out Burger. Эту частную сеть основали Гарри и Эстер Снайдер в 1948 году, сейчас у них почти 250 заведений на западе Соединенных Штатов. Их идея всегда была проста: «Предлагайте посетителям самую свежую и высококачественную еду, какую только можно купить, обеспечивайте приветливое обслуживание и сияющую чистоту». Вот и все, что они делают на протяжении более чем шести десятилетий.

В In-N-Out не так уж велик выбор: ты заказываешь бургер, картошку и напиток. Ничего сложного, и декор тоже прост: каждое кафе раскрашено в базовые цвета – красный, белый и желтый. Однако In-N-Out – одна из немногих сетей, о которых хорошо отозвался Эрик Шлоссер, автор разоблачительного бестселлера *Fast Food Nation* («Нация фастфуда») <sup>[17]</sup>. Шлоссер хвалил In-N-Out Burger за использование свежих натуральных продуктов и хорошее отношение к сотрудникам.

«Будьте как можно проще. Делайте что-то одно – так хорошо, как только можете», – говорит Гарри Снайдер.

Простые идеи легко адаптируются к меняющемуся времени, а иногда их даже не нужно адаптировать. Сто сорок лет назад Джейкоб Дэвис, портной из Невады, написал письмо богатому бизнесмену Леви Страуссу. Он предлагал необычную, но потенциально прибыльную идею по улучшению качества рабочей одежды.

Страусс эмигрировал из Баварии. Он приехал в Нью-Йорк, а затем двинулся в Сан-Франциско – попытать счастья в золотой лихорадке. Правда, вместо того чтобы промывать золото, молодой иммигрант начал торговать тканями и мануфактурой. Он импортировал одежду, зонтики, платки, материю и поставлял свой товар торговцам и портным вроде Дэвиса по всему Западному побережью.

Когда клиенты Дэвиса начали жаловаться, что штаны разваливаются, он, чтобы сделать их долговечнее, придумал ставить в уголки карманов металлические заклепки. Но у него не было 68 долларов на патент, поэтому он обратился к молодому иммигранту-бизнесмену и спросил, не заинтересует ли это его. Бизнесмен преисполнился энтузиазма, и 20 мая 1873 года идея была запатентована. Прошло почти 140 лет, дизайн штанов с заклепками не слишком изменился, и они все еще популярны. Levi Strauss & Co по-прежнему в деле и продает штаны с заклепками, или джинсы, как мы называем их сейчас.

\* \* \*

Вот еще несколько простых идей, превратившихся в отличные компании.

**Chipotle.** Окончив в 1990 году кулинарную школу, 25-летний Стив Элс переехал в Сан-Франциско, где стал завсегдаем забегаловок в Мишн-Дистрикт, торгующих тако и буррито. Элсу пришла в голову идея: заведение с высококачественной мексиканской кухней, простейшие блюда, приготовленные из экологически чистых продуктов, и линия раздачи для быстрого обслуживания. Элс одолжил у отца деньги и в 1993 году открыл свой первый Chipotle в Колорадо. Сегодня существует 950 ресторанов Chipotle – в 36 штатах, в Канаде и Великобритании. Теперь компания принадлежит корпорации McDonald's, которой удается

сохранять простоту, явившуюся залогом успеха Chipotle.

**Craigslist.** 43-летний Крейг Ньюмарк работал архитектором систем сетевой безопасности. Однажды он для своих друзей организовал небольшую электронную рассылку о событиях в сфере искусства и технологий в Сан-Франциско. Количество подписчиков стремительно увеличивалось, и в 1996 году Ньюмарк решил создать бесплатный сайт – Craigslist, напомилавший раздел рекламных объявлений в газетах. Он немедленно стал хитом. Сейчас Craigslist распространен более чем в семистах городах семидесяти стран и является седьмым по посещаемости сайтом в США.

**Daily Candy.** В 2000 году писательница Дени Леви, разочарованная неповоротливостью глянцевого журналов, решила запустить электронную рассылку с актуальной информацией о моде, стиле, ресторанах и интересных событиях в Нью-Йорке. Она назвала рассылку Daily Candy и отправила примерно по 700 адресам – друзьям, семье и людям, которых считала влиятельными. Написанный легким и забавным языком текст сработал. Сейчас выпуски Daily Candy распространяются в Атланте, Бостоне, Чикаго, Далласе, Лондоне, Лос-Анджелесе, Филадельфии, Сан-Франциско, Сиэтле и Вашингтоне. В 2008 году компания Comcast купила Daily Candy за 125 миллионов долларов.

**Donors Choose.** В 2000 году 25-летний Чарльз Бест преподавал обществознание в Бронксе. Его удручало, что в государственных школах постоянно не хватает необходимого. Чувствуя, что люди хотят жертвовать деньги на образование, Бест стал искать способ связать дарителей с конкретными классами. И придумал сайт DonorsChoose.org, где учителя могли оставлять заявки на предметы, в которых нуждались: от карандашей до музыкальных инструментов, а дарители просматривали заявки и могли пожертвовать любую сумму. Все дарители получали записку с благодарностью от учителя, сделавшего заявку, фотографии осуществленных с их помощью проектов и отчет о потраченных деньгах. Donors Choose собрали более 53 миллионов долларов и помогли трем миллионам учеников из 35 тысяч школ по всей стране.

**Grameen Bank.** Grameen Bank – это организация, созданная в Бангладеш и продвигающая идею займов микрофинансирования. В 1976 году фулбрайтовский стипендиат, экономист Мухаммад Юнус исследовал возможность выдачи займов без поручительства беднейшим людям планеты. Он основывался на двух простых предположениях. Во-первых, мелкие займы могут радикально изменить жизнь людей в развивающихся странах. Во-вторых, эти люди заслуживают кредиты, ведь они всегда их выплачивают. Grameen Bank немедленно обрел успех, и его деятельность расширилась на весь Бангладеш. К 2010 году банк способствовал появлению подобных проектов более чем в сорока странах мира. Объем займов беднейшим людям планеты достиг семи миллиардов долларов. В 2006 году Мухаммаду Юнусу вручили за его усилия Нобелевскую премию мира.

**Heifer International.** Идея Heifer International проста: обзаведение домашним скотом поможет беднякам вырваться из нищеты. Эта идея зародилась в 1939 году, когда Дэн Уэст, работая в организации по оказанию помощи пострадавшим, раздавал сухое молоко беженцам из Испании, спасавшимся от гражданской войны. Уэст осознал, что этого недостаточно. Бедным семьям нужно кормить детей, им нужны молоко и яйца. Им нужно пахать землю и удобрять ее, чтобы получить урожай. То есть им необходимы домашний скот и птица. Сейчас Heifer International отдает в дар домашний скот – от коз до буйволов – семьям, живущим в сельской местности, в 125 странах мира.

Heifer также разъясняет, как важно высаживать деревья, собирать навоз для

органических удобрений, предупреждает об опасности чрезмерного стравливания пастбищ и помогает строить долгосрочные планы. Получатели дара вносят свою лепту, делясь приплодом от своих животных с другими нуждающимися. Heifer называет это «передавать дары».

**Netflix.** После продажи в 1997 году своей компании по разработке программного обеспечения 37-летний Рид Гастингс решил заняться совершенно иным делом – DVD-прокатом. Тогда люди, чтобы взять напрокат видеокассеты, привычно ходили в местный видеосалон. Идея Гастингса была проста: упаковать DVD-диски в конверты и отправить клиентам на дом. Сегодня Netflix предлагает онлайн-просмотр более 100 тысяч фильмов и имеет более 10 миллионов подписчиков ежемесячно. В 2007 году компания объявила, что доставила клиентам миллиардный диск.

**Southwest Airlines.** В 1966 году техасский бизнесмен Роллин Кинг показал своему адвокату Хербу Келлехеру треугольник, нарисованный на салфетке. Треугольник изображал штат Техас, а на каждой из вершин Кинг подписал название города: Даллас, Хьюстон и Сан-Антонио. В то время перелеты между этими городами были дорогими и неудобными. Кинг хотел создать бюджетную авиакомпанию, чтобы обслуживать «техасский треугольник». Келлехеру понравилась идея, и сегодня он возглавляет Southwest Airlines – авиакомпанию, которая ежегодно обслуживает больше пассажиров, чем любая другая, и ежегодно увеличивает прибыль. В чем секрет? Келлехер все упростил, и Southwest предлагает самые дешевые полеты на короткие расстояния. Он говорит, что может научить любого управлять этой авиакомпанией за полминуты: «Мы САМАЯ бюджетная авиалиния. Как только вы это поймете, сможете так же успешно принимать решения о будущем авиакомпании, как и я».

## Разберите завалы на рабочем столе

Многие из тех, кто стремится к простоте бизнес-модели, так же относятся и к своему рабочему месту. Лично я не могу творчески мыслить, когда меня окружает куча вещей. Вот почему лучшие идеи осеняют меня в самолетах, где не отвлекают гаджеты, электронная почта и звонки. По этой же причине помещение TOMS – практически склад, где нет никаких кабинетов. У каждого сотрудника есть рабочее место – небольшая фанерная выгородка в виде кубика, а так как высота кубика меньше полутора метров, все могут переговариваться через стенку, как через забор. Это обеспечивает быструю и легкую коммуникацию и устраняет ненужную офисную иерархию. Любой может обсудить любой вопрос в любое время. Мы не разделяем топ-менеджеров и отдел по работе с клиентами (который, кстати, находится по соседству со мной). Если у кого-то возникает вопрос, можно просто встать и спросить.

Я уже упоминал в четвертой главе, что для управления компанией вам не нужны излишества. Все, что нужно, – сайт, визитки и место, где вы можете работать. Что касается остального – устраивайте встречи в Starbucks, пользуйтесь офисными услугами и почтовой службой FedEx, подключите автоответчик и арендуйте на пару часов конференц-зал.

Многие компании – как большие, так и маленькие – упростили организационную модель. К примеру, Netflix больше не следит за отпусками и больничными, потому что работа с этой информацией дорого обходится и перегружает отдел кадров. Если в компании нормальные сотрудники, они не станут злоупотреблять оплаченным отпуском и будут уходить только тогда, когда это действительно нужно.

SEMCO – быстроразвивающаяся бразильская компания, которая производит все – от лодочных насосов и промышленных посудомоечных машин до миксеров и весов. Рикардо Семьер, CEO компании, организовал простейшее рабочее пространство: снес все стены в помещении, отменил дресс-код и учет рабочего времени. Еще проще – он дает сотрудникам возможность выбирать, с кем из менеджеров они хотят работать, и самим назначать себе зарплаты (которые затем доводятся до общего сведения). Упрощения, проведенные с тех пор, как Рикардо принял бразды правления, позволили обороту компании вырасти с четырех до двухсот миллионов долларов.

Costco – еще одна компания, глава которой предпочитает мыслить проще. CEO Джим Синегал убежден: если его компания за простоту и экономичность, он должен придерживаться тех же принципов. Рабочий стол Синегала в главном офисе компании в Вашингтоне куплен им больше двадцати пяти лет назад в магазине подержанной мебели. Большая часть мебели в офисе досталась Costco от компании, владевшей зданием до них.

\* \* \*

Чем проще человеку понять, кто вы и какие ценности поддерживаете, тем проще ему рассказать о вас другим. Простые цели, простые функции, простой дизайн означают, что вашу историю легко поведать – неважно, рассказываете ли вы ее инвесторам или случайным собеседникам в лифте. Прежде чем принять и приобрести, вашу идею должны понять. Это действительно просто.

Быть проще – значит дать вашему послыю запомниться. Фраза или идея, которая

зацепляет, оседает в сознании, и ею делятся с другими. Вот почему лучшие девизы и корпоративные мантры просты и афористичны. Подумайте об этом: компании постоянно бомбардируют вас сообщениями, пытаясь привлечь ваше внимание. Чем проще сообщение, тем вероятнее оно преодолеет все ваши фильтры.

Чтобы наслаждаться простотой, не обязательно дожидаться, пока откроешь свое дело. Я обнаружил, что в обычной жизни простота так же важна.

Во время самых первых раздач обуви TOMS я (как многие и многие до меня) заметил, что самые счастливые люди – те, кто ничем не владеет. У детей из деревень, куда мы приезжали, не было почти ничего, но они излучали радость жизни, которую мы гораздо реже встречали в городах. Чем больше я думал об этом, тем очевиднее становилось, что сложная жизнь и горы вещей далеко не всегда делают нас счастливыми, скорее наоборот.

Придя к этому открытию, я решил избавиться от большей части имущества и переехать на яхту. В то время я жил в прекрасной холостяцкой квартире-студии в Венеции. У меня был огромный телевизор, шикарная аппаратура, стильная мебель, кухня с двумя печками, специальный холодильник, державший идеальную температуру для вина, и картины на всех стенах. Квартира была забита фотоаппаратами, одеждой, обувью и прочим хламом, который мы так любим собирать. Чем больше я смотрел вокруг, тем яснее видел, что у меня слишком много вещей – гораздо больше, чем нужно.

Когда я переехал на яхту площадью 18 квадратных метров, для всего этого скарба не оказалось места. Поэтому я раздал ненужное, оставив только спортивное снаряжение и любимые книги. (Когда-нибудь, когда у меня будет дом, я заведу библиотеку. Книги – совсем другое. Они, скорее, друзья.)

Как только я скинул груз вещей, я почувствовал удивительную свободу. Жить в мире с самим собой легче, становишься креативнее. В моей жизни нет хлама, а ум яснее, чем когда-либо.

Переезд на лодку стал для меня катализатором простоты. А теперь спросите себя – какие вещи вам *действительно* нужны в жизни? Сколько одежды? Сколько игрушек? Оглянитесь вокруг себя – возможно, чтобы в голову пришла простая идея, которая продвинет вперед ваше дело, нужно упростить среду, в которой вы живете и работаете.

Вот несколько подсказок для начала.

## **Всегда держите под рукой блокнот (обычный или электронный)**

Нужно очень за многим следить, трудно все держать в уме. Я предпочитаю не надеяться на то, что запомню очередную идею, которая будет плавать в беспорядке мыслей в моей голове. Я записываю все, что важно, будь то имя человека или внезапная идея для нового проекта. Записывая, вы отпускаете ваш разум, даете ему простор для решения поставленных задач или спонтанного творчества.

## **Владейте только самым необходимым**

Серьезно, много ли вам надо? Чем больше вещей у вас, тем больше усилий и денег требуется, чтобы поддерживать их в порядке. Люди покупают предметы роскоши, полагая, что это украсит их жизнь, но на самом деле отнимают у себя время, энергию и сбережения.

Лучший способ не обременять себя обширным имуществом – арендовать все, что

возможно. Если вы увлекаетесь парусным спортом и выходите на яхте десять раз в году – не покупайте лодку. Если водите автомобиль время от времени – арендуйте автомобиль или берите напрокат по мере надобности. Арендуя дорогостоящие предметы, вы снижаете затраты на их дорогостоящее обслуживание.

## **Планируйте все**

Это может звучать несколько странно, но планирование действительно упрощает жизнь и позволяет избегать беспокойства. Часто спрашивают: не слишком ли напрягает забитое расписание? Раньше я постоянно пытался выкроить время, чтобы повидаться с друзьями или перезвонить кому-нибудь. Сейчас я планирую все. Это значит, что в данный момент я сижу с человеком, с которым и планировал встретиться, и я полностью спокоен. Мне не нужно думать, не упустил ли я еще какую-нибудь встречу или разговор.

## **Комбинируйте!**

Я люблю бывать у воды и люблю парусный спорт. Именно поэтому, съехав со своей квартиры, я купил яхту и перебрался туда. (Если бы я не жил на яхте, я, конечно, ее бы арендовал.) Три цели – быть рядом с водой, заниматься парусным спортом и найти себе новый дом – достигнуты разом. А еще мне нравится находиться в хорошей физической форме, но у меня не так много времени, чтобы тренироваться. Поэтому я при возможности езжу на работу на велосипеде и тренируюсь по дороге в офис. Кстати, когда я кручу педали, а не еду в автомобиле, я не врежу окружающей среде – еще одна моя цель.

## **Не давайте технологии поработить вас**

Очень многие люди, пользуясь удобствами технологий, чрезмерно увлекаются и в итоге становятся их рабами. Для меня BlackBerry или iPhone – вещи, которые облегчают жизнь, они позволяют мне работать в любой точке мира. Но я не позволяю этим устройствам управлять мной – использую их только по делу, только тогда, когда мне это необходимо, а не по привычке.

Один из способов – отдельные ящики электронной почты: для личной и деловой переписки. Попробуйте этот метод – но запомните: рабочую почту нельзя проверять в выходные. Я предупредил сотрудников, чтобы меня не беспокоили в выходные. И если в это время у меня возникают соображения по работе, я их записываю, чтобы не прерывать отдых сотрудников.

## **Разбирайте шкафы**

Не только шкафы, но и все углы, где могут прятаться ваши завалы и проблемы. Вычищайте все ящики не реже четырех раз в год. Я твердо верю: чем меньше вещей окружают рабочее место, тем меньшим количеством мусора будет загроможден разум.

## **Простой план**

Попытайтесь ответить на идущие ниже вопросы настолько просто, насколько возможно. Ответьте одной фразой (если нужно, подкорректируйте вопросы применительно к вашей ситуации).

1. В чем заключается ваш бизнес?
2. Какую известность как личность вы хотите приобрести?
3. Почему кто-то должен нанять вас?
4. Каким социальным целям вы хотите служить?
5. Если вы разрабатываете продукт или услугу, взгляните на них со стороны и определите: от чего еще в дизайне или организации можно отказаться, сохранив при этом суть вашей работы?

Ключ в том, что ответы должны состоять из одного-единственного предложения. Если у вас не получается, возвращайтесь к написанному, пока не сократите свои ответы до одной простой фразы.

### **Простота: советы Тима Ферриса**

Мой друг Тим Феррис – специалист в области тайм-менеджмента, и я попросил его дать несколько советов, как внести простоту в свою жизнь. Вот что он сказал.

*Во-первых, большинство людей, к счастью, вновь начали сознавать, что, даже если доля пенсионных взносов или зарплата упали на 30 %, это не так страшно. Самое главное – хороших друзей, нормальную еду и бутылку неплохого вина – получить действительно нетрудно. То же говорил еще философ Сенека: «Советую несколько дней подряд довольствоваться скудной и дешевой пищей, грубым и суровым платьем. И тогда ты скажешь сам: «Так вот чего я боялся?»»<sup>[18]</sup>*

Иными словами, лучше спроектировать идеальный образ жизни, а затем заполнить промежутки высокоэффективной работой, чем забить расписание плотнее некуда и надеяться, что желанный образ жизни сам придет следом. Основываясь более чем на тысяче примерах, приведенных, в частности, в моем блоге ([www.fourhourblog.com](http://www.fourhourblog.com)), могу с уверенностью сказать: последний вариант не работает.

Вот несколько приемов, которые помогут, придерживаясь простоты во всем, получать высокую отдачу.

**1. Проанализируйте, согласно «принципу 80/20», как вы проводите свое время, и составьте «Список того, что не стоит делать».**

Какие 20 % занятий и отвлекающих моментов поглощают 80 % вашего времени? Если нужно, используйте программу вроде [www.rescuetime.com](http://www.rescuetime.com). Вы должны понять, что именно пожирает ваше время. Затем составьте список из двух – четырех вещей, которые не стоит делать, и сверяйтесь с ним по утрам, пытаясь избежать этих дел хотя бы пару дней. Кстати, [www.rescuetime.com](http://www.rescuetime.com) вы можете использовать и чтобы блокировать доступ к сайтам типа Facebook или Twitter в определенные часы.

**2. Поэкспериментируйте с недорогими услугами виртуальных ассистентов (VA).**

Что бы вы делали, если бы у вас было три выходных вместо двух? Узнайте это,

сэкономив восемь часов за неделю с помощью VA. Многим удастся так освободить от 10 до 40 часов в неделю в течение двух месяцев. Это даст вам возможность реализовать мечты, отложенные до пенсии, и позволит сфокусироваться на самых продуктивных и доходных занятиях вместо администрирования и прочей рутины. Серьезное усовершенствование образа жизни, опыт, открывающий глаза. Попробовав однажды, вы уже не сможете вернуться к прежней жизни. Зайдите на [www.tryasksunday.com](http://www.tryasksunday.com), [www.elance.com](http://www.elance.com), наберите в поиске virtual assistant. Или посмотрите, какими услугами можете воспользоваться с помощью [www.samasource.org](http://www.samasource.org) – ресурса некоммерческой организации Samasource. Она обеспечивает работой, связанной с компьютером, нуждающихся и бедняков в разных странах. Если вы хотите, чтобы ваш помощник физически находился в США, попробуйте сайт [www.redbutler.com](http://www.redbutler.com).

### **3. Не проверяйте почту до 11 утра.**

До этого займитесь самыми нежелательными для вас делами из списка.

### **4. Научитесь допускать мелкие неприятности.**

Многие смогли понять и принять тот факт, что мелкие неприятности должны происходить – это дает возможность заниматься действительно большими и важными вещами. Например, вы вполне можете перезвонить с опозданием и извиниться, заплатить небольшой штраф, задержав возврат чего-то (книжек, дисков, чего угодно). Чтобы спастись от завалов, не нужно делать больше, нужно определиться с основным – тем, что может изменить ваше дело и вашу жизнь. Тогда можно позволить себе не обращать внимания на мелочи. Думайте о мелких, обратимых или просто незначительных неурядицах как о налоге на продуктивность. Штраф за неправильную парковку? Знакомый с непростым характером, который высасывает из вас все соки? Обращайте внимание на важные вещи, а не на текучку.



## Глава 6

# Постройте доверие

Тот, кто не доверяет другим, и сам не заслуживает доверия.

*Лао-Цзы*

Последние два десятилетия Тони Шей, сын тайваньских иммигрантов, – один из наиболее успешных предпринимателей Америки. Свой первый бизнес – агентство по рекламе в Интернете Link Exchange – Тони основал в 1996 году, когда ему было 22 года. На пике своего развития агентство ежемесячно охватывало свыше половины семей, имевших доступ к Интернету. Тони и его партнеры продали компанию за 265 миллионов долларов в 1999 году, а покупателем стала Microsoft.

В том же году Тони присоединился к стартапу под названием Zappos, будущему гиганту в области розничных продаж через Интернет<sup>[19]</sup>. К 2008 году оборот Zappos вырос с нуля до более одного миллиарда долларов (и продолжает расти). Годом позже компания была куплена Amazon.com за сумму примерно 1,2 миллиарда долларов.

По условиям соглашения с Amazon, Тони и его команда обещали остаться в Zappos и продолжить развивать компанию и ее культуру. Zappos создала себе репутацию одного из лучших работодателей в стране (вошла в число 15 лучших за 2010 год, по версии журнала Fortune). Также она считается одним из лучших мест для совершения покупок (степень удовлетворенности ее клиентов необыкновенно высока; не менее 75 % ежедневных заказов поступает от клиентов, ранее уже делавших здесь покупки).

Тони поделился со мной многими секретами своего успеха, однако самый главный – созданная им в Zappos культура, основанная на доверии. «Доверие – фундамент бизнеса, – говорит Тони. – Это самая важная часть нашей работы, и она должна быть безукоризненной. Бренд одержит победу или потерпит поражение в зависимости от того, доверяют или не доверяют ему люди, с которыми он хочет иметь дело».

Доверие работает на различных уровнях, во всех отношениях, куда вовлечены сотрудники, поставщики и клиенты. Тони утверждает: «Организации могут работать на пике своих возможностей лишь тогда, когда сотрудники мотивированы интересами компании сильнее, чем собственными эгоистическими интересами».

Тони побуждает сотрудников относиться друг к другу по-товарищески и проводить время вместе даже за пределами офиса. Когда с помощью личного взаимодействия достигнут высокий уровень доверия, сотрудники устанавливают связи, работающие не только внутри компании, но и за ее пределами. «Люди чаще склонны идти навстречу друзьям, а не просто коллегам», – говорит он.

Для упрочения доверия Zappos – в отличие от большинства других компаний, пытающихся хранить свою финансовую информацию в тайне, – ежедневно рассылает сотрудникам электронные письма с данными о продажах. Работающие в Zappos имеют возможность задать абсолютно любой вопрос и получить на него ответ. «Мы будем делиться с сотрудниками всей информацией до тех пор, пока это законно и не нарушает чьих-либо прав на частную жизнь», – объясняет Тони.

Zappos всегда отвечает за свои слова – и это еще один важный способ возвращать доверие и внутренним, и внешним партнеров. Тони рассказывает: «Как-то раз я отправил в блог пост о результатах первого года работы после того, как нас купила Amazon. В свое время, сразу, как только о сделке было публично объявлено, я написал подробное разъяснение – меморандум для сотрудников. Я попытался максимально точно изложить, что именно происходит и почему эти дни можно считать великими.

Через год в своем блоге я вернулся к этому меморандуму и наглядно сравнил обещанное и запланированное с тем, как все сложилось на самом деле. К примеру, мы хотели сохранить определенную независимость и поддерживать бренд Zappos. Скептики предупреждали, что слышали подобное тысячу раз и что это никогда никому не удавалось, так как покупающая компания всегда навязывает покупателю свои правила. Возможно, это справедливо для большинства случаев, однако Zappos удалось до сих пор сохранить свою независимость, и все то, что я обещал годом раньше, оказалось правдой».

В отличие от многих других компаний, Zappos активно поощряет сотрудников использовать корпоративный аккаунт Twitter и отправлять твиты на любую интересную для них тему. В то время когда другие работодатели пристально следят за каждым публичным словом своих сотрудников, Zappos просит не забывать о здравом смысле – и все.

Большую известность Zappos обрела и благодаря своим программам, например, таким, как вручение 2 тысяч долларов каждому потенциальному сотруднику, который принял участие в тренинге компании, но затем решил не идти на эту работу. Zappos хочет, чтобы на нее работали по-настоящему преданные идее люди. Примерно 98 % потенциальных сотрудников, участвующих в тренинге, отказываются от предложенных денег и присоединяются к компании.

А вот еще одна странная, на первый взгляд, программа: Zappos предоставляет сотрудникам возможность вручать бонус в размере 50 долларов любому из своих коллег, который (по мнению вручающего) этого заслуживает. Каждый сотрудник имеет право вручить один бонус в месяц.

В результате усилий по выстраиванию и упрочению доверия большинство сотрудников надолго остаются в Zappos. Показатели текучки несколько различаются в зависимости от подразделения, но в целом они несравнимо ниже, чем у конкурентов компании.

Zappos постоянно работает над повышением доверия поставщиков и клиентов. Компания взаимодействует более чем с 1500 брендами и поддерживает хорошие отношения практически со всеми, обеспечивая каждому контрагенту особый подход. «Мы воспринимаем наши деловые связи не просто как бизнес. Доверие строится из всех аспектов всех взаимоотношений», – говорит Тони.

В компании убеждены, что необходима прозрачность как в отношениях с сотрудниками, так и в отношениях с поставщиками и клиентами. Ежеквартальные встречи команды Zappos транслируются в Интернете, чтобы их могли смотреть клиенты и поставщики. Они видят и слышат все, что видит и слышит каждый из сотрудников. Магазины и офисы сконструированы максимально открытым образом, чтобы клиенты и поставщики могли видеть все, что хотят.

«Традиционно между ретейлерами и оптовиками складываются отношения, основанные на противостоянии. Это связано с тем, что участники воспринимают свое сотрудничество как игру с нулевой суммой. Существует ограниченная сумма, которую необходимо поделить, и каждый цент, который получает ретейлер, означает, что его недополучает оптовик, и наоборот. Но мы относимся к своим поставщикам как к партнерам,

наша цель – построить бизнес, приносящий пользу обеим сторонам в долгосрочной перспективе. Если вы доверяете друг другу, то можете создать бизнес-связи, представляющие собой нечто большее, чем сумма двух частей».

Доверие – образ мышления Zappos. Другие компании могут прикладывать усилия, чтобы завоевывать доверие, но в Zappos доверие строилось с самых первых дней. «И да, иногда нам случалось иметь дело с людьми, не заслуживающими доверия, но это происходило так редко, что не дало никому повода сомневаться в нашей общей политике», – говорит Тони.

Доверие – невероятная вещь, но я хотел бы поговорить о двух его проявлениях: о внутреннем доверии, которое вы как лидер выстраиваете в своей организации; и о внешнем доверии, которое вы выстраиваете в отношениях с клиентами, поставщиками или благотворителями (если вы управляете некоммерческой организацией).

## Внутреннее доверие

С начала промышленной революции до наших дней между работниками и работодателями разверзлась огромная пропасть. Фредерик Тейлор (чью работу «Принципы научного управления» Фрэнсис Фукуяма в своей книге «Доверие»<sup>[20]</sup> называет «библией новой индустриальной эпохи») применял, так сказать, научный анализ для улучшения производительности на рабочем месте. Основу его теории составляло несколько положений: рабочие изначально ленивы и не любят свою работу. Управляющие должны разбить задачу на множество мельчайших заданий и осуществлять надзор и контроль за всем, чем занимаются их подчиненные. Рабочим нужно платить, исходя из их производительности за определенный период времени. Лучше всего рабочих мотивирует денежное стимулирование.

Бизнес, организованный в соответствии с принципами Тейлора, посылает четкий сигнал работникам: вам не доверяют серьезной ответственности. Будьте уверены: ваш работодатель не станет делать для вас ничего, кроме как оплачивать отработанные вами часы.

Не все работодатели следовали этому подходу, и не все работники испытывали отчуждение и негуманное отношение со стороны компаний, на которые трудились. Но в целом можно считать, что слово «доверие» отсутствовало в ДНК бизнес-лидерства того периода. Генри Форд однажды сказал: «Почему я всегда нанимаю целого человека, когда все, что мне нужно от него, это пара рук?»

Лично мне сложно представить себе область бизнеса, где образ мышления успешного лидера за последние десятилетия изменился бы так же сильно. Сегодня доверие между работодателем и сотрудником – краеугольный камень и вашей компании, и вашего будущего.

Ваша задача как лидера состоит в том, чтобы мотивировать персонал, коллег и партнеров. То есть всех, на кого вы можете оказывать влияние и кем можете руководить. Если в прежние времена лидеры стремились быть харизматичными эгоцентриками и командовать в духе генерала Паттона<sup>[21]</sup>, то в наши дни великими становятся лидеры, которые доверяют сотрудникам и наделяют их полномочиями. В конце концов, все мы чувствуем глубокое удовлетворение, когда контролируем свою работу, а не кажемся себе мучениками. И настоящий лидер без труда может обеспечить сотрудникам это чувство.

Всегда помните: чем лучше ваши сотрудники относятся к своей работе, тем лучше работает ваш бизнес.

И хотя для перехода от авторитарного стиля управления к доверию существует много оснований, главное из них – то, каким путем знание передается от одного сотрудника к другому. Раньше информация двигалась по вертикали, сверху вниз. Самые важные идеи и информация формировались наверху, в офисах руководителей, а затем избирательно доносились до сотрудников.

Современные принципы построения работы выглядят иначе. Компания может с энтузиазмом принять ценный вклад со стороны сотрудников, находящихся на любых должностях и в разных регионах, – будь то стажеры, работники с неполной занятостью или высшие руководители, сидящие в Чикаго, Шанхае или на Шетландских островах. Никто не знает, где именно зародится очередная великая идея и каким образом она будет распространяться по организации – сверху вниз, снизу вверх или зигзагом из центра.

Для того чтобы идеи свободно перетекали по организации, сотрудники должны иметь

полномочия их предлагать, а затем и исполнять. Вы не можете мотивировать человека, назначив его на должность, но не предоставив прав делать свое дело или делиться своим мнением. Отсутствие полномочий – один из главных демотиваторов.

В числе нынешних лидеров, отказавшихся от модели управления по Тейлору, был Билл Хьюлетт, соучредитель компьютерного гиганта Hewlett-Packard. Стивен Кови и Ребекка Меррилл приводят в своей книге «Скорость доверия»<sup>[22]</sup> такую историю. Однажды в выходной Хьюлетту понадобился какой-то инструмент. Он зашел на склад и обнаружил, что инструментальный ящик заперт. Сотрудникам HP всегда были доступны любые инструменты – доверие высоко ценилось в компании. Хьюлетт сломал замок и прикрепил рядом с ящиком записку: «HP доверяет своим сотрудникам».

Позднее разошлось высказывание его партнера по бизнесу Паккарда: «Открытые ящики и склады были символом доверия. Доверие – ядро, вокруг которого HP выстраивает свой бизнес».

Невероятную популярность в последние четыре десятилетия обрело выражение «лидерство как служение». Этот термин ввел в 1970 году писатель и бизнес-консультант Роберт Гринлиф в статье The Servant as Leader. Речь идет о человеке, использующем такие качества, как сопереживание, умение слушать, внимание и разумное руководство (в противовес одной лишь властности) для успешного лидерства.

Разумеется, эти качества были присущи и лидерам прошлого. Еще за 400 лет до нашей эры индийский мыслитель и политик Чанакья писал: «Облеченный властью должен считать благом не то, что нравится ему самому, а то, что нравится его подданным...» На протяжении истории такой тип руководства поддерживался многими учеными и философами, в прошлом веке его активно проповедовали Ганди и Мартин Лютер Кинг.

Последнее время концепция «лидер-служитель» обрела еще большую популярность, и для этого были причины. Сегодняшние успешные руководители стремятся поделить плоды успеха в максимальной степени, отдают другим столько, сколько могут, и создают в своих компаниях атмосферу творческого сотрудничества, а не жесткой конкуренции.

Когда 10 лет назад я затеял свой первый бизнес, моей целью было стать лидером – эдакой рок-звездой, чье имя звучало бы во всех уголках планеты, чья слава превзошла бы славу многих других представителей моего поколения. Короче, типичный культ CEO. Но чем больше я узнавал о бизнесе, да и об окружающем мире в целом, тем быстрее исчезали прежние мечты. Вместо них во мне росло желание руководить более мягким и человечным способом. Я не хочу, чтобы TOMS ассоциировалась только со мной – я хочу, чтобы каждый член нашей команды чувствовал привязанность к TOMS настолько сильную, чтобы защищать компанию и выступать от ее имени.

По-настоящему великие «лидеры-служители» – вдохновляющий пример. Они выращивают лояльных сотрудников, преданных компании и ее миссии, а не только собственной карьере. Такие руководители понимают, что их основная работа не в том, чтобы удовлетворенно вычеркивать по завершении пункты из своего списка поставленных задач, а в том, чтобы как можно больше сотрудников могли вычеркнуть сделанные дела из своих списков. На руководителе забота о том, чтобы каждый сотрудник полностью реализовывал свои способности.

Ваша работа как лидера состоит в том, чтобы помогать людям лучше делать их работу. Вот почему я постоянно говорю руководителям своей компании, чтобы они помогали всем сотрудникам, находящимся под их началом. Кэндис (помните ее? Обувной клей TOMS)

может работать по четырнадцать часов в сутки и справиться с горой разных дел. Однако даже для таких талантливых людей, как Кэндис, есть предел объема работы, которую можно самостоятельно осуществить за день. Но если Кэндис занимается своими подчиненными, если они видят ее рядом всякий раз, когда нуждаются в ее содействии, то ее команда сработает с максимальной отдачей. То есть конечный результат окажется значительно выше, чем если бы приоритетом Кэндис было решение собственных задач, а не забота о коллегах.

У этой модели есть множество аспектов, однако едва ли не самый важный залог построения доверия как фундамента успеха – способность признавать свои ошибки. Что бы вы ни делали, вы (как и любой другой) рано или поздно допустите ошибку. И это прекрасно! Ошибки играют огромную роль в развитии организации. Воспринимайте ошибки не как препятствие прогрессу, а как возможность, исправляя их, повышать уровень доверия в организации. Так вы превратите негативный результат в позитивный.

Разумеется, за годы работы в TOMS я допускал множество ошибок. Одна из худших – фиаско с обувью Airstream.

На ранних порах мы часто проводили различные массовые мероприятия, путешествуя по стране в автодоме Airstream. Так люди узнавали о нас и нашей миссии. Я обожаю Airstream – это потрясающий бренд, классический и стильный. Он крепко связан в массовом сознании со свободой и путешествиями. Я предположил, что и другие любители Airstream относятся к этому бренду столь же страстно и что им понравится обувь в стиле Airstream от TOMS. И я убедил нашу производственную команду создать восемьсот пар – немало для нас в то время.

Обувь была прекрасной – серого и темно-синего цвета (традиционные цвета Airstream) с подкладкой, разрисованной картой дорог США. Мы решили начать продажу модели на слете, ежегодно собирающем около 2 тысяч преданных поклонников Airstream в городе Перри.

Мы приехали на сбор. Видеть всех этих увлеченных людей и их великолепные фургоны было здорово. Но – о чем следовало подумать заранее – большинство неукротимых фанатов были пенсионерами, предпочитавшими носить хорошую пару ортопедических ботинок, а не башмаки TOMS. И так, у нас было восемьсот пар обуви. Мы намеревались продать их людям, которым мог понравиться дизайн, напоминающий об Airstream, и подкладка в виде дорожной карты, но которые не хотели или просто не могли носить нашу обувь. На слете мы продали всего пять пар.

На первой же рабочей встрече в Лос-Анджелесе я вышел вперед и признался, что допустил ошибку. Мое увлечение эффектной идеей не позволило заметить диссонанс между типичным покупателем TOMS и типичным энтузиастом Airstream. Мы договорились, что в будущем, перед тем как принимать такого рода решения, обязательно станем начинать с серьезного исследования.

(Кстати, благодаря принципу «для всего есть свое применение» непроданная обувь стала отличным подарком для моих друзей, как и я, любящих Airstream. Тем летом я постоянно ходил в этих башмаках, чтобы помнить: перед решительным прыжком имеет смысл хорошенько подумать.)

Если вы как лидер готовы признать, что ошиблись, то тем самым показываете, что не собираетесь скрывать свои ошибки или перекладывать вину на кого-то другого. Я взял на себя 100 % ответственности за ошибку с Airstream. Я не говорил, что продавцы работали плохо или что отделу производства не удалось создать привлекательную обувь. Я не говорил,

что неудачу допустили те, кто исследует рынок. Ошибка была в изначальном суждении, и была моей собственной. Признание ее очень повысило доверие ко мне. Кроме того, все сотрудники поняли: у них есть право совершать ошибки (и признавать их) без угрозы подвергнуться чрезмерному осуждению.

С тех пор каждый раз, когда кто-то хочет протолкнуть идею, недостаточно поразмыслив над ней, мы говорим: «Ну да, еще одна модель Airstream».

Другая моя ошибка позволила TOMS обрести доверие за пределами компании. Когда мы только начинали поставки крупным клиентам, таким как Nordstrom, Urban Outfitters и Active Ride, то прикрепляли к подошве каждой пары обуви кусочек ткани. Нам казалось, что это здорово, и нашим прежним клиентам тоже нравилось. Однако в какой-то момент мы смастерили большую партию обуви (шестьсот пар, если быть точным) и прикрепили к подошве слишком много ткани. Когда вы надеваете туфли в первый раз, это не создает проблем. Но через несколько недель наклейка изнашивается и обувь становится скользкой. В дождливые дни люди могли упасть.

Покупатели не жаловались. Но мы-то знали об этом и беспокоились. Мы пошли к розничным торговцам и прямо сказали им о проблеме – хотя они еще не задумывались о ней.

TOMS предложила забрать всю нераспроданную обувь обратно. Это стало не просто значительным финансовым ударом, но и могло насторожить многих наших контрагентов. А так как мы были маленькой компанией, в которой кое-кто сомневался и до этих событий, решение явилось серьезным шагом. Тем не менее наша готовность рассказать о допущенной ошибке сослужила нам добрую славу в долгосрочной перспективе. С тех пор ретейлеры знали, что TOMS отвечает за все свои действия.

### **Ошибка месяца**

Brogan & Partners – маркетинговое и рекламное агентство из Детройта (Мичиган) – перевело уроки, получаемые из совершенных ошибок, на новый уровень. Они вручают награду «Ошибка месяца» сотруднику, допустившему самую значительную ошибку и признавшемуся в ней. Агентство голосует по представленным кандидатурам, и победитель получает денежный приз за честность (60 долларов). Что еще важнее, информация доводится до всей компании, так что одна и та же ошибка не совершается дважды. Среди ошибок отмечались, например, презентация в офисе клиента, когда оказалось, что нужный файл остался на другом компьютере; вручение корпоративным клиентам странных подарков вроде набора чехлов леопардовой окраски, предназначенных для гольфовых клюшек. (Кое-кто не понял, что это такое, и даже поблагодарил агентство за подаренные варежки, попутно удивившись, почему их три, а не две.)

Точно так же как вы даете право на ошибки себе, вы должны давать его и своим сотрудникам. Потому что рано или поздно они их допустят. Забудут ответить на претензии, потеряют заказ, испортят продукцию или обидят клиента. Ошибки происходят всегда.

Однако цена допущенной сотрудником ошибки может быть ниже, чем преимущества личного роста, основанного на усвоенном уроке. Кроме того, ошибки могут оказаться ценными для всей организации. Если кто-то из нашего отдела по обслуживанию клиентов допускает ошибку, которая обходится в 10 тысяч долларов, то да, мы фактически спускаем

деньги в канализацию. Однако это может сослужить нам хорошую службу в будущем.

Почему? Ну, для начала – потому что этот человек, скорее всего, никогда больше не совершит ту же ошибку. И, что еще лучше, никому больше не надо объяснять, что, если такую ошибку допустить, мы потеряем еще 10 тысяч долларов. Теперь сотрудник приобрел не только опыт, но и знание: ошибки возможны, и надо прикладывать все усилия, чтобы их избегать.

Возможно также, что ошибка уже включена в саму систему и что рано или поздно ее кто-нибудь допустит. Позволяя людям открыто признавать ошибки, вы можете совершенствовать свою систему.

Поэтому, если вы устанавливаете в компании уровень доверия выше комфортного лично для вас и куда выше, чем тот, который рекомендует большинство книг о бизнесе, то ошибки рано или поздно пойдут на пользу, хотя и придется заплатить за них свою цену.

Совсем другое дело – ошибки, которые приводят к нарушению доверия к компании. И здесь вы должны быть безжалостны. Культура, созданная в компании, должна предполагать для всех недопустимость нарушения доверия. Ошибки возможны. Нарушение доверия – нет.

Имена действующих лиц следующей истории – как виновного, так и невиновных – изменены. В одной из моих компаний работал сотрудник (назовем его Джерри), который пришел к нам сразу же после колледжа, однако взялся за работу с таким чувством, как будто у него за плечами годы и годы стажа. Он всегда рано приезжал в офис, работал подолгу, и с ним было приятно иметь дело.

Однако вскоре мы начали понимать, что у Джерри есть изрядный недостаток – он любил сплетничать. Разумеется, в какой-то степени в офисе сплетничают все, и порой болтовня бывает даже полезна (если, конечно, имеет добрые намерения или снижает напряжение). И у компании нет способов (да и необходимости) контролировать разговоры сотрудников. Однако до меня и до других долетело, что Джерри постоянно злословит в отношении сотрудников, в том числе членов его собственной команды. Объектом его остроумных, но недружелюбных шуток становились люди, которых Джерри не любил или считал своими конкурентами. В какой-то момент несколько сотрудников пришли ко мне чуть ли не в слезах. Джерри распространял о них слухи не просто неприятные, но и откровенно лживые. Я никогда не проявляю снисходительность к тем, кто поливает грязью своих коллег. Ничто не разрушает доверие сильнее. Ошибка, которую допустил Джерри, была непростительной. И мы его уволили.

Хотя увольнение компетентного сотрудника может быть болезненным, в результате доверие внутри организации значительно повышается. Сотрудники убедились, что слово и дело не расходятся, – мы отказываемся проявлять мягкость к тем, кто нарушает принятую у нас культуру отношений.

Вы должны отсекают людей, подрывающих доверие к организации. Порой это бывает трудно, но это должно быть сделано. Особенно тяжело в случае с теми, кто работает очень хорошо и продуктивно. Но в итоге успех базируется не на паре эффективных сотрудников, а на доверии, которое вы создаете в организации. Культура компании должна сохраняться любой ценой.



## Внешнее доверие

Так как значительная часть деятельности лидера лежит вне организации, вы должны быть уверены, что пользуетесь доверием со стороны ваших клиентов, поставщиков, контрагентов, благотворителей, работающих с вами, – то есть всех, от кого зависит ваше существование. Все, что вы делаете в своей организации, должно способствовать выстраиванию, росту и защите доверия этих людей. Потеряв его, вы потеряете все.

История американского бизнеса знает немало компаний, которые подорвали доверие к себе. Достаточно вспомнить и гиганта телекоммуникационной индустрии WorldCom, и ретейлера Kmart, и нефтяную компанию BP, активно рекламировавшую свои усилия по защите окружающей среды, а затем устроившую экологическую катастрофу в Мексиканском заливе.

Другие компании, оказавшиеся в сходных, тяжелых для поддержания доверия условиях, реагировали быстро и умно. К примеру, в 1982 году семь жителей Чикаго умерли, приняв таблетки Tylenol, – препарат был отравлен цианидом. Производители Tylenol не были виноваты; лекарство отравили после того, как его отправили в магазины. Однако полиция так и не поймала преступника, и в обстановке массовой истерии люди стали бояться самого слова Tylenol.

Вместо того чтобы отказаться от бренда – лидера спроса на болеутоляющие препараты, компания Johnson & Johnson сделала все для восстановления доверия к своему продукту. Она потратила целое состояние, предупреждая клиентов о возможной опасности. Она отозвала продукции на 100 миллионов долларов, она обменяла уже купленные и открытые баночки с таблетками на новые, она содействовала полиции в расследовании инцидента, она предложила шестизначную сумму в награду за поимку виновника, а также изменила дизайн упаковки. С тех пор упаковки всей продукции компании имеют две или три степени защиты. Эта стратегия сработала. Tylenol остается брендом, которому доверяют.

Многие современные лидеры бизнеса добились успеха, именно завоевав доверие своих клиентов. Карл Сьюэлл, тоже мой наставник и один из самых успешных предпринимателей нашего времени, написал книгу «Клиенты на всю жизнь»<sup>[23]</sup>, классический бизнес-бестселлер. В ней, как и в жизни, он постоянно проводит мысль, что доверие – важнейший компонент деятельности, даже более важный, чем зарабатывание денег: «Чтобы наш способ ведения бизнеса работал, мы должны убедить вас в том, что существует нечто более ценное, чем деньги».

Такие магазины, как Nordstrom, славятся сервисом, главная цель которого – забота о клиенте. Компания полнится историями о сотрудниках, которые совершали необыкновенные поступки в своем стремлении помочь клиентам. В книге Роберта Спектора и Патрика Маккарти *The Nordstrom Way*<sup>[24]</sup> приводится такой случай. Продавщица Nordstrom заметила, что покупательница, рассчитавшись в кассе, оставила там билет на самолет. Продавщица позвонила в авиакомпанию, убедилась, что билет не восстановят, отпросилась с работы на полтора часа (потеряв комиссионные, которые могла заработать за это время) и помчалась в аэропорт. Там она нашла клиентку и вернула ей билет. Она сама определила, как ей поступить, и оставила рабочее место – и все потому, что Nordstrom доверяет своим сотрудникам и дает свободу для самостоятельных решений.

Еще один способ обеспечить доверие состоит в создании мощного обещания для

потребителя. К примеру, некоторые компании зарабатывают, когда продают очередное поколение своих продуктов, заменяя старые и пришедшие в негодность товары. Однако определенные бренды выстроили репутацию, предоставляя пожизненную гарантию. Так поступают две мои любимые компании – Tumi, производитель багажа и сумок, и Orvis, производитель снаряжения для ловли рыбы нахлыстом.

Как-то раз я услышал историю о клиенте, который обратился в Tumi с просьбой отреставрировать старый кожаный портфель. Это был подарок отца, он очень дорожил им и обещал пользоваться всегда. Tumi привела в порядок старый потрепанный портфель, не задавая лишних вопросов. Отдавая его в ремонт, клиент забыл в одном из отделений две дорогие серебряные авторучки. Когда он получил портфель назад, ручки лежали на том же месте.

Что касается компании Orvis, то она отправит вам новую удочку, если вы сломаете старую. Даже если вы сломали ее, неловко захлопнув дверь автомобиля. Как-то раз Orvis заменила удочку, владелец которой заявил, что сломал ее, отбиваясь от гремучей змеи. Другой неудачливый клиент обнаружил, вернувшись домой, что его жена (накануне развода) разрубила его удочки пополам. Новые удочки получил и он. В обоих случаях компания не задавала вопросов.

Я рыбачу уже много лет и постоянно путешествую, поэтому для меня важны обе эти компании. Им удалось завоевать мое расположение (да и не только мое) тем, что они предоставляют пожизненную гарантию и обеспечивают ее без лишних вопросов.

С другой стороны, компании, подорвавшие к себе доверие, могут сильно пострадать. К примеру, в 2008 году по вине авиакомпании United Airlines была сломана гитара пассажира по имени Дейв Кэрролл. Девять месяцев звонков и писем в компанию не привели ни к какому результату. Тогда Дейв написал песню о поломанных гитарах United Breaks Guitars, разместил ее на YouTube и получил около девяти миллионов просмотров<sup>[25]</sup>. Это стало настоящим кошмаром для United Airlines. Если бы забота о клиентах и удовлетворении их интересов были встроены в культуру компании, то девять миллионов человек не вспоминали бы о несчастной разбитой гитаре Дейва всякий раз, когда собираются купить авиабилет.

# Прозрачная филантропия

Прозрачность приобретает еще большее значение, если ваш бизнес содержит филантропический компонент. Никакая благотворительная организация не может допустить даже тени сомнения, что скрывает активы от жертвователей. Хорошим примером здесь выступает компания charity: water. Ее возглавляет Скотт Харрисон, многому научивший меня в области управления организацией.

Меня вдохновляют и истории, рассказанные Скоттом. К тридцати пяти годам он немало пережил. Когда ему было четыре года, утечка угарного газа превратила его мать в инвалида с непоправимо разрушенной иммунной системой. Все свое детство Скотт провел, заботясь о ней.

В сущности, он рос, как он говорит, «идеальным ребенком». Его родители были консервативны и глубоко религиозны. Они воспитывали сына на христианских ценностях и учили строго придерживаться свода правил, которым он следовал и дома, и в церкви. Он жил в соответствии с этими правилами каждый день, ухаживал за матерью, убирал дом, готовил еду и регулярно посещал церковные службы.

Однако в восемнадцать лет он взбунтовался. Отрастил длинные волосы, присоединился к рок-группе и переехал в Нью-Йорк в надежде стать богатым и знаменитым. Рок-группа развалилась через четыре месяца, но Скотт к тому времени уже начал входить в бизнес, связанный с ночными клубами. В течение следующих десяти лет он был одним из самых успешных клубных промоутеров и организаторов вечеринок.

К двадцати восьми годам Скотт почувствовал, что окончательно скатывается в богемный образ жизни. И однажды (это случилось в 2004 году), лежа на идеальном уругвайском пляже и попивая идеальный коктейль в компании идеальной подружки, он вдруг осознал, как далек стал от принципов и ценностей, которые прививали ему родители. Он решил вернуться к теологии, чтобы испытать свою веру и изменить свою жизнь. Скотт дал обет служить бедным и начал искать возможность отправиться волонтером в Африку. Он подал заявления в несколько гуманитарных организаций. Откликнулась только Mercy Ships – благотворительная организация, помогающая беднякам в портовых городах по всему миру. Скотт устроился туда фотожурналистом и вскоре отправился в Либерию, разоренную недавней гражданской войной.

Прошло два года. Скотту исполнилось тридцать, а его долги выросли до 40 тысяч долларов: «Но моя жизнь изменилась до неузнаваемости. Я решил посвятить остаток жизни служению Господу и бедным. Однако чем больше я узнавал, тем сильнее меня охватывало отчаяние».

Когда Скотт обнаружил, что 80 % всех болезней на планете связано с нехваткой чистой воды и элементарных санитарных условий и что более миллиарда людей лишены этих жизненно необходимых вещей, то решил сам создать благотворительную организацию. Большинство знакомых Скотта с подозрением относились к благотворительности. Им казалось, что деятельность подобных организаций недостаточно прозрачна, но Скотт решил исправить положение, прибегнув к новой модели деятельности. Быть прямым, быть простым, быть открытым. Он стремился помочь нуждающимся, и его желание было таким же чистым, как чистая вода.

Так он и назвал свою организацию – charity: water. «Модель 100 %», которую он создал, выглядела так. Каждый доллар, который charity: water принимала от благотворителей, шел

напрямую на финансирование проектов, связанных с водой. Это было лучшим доказательством реальности его работы. Представители научили своих партнеров на местах пользоваться GPS-устройствами и фотокамерами, что позволило загружать в Интернет всю информацию о ходе работы. Каждый жертвователю мог увидеть, куда и как тратятся его деньги.

Идея Скотта состояла в том, чтобы создать бренд, которому может доверять каждый. И она оказалась удачной. Через четыре года charity: water получила 22 миллиона долларов более чем от 100 тысяч благотворителей со всего мира. Организация обеспечила доступ к чистой воде для 1,2 миллиона человек в 17 странах. «Мы смогли решить примерно 0,01 % глобальной проблемы с водой. Наша цель за десять лет – к 2020 году – обеспечить доступ к воде для ста миллионов человек, – говорит Скотт. – Дело в доверии. Люди знают, когда дают нам деньги, что они будут потрачены в точности на то, что мы обещаем».

У charity: water есть и административные расходы: двадцать шесть сотрудников работают в Нью-Йорке, а Скотт постоянно путешествует по всему миру. Однако эти расходы покрываются за счет отдельной благотворительной организации. Скотт одновременно основал две организации – одна обеспечивает финансирование административных нужд, а во второй каждый поступающий доллар идет на решение основной проблемы.

Впервые мы встретились со Скоттом в 2007 году, когда оба только создавали свои организации. Он убежденно рассказывал о своем намерении дать людям чистую воду – такой оптимизм мне не приходилось видеть раньше у предпринимателя. Скотт оказал на меня огромное влияние. Во многом TOMS достигла успеха благодаря его урокам. Он научил меня, как важно выстраивать доверие внутри организации и завоевывать доверие людей, разделяющих нашу идею.

Вот один из способов: мы берем своих клиентов на акции «Раздача обуви». Любой может подать заявку на участие через Интернет (и это делают тысячи) – у нас нет ограничений ни по возрасту, ни по роду занятий. Любой – будь то восьмидесятилетняя бабушка или учащийся колледжа. На настоящий момент мы провели уже около 50 акций, каждый раз собирая вместе около 200 человек. Половина из них – наши клиенты, а остальные – поставщики и сотрудники TOMS. Я сам был примерно на дюжине акций.

Привлекая клиентов и других заинтересованных лиц, побуждая их размещать в Сети фотографии и видео, рассказывающие об акции, в которой им довелось участвовать, мы завоевываем доверие еще более широкого круга лиц. Например, доверие клиентов, которые не присутствовали на наших «Раздачах», но встречали фото или видео в Интернете. Они убеждаются, что TOMS выполняет свои обещания.

Кроме того, мы с самого начала разъясняли, чем отличаемся от других социально-ориентированных проектов. Мы *коммерческая* организация. Наша цель – помогать людям и зарабатывать деньги. Мы никогда и ни от кого этого не скрывали и именно таким образом проложили дорогу к созданию нового типа социального предприятия.

## **Подсказки по укреплению доверия**

Вероятно, уже очевидно, что выстраивание доверия – не просто бизнес-стратегия или благое дело. Оно первостепенно для реализации миссии. Всегда, когда вы запускаете новый бизнес, некоммерческую организацию или начинаете работу в уже существующей организации, где вы действуете более или менее автономно, излагайте свою цель ясно и регулярно информируйте о ней. Чем отчетливее вы говорите о том, к чему собираетесь прийти и что для этого делаете, тем бóльшую причастность будут чувствовать ваши сотрудники, клиенты и спонсоры. Их доверие к деятельности компании станет крепнуть.

Давайте рассмотрим несколько подсказок, которые помогут вам завоевать доверие всех этих групп.

Для культивирования доверия внутри вашей организации следуйте нескольким простым принципам.

### **Открыто общайтесь со своими сотрудниками**

К примеру, хвалите и критикуйте их непосредственно и сразу. Если сотрудник допустил ошибку, скажите ему об этом. Не оповещайте об этом других, но и не делайте вид, что ничего не случилось, не пытайтесь прикрывать никого. От вас как от руководителя зависит многое в жизни ваших сотрудников. И если вы предлагаете честную и конструктивную критику, то их доверие к вам возрастет.

Помимо этого, не бойтесь выказывать в разговоре с сотрудниками эмоции. Не стоит превращаться в айсберг. Вы реальный, живой человек, и пусть окружающие видят вас реальным и живым. Тем больше вам будут доверять. Демонстрировать радость и удовольствие – само собой разумеется, но слабость, страх и боль – тоже чувства, которых не надо стесняться в соответствующих обстоятельствах.

### **Расширяйте автономию**

Все больше и больше руководителей дистанционно работают с командами, рассыпанными по стране и даже по всей планете, с консультантами и фрилансерами. Необходимо расширять автономию для сотрудников. Чем больше вы доверяете им, тем больше они будут доверять вам. Я убежден, что существует прямая корреляция между удовлетворенностью, которую человек получает от работы, и глубиной его полномочий, позволяющих делать свое дело без того, чтобы за каждым шагом кто-то следил.

Наделение сотрудников ответственностью не только упростит работу организации, но и освободит немало времени, позволив вам сконцентрироваться на более масштабных задачах. Речь идет об отказе от микроменеджмента. Активно участвуйте в работе над проектом лишь на начальном и конечном этапах и предоставьте сотрудникам свободу творчески пройти весь остальной путь. Микроменеджмент же, в сущности, говорит, что вы не доверяете чужим решениям и что без вашего вмешательства в каждую деталь проект никогда не будет должным образом осуществлен. Такое отношение не способствует взаимному доверию.

## **Верьте: ваши сотрудники дорастут до своих ролей**

Идеальный пример тому – наш первый стажер Джонатан, который попал к нам сразу после школы и не имел никакого опыта ни в логистике, ни на производстве. Но было ясно, что он толковый и заслуживающий доверия человек, способный преуспеть в любом порученном деле. Сейчас Джонатан играет важнейшую роль в управлении логистикой TOMS и делает все, чтобы тысячи пар обуви каждый день оказывались в нужном месте. Он выполняет свою работу на отлично.

Иногда, когда я рассказываю о своих сотрудниках, собеседники отвечают, что нам повезло: такое доверие возможно потому, что в TOMS работают отличные люди, а так бывает не везде. Тут мы возвращаемся к вопросу о том, что необходимо уделить время, чтобы нанять на работу «правильных людей». Пусть вы потратите его чуть больше, но подберете достойных сотрудников, которым сможете доверять. И это сэкономит вам немало времени в будущем (и позволит избежать беспокойства). В начале своей деятельности многие компании стремятся быстро заполнить все необходимые позиции, а затем тратят непомерное время на управление нанятым персоналом. Если же ваш приоритет – наем отличных сотрудников, в итоге вы получаете идеальный коллектив и компания готова сплоченно выполнять свою работу.

### **Доверяйте стажерам**

Стажеры – тоже сотрудники. Доверяйте им. Если вы берете на работу хороших стажеров, то относитесь к ним как к ответственным сотрудникам, а не как к офисной прислуге. Сплошь и рядом стажеры проводят время за приготовлением кофе и копированием документов. В TOMS стажеры работают на переднем крае и имеют реальные должностные обязанности. Когда вы показываете людям, что верите в них, моральная отдача и их отношение к делу превосходят ваши самые смелые ожидания.

Чтобы завоевать доверие вне вашей организации, придерживайтесь нескольких действенных идей.

## **Всегда следуйте золотому правилу**

Сердцевина хорошего, дальновидно организованного обслуживания – способность поставить себя на место другого человека. Если вы спорите с клиентом, относитесь к нему так, как хотели бы, чтобы относились к вам. Если у клиентов возникают особые потребности, дайте почувствовать, что уделите им особое внимание.

К примеру, не так давно одна женщина позвонила в службу поддержки клиентов TOMS и спросила, может ли она купить в качестве пары две туфли разного размера (одна – 36-го, а другая – 39-го размера). Поначалу ей ответили, что мы не комплектуем обувь таким образом и что ей придется заказать две пары разного размера. Спустя два дня от клиентки пришел подробный e-мейл, где она описывала деформацию стопы – заболевание, из-за которого у нее различаются размеры ступней. Она жаловалась, что ей очень трудно, потому что все обувные компании придерживаются той же политики, что и мы. Конечно, она понимала, что таковы правила, но сейчас ей хотелось приобрести нашу новую оригинальную модель wgar

boots. Она объяснила, что обычно покупает обувь примерно по 50 долларов, то есть может позволить купить себе две пары разного размера, однако wrap boots, стоившие 98 долларов, для нее слишком дороги.

Этого было достаточно, чтобы услышать ее. Мы связались со складом и поручили не только скомплектовать особую пару под заказ, но и положить в ту же коробку пару наших классических туфель с теми же требованиями по размеру, чтобы у нашей клиентки были TOMS на все случаи жизни. Чуть позже она написала нам, что была по-настоящему ошеломлена. Ошеломленными чувствовали себя и мы. Нам удалось не только сделать доброе дело, но и превратить обычного клиента в потенциального миссионера нашего бренда.

Если вы решаетесь основать благотворительную некоммерческую организацию, следуйте советам Скотта Харрисона и [charity: water](#).

## **Стремитесь к прозрачности**

Напоминаю снова: прозрачность важна вне зависимости от того, что представляет собой ваш бизнес или предприятие. На сайте [charity: water](#) размещена карта Google с координатами и фотографиями каждого построенного организацией колодца. Когда вы смотрите сайт, у вас не возникает вопросов, делает ли [charity: water](#) то, о чем говорит.

Многие не решаются делать пожертвования в некоммерческие организации, так как не знают, куда на самом деле пойдут их взносы. Если у вас есть возможность, обеспечьте отдельное финансирование для своих административных расходов. Это позволит полностью направлять пожертвования тем, кому они предназначены.

Прозрачность будет вашим стимулом к бережливости и ответственному отношению к деньгам. Если дарители знают, на что уходят их деньги, это лишает вас искушения потратить собранные средства на обустройство эффектного офиса или на высокие зарплаты.

## **Станьте своим собственным клиентом**

И наконец, есть еще один способ повысить уровень доверия к вашей организации. Вы не можете искренне рекламировать свой продукт или услугу, если сами ими не пользуетесь. Уверенность проистекает из знания. TOMS стремится соответствовать этому принципу.

Вот небольшая иллюстрация. Когда мы летом 2010 года запускали новую модель – туфли на танкетке, я разговаривал на презентации с одной женщиной, которая спросила меня, удобны ли они. «Да», – ответил я. – «А откуда вы это знаете?» – тут же спросила моя собеседница.

И конечно, я этого не знал, потому что никогда не ходил на восьмисантиметровой платформе. Вернувшись в офис, я – к немалому веселью коллег по TOMS – немедленно влез в эти туфли. Я убедился, что они действительно удобны. Хотя, пожалуй, немножко высоковаты для того, кто не привык ходить на каблуках.

## Глава 7

# Отдавать – это хорошо

Чем больше вы отдаете, чем дольше живете.

Боб Дедман<sup>[26]</sup>

Во время учебы в колледже Лорен Буш работала моделью и занималась волонтерской деятельностью. Она была избрана представителем Всемирной продовольственной программы ООН (WFP). Эта организация направляла ее в Гватемалу, Камбоджу, Шри-Ланку, Танзанию, где Лорен своими глазами видела, как отражаются голод и плохое питание на жизни людей.

Однако чем больше стран она посещала, тем большее бессилие чувствовала. Она говорит: «Я возвращалась из всех этих поездок с желанием помочь, но не знала, что именно делать. Конечно, хочешь протянуть руку помощи, но что может сделать один человек?»

Лорен углубилась в изучение проблемы глобального голода и наконец осознала, что даже такая простая вещь, как бесплатный обед, способна изменить жизнь детей в бедных странах. При этом среднемировые затраты на годовые обеды одного школьника достаточно невелики – от 20 до 50 долларов.

Во время путешествий Лорен обратила внимание, что набирает силу движение по использованию многоразовых сумок для покупок. Достаточно простой способ снижения вреда для окружающей среды. Лорен начала исследовать этот вопрос детальнее.

В 2004 году, в возрасте 20 лет, Лорен поняла, что может объединить две идеи. Надо разработать модную вещь, которая станет работать на благое дело. Идея заключалась в создании сумки, которая годится и для женщин, и для мужчин и не будет ухудшать состояние окружающей среды. Продажа каждой сумки гарантировала, что один ребенок в развивающейся стране будет получать бесплатные школьные обеды в течение года.

Идея продвигалась медленно, пока в 2007 году Лорен вместе со своей подругой Эллен Густафсон, в то время сотрудницей WFP, не создали благотворительную компанию FEED Projects и не начали продавать свои сумки через Amazon.com. Как и было заявлено, каждая проданная сумка означала, что один ребенок получал бесплатный обед в школе в течение года. Я влюбился в эту идею сразу, как о ней услышал, – еще одна вариация на тему «пара за пару»!

Затем Лорен стала видоизменять первоначальный дизайн сумки. Так на сумках появились числа, обозначающие вклад в пожертвования. Сумка FEED 2 обеспечивала обедами двух детей, а FEED 100 – дарила обеды 100 школьникам из Руанды. Затем компания стала расширять свою филантропическую деятельность, участвовала в программах ЮНИСЕФ в области питания, финансировала проекты по повышению грамотности вроде Room to Read<sup>[27]</sup>, создала программу FEED USA, направленную на оздоровление школьного питания в США. Также они придумали так называемый рюкзак здоровья – в помощь работникам здравоохранения в африканских Millennium Villages<sup>[28]</sup>.

К настоящему времени компания собрала достаточно денег, чтобы в рамках Всемирной продовольственной программы обеспечить финансирование свыше 60 миллионов школьных



обедов.

Тем не менее FEED Projects – коммерческая организация. Лорен гордится тем, что компания зарабатывает достаточно, чтобы продолжать свою деятельность. Прибыльный, крепко стоящий на ногах бизнес не зависит от благотворительных взносов.

«И хотя суть нашего проекта состоит в том, чтобы накормить детей, мы можем сделать еще больше. Обеспечивая детям школьное питание, мы помогаем им в получении образования. Для многих детей обед в школе – единственный прием пищи в течение дня. Мы часто видим, как дети откладывают часть своего обеда и относят домой, чтобы поужинать или, возможно, чтобы накормить младших братьев и сестер, которые еще не ходят в школу, – объясняет Лорен. – Я помню, как однажды в Руанде спросила маленькую девочку, кем бы она хотела стать, когда вырастет. Иногда страшно задавать такой вопрос, потому что рискуешь услышать очень печальный ответ. Но в этот раз было иначе. Девочка, ходившая в школу и хорошо питавшаяся, была доверчива и весела: “Я хочу стать президентом Руанды”, – сказала она».

Я был очень растроган, услышав от Лорен эту историю. Если одна-единственная проданная сумка Feed Bag дает ребенку возможность смело мечтать, то компания Лорен делает правильное дело. Лорен любит свою работу больше, чем любой другой известный мне бизнесмен. «Каждый день я просыпаюсь и чувствую, как мне повезло, что я занимаюсь этим», – говорит она.

## Хорошо в квадрате

Как показывает пример проекта FEED Projects, отдавать – хорошо. «Хорошо» – во всех смыслах. Хорошо – потому что помогает людям. И хорошо – потому что позволяет зарабатывать деньги. По сути, это решение двух важных задач одновременно, с помощью одного объединяющего действия. Все больше людей начинают понимать эту истину и создают бизнес, включающий как компонент безвозмездную отдачу.

Создание TOMS изначально было моим стихийным откликом на нужду аргентинских детей в обуви. Но когда компания заработала, когда я впервые провел «Раздачу обуви», – это изменило всю мою жизнь. Мне понравилось дарить. За следующие несколько лет я убедился на опыте, что отдавать полезно и для бизнеса.

Если вы введете благотворительность в свой бизнес и в свою жизнь, то получите отдачу куда больше, чем можно себе представить. Когда дарение интегрировано в ваш бизнес, с вами происходит множество прекрасных вещей. Причем я говорю не только о том, как прекрасно дарить, – конечно, когда вы помогаете другим людям, их жизнь улучшается. Я говорю о бизнесе.

Во-первых, если благотворительность включена в вашу бизнес-модель, клиенты становятся вашими партнерами в продвижении продуктов. Помните о женщине, которая рассказывала мне о TOMS в аэропорту? Мы знаем сотни подобных случаев. Например, одна девушка в Университете штата Огайо настолько сильно увлечена TOMS, что самостоятельно организовала осенью 2009 года масштабное мероприятие. Она обратилась в учебные заведения с идеей рассказать студентам о нашем принципе «пара за пару» и предложить им принять участие в акции «Один день без обуви».

Студент Университета в Орландо распространил в своей alma mater историю TOMS, показал на университетском вечере документальный фильм о нашей деятельности, а затем с помощью администрации провел ряд акций. Так, его усилия поддержала университетская команда по волейболу – чтобы привлечь внимание к проблеме, которую решает TOMS, отыграла тайм босиком. Теперь некоторые спортивные команды в солидарность с TOMS перед началом матча выходят на площадку босиком.

В школе Рэвенвуд, расположенной в городе Брентвуде, учащиеся организовали акцию «В TOMS – на выпускной», в рамках которого свыше 3200 девушек и юношей по всей стране пришли на ежегодный бал в обуви TOMS.

Вот что написали ребята из Рэвенвуд о своем опыте: «Мы из тех, кто с большим уважением и любовью относится к тому, что делает TOMS. Накануне выпускных балов (когда многие готовы потратиться на нарядную обувь) мы подумали: было бы здорово взглянуть на это по-другому и сделать что-то важное и серьезное. Что-то, что позволило бы не только получать, но и отдавать. Далеко не все у нас слышали о TOMS, но те, кто знал о миссии компании, решили поработать на проект “пара за пару” и использовать бал для доброго дела. Мы думали обеспечить бесплатной обувью несколько сот детей. Нашу идею приняли даже лучше, чем мы предполагали. И не только в нашей школе – желание участвовать в акции подтвердили уже 35 школ от Восточного побережья до Среднего Запада».

Идея «В TOMS – на выпускной» выросла в национальную кампанию, позволяющую подарить несколько десятков тысяч пар обуви нуждающимся в ней детям.

Если вы приносите добро, то у клиентов больше причин заботиться о вас и о том, что

вы делаете. Вот почему Pepsi поступила довольно необычно перед Суперкубком по бейсболу 2010 года. Обычно Pepsi и Coca-Cola конкурируют за право показать перед началом соревнований свой рекламный ролик, что выливается в значительные суммы. Pepsi отказалась от рекламы, а вместо этого вложила 20 миллионов долларов в онлайн-инициативу Pepsi Refresh Project. Эти деньги вручались как гранты за разработку идей, способствующих позитивному развитию общества в будущем.

Для Pepsi это не только инициатива по поддержанию сотен идей, которые могут положить начало будущему бизнесу или филантропическому проекту, но и утверждение ее в качестве компании новой формации. История, укрепляющая связь между компанией и приобретенными ею новыми клиентами.

Дело не ограничивается завоеванием лояльности клиентов – вы также привлекаете и удерживаете лучших сотрудников. Многие часто говорят нам, что в TOMS замечательные сотрудники, и это действительно так. Мы умеем находить замечательных людей, которые хотят стать частью нашей истории. И наши сотрудники не уходят. За все годы TOMS потеряла всего несколько человек. И в то же время к нам перешли ценнейшие сотрудники, отказавшиеся от преимуществ, связанных с работой на компании Fortune 500, в пользу особой деятельности TOMS.

По данным опроса корпоративных сообществ, проведенного аудиторской и консалтинговой фирмой Deloitte, 72 % работающих американцев предпочитают работать на компании, поддерживающие благотворительные проекты (при прочих равных условиях, связанных с местоположением, должностными обязанностями, уровнем оплаты и бонусами). Похожий результат получило в 2002 году в результате собственного исследования коммуникационное агентство Cone. Для 77 % респондентов социальные обязательства компании – основной фактор при принятии решения о новом месте работы.

Снова и снова я убеждаюсь: когда люди служат общему делу, рассеиваются мелкие разногласия и офисные интриги, улучшается моральный климат. Это и есть заветный ключ к привлечению и удержанию сотрудников, к сохранению человеческих ресурсов.

### **Шон – наш Shoe Dog**

Шон одним из первых присоединился к моей затее. Его должность называется Shoe Dog – он отлично разбирается в обувном бизнесе. Прежде он увлекался триатлоном, и единственное его занятие помимо этого было связано с тем же увлечением: он подрабатывал в спортивных магазинах. В конце концов он устроился на постоянную работу в Nike. В общем, Шону была неплохо знакома индустрия спортивной обуви, и он основал со своим другом компанию по продаже ботинок для коньков. Однако она просуществовала недолго, и Шон решил стать независимым консультантом по обуви.

Впервые мы встретились в 2006 году, сразу после того, как в Los Angeles Times опубликовали статью про TOMS. Мы выходили на рынок и нуждались в срочной помощи.

Вот как вспоминает об этом сам Шон:

*Я познакомился с Блейком, он мне понравился, и я подумал: «О'кей – работать с ним будет не так уж плохо». Идея «пара за пару» выглядела симпатично. Трудно было сказать, насколько она жизнеспособна, однако Блейк убедил меня помочь ему. Это был июль 2006 года. В октябре TOMS продала*

10 тысяч пар обуви и готовилась к первой «Раздаче обуви». По времени это совпадало с девятой годовщиной моей свадьбы, и я решил, что поездка в другую страну станет отличным подарком.

Когда акция «Раздача обуви» завершилась, я понял, что это не просто хороший подарок. Это было событие, изменившее мою жизнь. На первой же остановке удивительная женщина, управлявшая детским приютом, сказала мне, что обувь необходима ее подопечным больше, чем что-либо другое: без обуви дети не могут ходить в школу. Я прослезился. По правде говоря, за наше путешествие я плакал не меньше трех раз.

Все это застало меня и мою жену Шэннон врасплох. Мы действительно меняли к лучшему жизнь множества людей. Вот почему Блейк настаивает, чтобы его сотрудники участвовали в «Раздачах обуви». Никто не возвращается из этих путешествий прежним. Именно это отличает работу в TOMS от любой другой. Пусть выдался трудный день или возникли сложности с клиентом. Поднимаешь голову, делаешь глубокий вдох и говоришь себе: «Это неважно. Важно то, что я делаю особенное дело. Я был там. Я надевал детям башмаки. Я видел слезы на детских лицах. Я видел улыбки их матерей. Я сделал большое дело».

Мы с женой решили повезти на следующую акцию своих детей – их двое. Нам хотелось, чтобы они поняли: материальные ценности – не самое главное в жизни, есть нечто более значительное, чем большие дома и большие машины. И в январе 2008 года в Аргентину, на следующую акцию «Раздача обуви» мы поехали всей семьей. Это не просто оставило впечатление у моих детей – скажу честно: они гордились мной. Теперь они хотят ходить в обуви, которую мы делаем. Им не все равно, и это необыкновенно повышает мне настроение.

Ты делишься с другими, и награда, полученная взамен, невероятно велика. Она помогает пережить сложные дни. Тебе нравится рассказывать о своей работе. Ты любишь свою работу. Когда я впервые пришел в TOMS, я чувствовал себя опустошенным. Я видел слишком много бизнес-лидеров, которые создавали вдохновляющую идею, но не воплощали ее на практике. Я не думал, что работа когда-нибудь станет вдохновлять меня. Теперь все иначе.

Благотворительность не только привлекает хороших сотрудников; она помогает привлечь и отличных партнеров. В конце концов, трудно начать бизнес в одиночку – всегда лучше иметь рядом союзников, которые могут поделиться опытом, оказать поддержку своим именем или даже ресурсами своей компании. Вы быстро обнаружите, что компанию, занимающуюся социально значимым делом, многие хотят видеть своим партнером. Вам помогут заложить фундамент успеха, потому что ваша цель вызывает восхищение и уважение.

С первого года работы TOMS сумела привлечь немало самых разных партнеров. Вместе с Microsoft мы осуществляли акцию «Один день без обуви» (ODWS). Участие в ней приняла и компания Threadless, разработавшая для ODWS специальный конкурс. Вместе с Facebook мы организовали ряд мероприятий. Мы сотрудничали с YouTube для публичного продвижения нашей миссии. Нашим партнером был журнал Teen Vogue, организовавший специальный конкурс «Создай свою пару сам».

Знаменитости из мира моды, кино и бизнеса разрабатывали дизайн для нашей обуви. Среди них Ральф Лорен, Кевин Роуз (создатель новостного социального сайта Digg), руководитель charity: water Скотт Харрисон, Джонни Шиллерефф из компании Element Skateboard и многие другие.

Учтем еще, что благотворительные программы крупных компаний редко находят отклик у аудитории. Зачастую их воспринимают как средство облегчить налоговое бремя или рекламный трюк. Однако партнерство с небольшими социально ориентированными компаниями или некоммерческими организациями, непосредственно связанными с благотворительностью, дает возможность крупной компании установить с аудиторией нужный контакт. К тому же подтверждение искренности направленных на благое дело усилий улучшает и моральную атмосферу в корпорациях.

Крупные компании нуждаются в нас ничуть не меньше, чем мы в них, и именно это делает подобные партнерства столь удачными. К примеру, магазин Saks Fifth Avenue отдал в распоряжение charity: water витрины, выходящие на Пятую авеню, и собрал 300 тысяч долларов, продавая футболки и браслеты с логотипом charity: water. Это было не только здорово для charity: water, но и подняло репутацию Saks и повысило энтузиазм его сотрудников.

Сходным образом бренд Gap вступил в партнерство с FEED, компанией Лорен Буш, и выпустил три вида сумок. Пять долларов от продажи каждой шли напрямую в FEED. На каждую сумку был нанесен специальный код Donors Choose (об этом рассказывалось в четвертой главе), позволявший покупателю самому определять школу, в которую будут направлены его деньги.

Вот еще один пример. Журнал GOOD («медиаплощадка, объединяющая тех, кто хочет хорошо жить и делать добрые дела») совместно со Starbucks стал выпускать GOOD Sheet – листовки с инфографикой, посвященные образованию, здравоохранению и проблеме выбросов углекислого газа.

И еще: Frito-Lay North America (подразделение PepsiCo) вступило в партнерство с компанией TerraCycle, чтобы перерабатывать использованную упаковку от чипсов и снеков Frito-Lay и давать ей новую жизнь. В рамках программы потребители и местные сообщества собирают и сдают за плату пустые пакетики, которые теперь больше не попадают в мусор.

Программа напрямую соответствует целям TerraCycle, а также благотворно влияет на деятельность Frito-Lay.

Подобно тому как TOMS препоручает все технологические процессы подрядчикам (ведь мы не технологическая компания), крупные компании вступают в партнерства с благотворительными и социально ориентированными организациями, так как недостаточно компетентны в этой сфере. Пользу получают обе стороны, а самое главное – благодаря этому сотрудничеству резко возрастает объем совершенного добра.

Возьмем историю Тары Кризе. Тара росла неподалеку от Филадельфии, после окончания колледжа начала работать в мире доткомов. Свой первый компьютер Тара собрала, когда ей было 18 лет; отправляла мгновенные сообщения еще в те времена, когда получать их могли немногие. Поэтому она была очень рада, придя на работу в AOL.

В компании она занималась интерактивным маркетингом, участвовала в разработке мессенджера AOL, ныне известного как AIM. Однако в 2005 году Тару и ее мужа пригласили в Microsoft, где она вскоре вошла в команду, работающую над системой мгновенных сообщений. Она задалась вопросом, как побудить пользователей переходить на Microsoft Messenger. Microsoft хотела привлечь десятки миллионов людей. У AOL было 78 миллионов пользователей, а у Messenger – всего 27 миллионов.

На глаза Таре попался отчет об исследовании, проведенном Cone, в котором говорилось, что клиентов очень воодушевляет социально активная деятельность компаний. Утверждалось, что при равной цене на сходный товар 80 % потребителей купят тот, который так или иначе связан с помощью окружающему миру.

Слова «добрые дела» никогда не были для Тары пустым звуком. Несколько поколений женщин в ее семье страдало от рака груди, и она семь раз участвовала в трехдневном благотворительном марафоне, привлекающем внимание к проблеме рака груди. Она знала, что вопросы, волновавшие ее, волнуют многих. Ей показалось, что это может стать хорошей основой для популяризации Messenger: Microsoft мог органично вписать благотворительность в систему. Каждый пользователь, отправляя мгновенное сообщение, мог при этом адресовать определенную сумму на поддержание социальной инициативы по своему выбору.

Затем Тара собрала несколько фокус-групп и протестировала целый ряд традиционных стимулов, начиная от вознаграждения за частое использование мессенджера и заканчивая программами лояльности. Внимание групп рассеивалось – кое-кто едва не засыпал. Однако к концу каждой сессии ведущий задавал присутствующим вопрос: как бы они посмотрели на то, что при каждой отправке ими сообщения компания стала бы делать благотворительный взнос. «В каждой фокус-группе происходило одно и то же, – рассказывает Тара. – Все пользователи – разные по возрасту и роду деятельности – оживлялись, начинали заинтересованно слушать, говорили о том, что это интересно, что они будут рады увидеть это в действии и обязательно посоветуют друзьям присоединиться».

Тара сумела убедить руководство Microsoft, что ей удалось найти нечто весьма важное, и вскоре программу одобрили. Она остановилась на десяти благотворительных проектах, куда пользователи могли направлять взнос. Выбор был широк – от борьбы с раком груди до проблем воспитания, от помощи беженцам до охраны окружающей среды. Программа была запущена в 2007 году.

Messenger, в отличие от большинства других программ, не нуждался в специальной рекламе Microsoft. Программа распространялась как эпидемия. За первый квартал с

момента запуска использование Messenger только в США выросло на 25 %. «Мы оказали феноменальную поддержку этим социальным проектам, – говорит Тара, – но свою пользу извлекла и Microsoft. За три года программа собрала три с лишним миллиона долларов для подключенных к ней благотворительных организаций».

Это была самая успешная программа во всей истории онлайн-подразделения Microsoft.

## Новая бизнес-модель

Невзирая на то, что от включения благотворительности в бизнес выигрывают все, эта идея долго оставалась непопулярной. В прошлом многие знаменитые экономисты и гуру бизнеса выступали *против* благотворительности как сферы деятельности корпораций. Влиятельный американский экономист Милтон Фридман говорил, что единственная социальная ответственность бизнеса состоит в увеличении прибыли. И точка.

Такая философия господствовала в США в середине XX века, но в наши дни подобные мысли кажутся устаревшими и бесплодными. Происходит слияние социальных и экономических приоритетов. Компании осознают, что, фокусируясь на одной лишь прибыли, рискуют потерять и клиентов, и партнеров. Они также приходят к пониманию, что для привлечения талантливых сотрудников следует уделять серьезное внимание вопросам благотворительности. Вспомните исследование, проведенное Cone в 2006 году, когда 80 % респондентов выразили желание работать на компанию, для которой важно, какое влияние она оказывает на общество. Аналогичный результат получила в 2008 году Школа бизнеса Стэнфордского университета: 97 % студентов предпочли бы финансовым стимулам работу на компанию с хорошей репутацией в области корпоративной социальной ответственности.

Большинство крупных корпораций от Prudential до IBM и от 3M до Sears имеют программы, связанные с выполнением социальных обязательств перед обществом. Причина достаточно очевидна. Apple дарит школам компьютеры, что, с одной стороны, помогает развитию образования, а с другой – формирует рынок для продукции Apple. American Express субсидирует деятельность Академий путешествий и туризма в средних школах – чем больше люди узнают о путешествиях, тем чаще станут путешествовать и пользоваться картами American Express. Ретейлер в области товаров для дома Home Depot сотрудничает с ориентированной на работу с детьми некоммерческой организацией KaBOOM! Цель – построить тысячу детских площадок за тысячу дней. Home Depot вложила в проект 25 миллионов долларов, и почти 100 тысяч ее сотрудников добровольно участвуют в нем. Супермаркеты Kroger вручают местным некоммерческим организациям карты, обеспечивающие пятипроцентную скидку на свои продукты. Доход от их продажи некоммерческие организации используют для своей деятельности.

Другие компании создают программы, не так явно связанные с их брендами, но при этом имеющие в основе четкий посыл: компания делает правильное и хорошее дело. Чувство причастности к нему укрепляет связь с клиентами и завоевывает их лояльность. Например, обувная компания Timberland разрешает штатным сотрудникам брать неделю отпуска для работы в некоммерческой организации Path of Service. Проект выбирает сам сотрудник, и за работу в нем компания платит обычную недельную зарплату. В результате в Timberland очень высокие показатели удержания сотрудников.



## Благотворительные инициативы

Как вы уже могли заметить, я рекомендую всем начинающим новый бизнес включить в него благотворительность. Однако чтобы делиться с другими, совершенно не обязательно заводить новый бизнес. Иногда благотворительные проекты возникают усилиями прекрасных людей, проявляющих инициативу в рамках уже существующей компании. Вот история канадского банка CIBC, рассказанная консультантом и автором ряда бестселлеров Тимом Сандерсом в книге *Saving the World at Work*<sup>[29]</sup>. Кстати, это библия корпоративной ответственности.

В 1997 году подразделение банка в Эдмонтоне, провинция Альберта, отвечавшее за работу с местными сообществами, подписало спонсорский контракт с благотворительной организацией Canadian Breast Cancer Foundation, занимающейся проблемами рака груди. Банк обязался финансировать ежегодный марафон Run for Cure. Программа спонсорства предполагала достаточно скромную финансовую поддержку, но при этом побуждала сотрудников CIBC не оставаться в стороне. Они могли принять участие в забеге или сделать денежный взнос.

В течение следующих трех лет сотни банковских служащих – от Эдмонта до Торонто – решили сделать все возможное. Они подписывались на участие в забеге, создавали в каждом отделении группы по разработке стратегии сбора пожертвований, участвовали в корпоративных презентациях программы, развешивали плакаты, носили футболки и браслеты, купленные в поддержку Canadian Breast Cancer Foundation.

К 2001 году, когда к благотворительному корпоративному движению присоединились уже тысячи сотрудников CIBC, высшее руководство поручило бренд-менеджерам проанализировать, какое влияние оказало спонсорство на деятельность банка. Результаты исследования показали, что банк сильно повысил популярность среди клиентов, особенно женщин, а помимо этого, значительно выросли показатели удержания сотрудников.

Руководство CIBC записало программу в разряд стратегически важных и передало ее в ведение сильного, хорошо финансируемого подразделения по бренд-менеджменту. Был сделан дополнительный спонсорский взнос в размере трех миллионов долларов, что обеспечило рекламу фонда в печати, на телевидении и в Сети. Сейчас марафон Run for Cure – крупнейшее в Северной Америке мероприятие по сбору средств на борьбу с раком груди. И это стало возможным, потому что сотрудники CIBC – все вместе – сделали все, чтобы их компания служила обществу.

Поэтому, даже если вы не собираетесь создавать бизнес, посвященный чему-то значительному, вы всегда можете начать с чего-то небольшого, что со временем может вырасти в дело, значимое по самому серьезному счету.

Отдавать важно всегда – кем бы вы ни были и чем бы ни занимались. Начните прямо сейчас. Начните с помощи другим людям – делайте то, что можете. Сделайте что-нибудь простое. Не обязательно начинать новый бизнес или прямо сейчас выступать с крупной инициативой – начните с изменения своего мышления. Привыкните, глядя на мир, думать, что вы можете сделать для его улучшения.

Впервые я основал свою компанию, когда мне было 19 лет, но ни одна из моих ранних компаний не имела ничего общего с благотворительностью или отдачей, как, впрочем, и мои мысли вне бизнеса. Это просто не входило в мою картину мира.

Однако когда я стал осознавать, что я должен и что могу делать, – все изменилось. Мой

жизненный выбор состоялся, я изменил свое взаимодействие с миром. Такое важное решение было нелегко принять, когда бизнес делал первые шаги. Я мог подождать, пока он окрепнет, а потом осуществить какой-нибудь проект, чтобы уменьшить налоги. Но я решил строить бизнес по новым принципам сразу, потому что если долго ждать перед тем, как начать, то утратишь все преимущества, о которых рассказывается в этой главе.

## **Благотворительность как основополагающий принцип**

Отдавайте не задумываясь. Сделайте это частью всего, чем вы занимаетесь.

Вот несколько советов, которые могут выстроить вашу организацию вокруг принципа отдачи.

### **Отдавайте не только деньги**

Деньги – прекрасная вещь (и необходимая), но есть масса других способов принять участие в благотворительности, помимо финансовых вливаний. Я не склонен принижать важность денег, однако помните: чем активнее вы включаетесь в благотворительность, тем больше получаете сами и тем сильнее она проникает в вашу повседневную жизнь. Когда вы ограничиваетесь переводом денег, то часто не знаете, на что конкретно эти деньги уходят, и еще реже видите реальный результат.

### **Подумайте о применении своих профессиональных навыков**

У каждого из нас есть талант, который может принести пользу другим. Если вы стоматолог, предложите бесплатную услугу по снятию зубного камня семьям, которые не могут себе позволить оплатить ее. Если вы писатель, предложите некоммерческой организации помощь в написании рекламных текстов. У Скотта Харрисона есть бухгалтер, который смог привлечь для charity: water несколько сотен тысяч долларов. Среди его клиентов много богатых людей, и по роду своей деятельности он знает, сколько в точности денег они могут потратить на благотворительность по итогам финансового года.

### **Внедряйте благотворительность в повседневную работу**

Пусть другие узнают, какую отдачу вы обеспечиваете обществу. Говорите об этом, проводя маркетинговые кампании, рассказывайте знакомым во время отпуска, делитесь информацией с родственниками и так далее. Вскоре вы обнаружите, что у вас много единомышленников. К примеру, как-то раз мы получили изумительное письмо на День святого Валентина. Там была история молодой пары, которая познакомилась благодаря TOMS:

*Прошлым летом мы всей семьей поехали на отдых в Виргинию (живем мы в Калифорнии). Как-то в Уильямсберге, в одном ретроресторанчике, наш двадцатидвухлетний сын – восхитительный бородатый и татуированный веб-дизайнер – и мы закусывали гамбургерами. К нам подошла девушка (смелый поступок!): «Моя подруга попросила передать вам ее телефонный номер», – обратилась она к сыну.*

*Конечно, эта симпатичная, стильная и находчивая двадцатилетняя девушка сочла нашего сына симпатичным... но суть в том, что в тот день он был в TOMS! Не просто симпатичный модный парень, но ПРИ ЭТОМ социально сознательный! Девушка НЕ МОГЛА упустить такую возможность! Разумеется, он ей позвонил. А потом они летали через всю страну друг к другу на свидания. С перерывом на шесть недель, когда наш сын отправился в Кению помогать сиротам. Теперь они готовятся к свадьбе в Виргинии и хотят, чтобы все*

*участники церемонии (жених, невеста, гости – и родители!) пришли в ваших TOMS!*

Эта история отправилась прямым ходом в наш блог!

### **Отдавать продуманно**

Отдавать – это прекрасно, однако наибольший эффект вы получите, если подойдете к благотворительности ответственно и продуманно. Вот несколько советов от двух сотрудниц TOMS. Кэндис Вольфсвинкель (Chief Giving Officer) и Джессика Шорталл (Director of Giving) знают об отдаче очень много.

1. Всегда прислушивайтесь к пожеланиям людей и организаций, которым хотите помочь. Иными словами, отдавая другим, не ориентируйтесь на то, что хотели бы получить сами. Создавая продукт, предлагая услуги, жертвуя деньги или время, думайте о том, что именно нужно тем, кому вы хотите помочь, а не о том, чем вы хотели бы поделиться. Возьмите себе за правило слушать и учиться.

2. Не создавайте ситуаций, когда ваш дар сопровождается какими-то скрытыми расходами, которые будет вынуждена компенсировать получающая сторона. Уточняйте, во что обойдется доставка вашего подарка и, если можете, покройте и эти расходы.

К примеру, если вы дарите кому-то большое количество пар обуви, то организации-получатели должны будут платить за транспортировку (на грузовиках, автомобилях или даже осликах), за временное хранение, за питание для волонтеров, помогающих распределять обувь, и так далее. Если вы участвуете в каком-то проекте как волонтер, продумайте, кто будет обеспечивать ваше проживание, переезд, питание и так далее.

3. Не налагайте на свой дар слишком сильных ограничений. Если вы доверяете тем, с кем делитесь, то верьте и тому, что они сумеют использовать полученные от вас ресурсы самым эффективным образом.

4. Отдавая что-то на благотворительность, просите прямой и простой отчет об использовании. TOMS никогда не просит своих партнеров высылать фотографию каждого ребенка, получающего пару обуви. Это работа на целый день, и она отвлекла бы людей от их основного дела. Поймите: ваш дар – всего лишь одна из многих составляющих деятельности любой некоммерческой организации-получателя. Спросите своих партнеров, какую отчетность требуют от них другие доноры. Стандартные отчеты и презентации помогут им сэкономить время, а вам позволят получить информацию, крайне важную для завершения вашей миссии.

5. Не забывайте об обратной связи, помогающей улучшить отдачу с вашей стороны. Решение проблем, связанных с бедностью, болезнями, стихийными бедствиями или изменениями климата, – дело непростое и мало кому удавалось с первого раза. Спрашивайте про недостатки в вашей работе, а выяснив их, вернитесь к пункту 1. Прислушивайтесь и не бойтесь корректировать свой подход.

### **Отдавайте сейчас**

Начните отдавать прямо сейчас – и будете получать удовлетворение всю жизнь. Раньше нужно было дожить до шестидесяти пяти и выйти на пенсию, а потом уже думать о филантропии. В наши дни нет необходимости ждать так долго. Если вы найдете способ

внести элемент благотворительности в ваш бизнес, заложить его в отдых, профессиональную деятельность или в текущую работу, то совершенно не обязательно делать когда-нибудь взнос в какую-нибудь благотворительную организацию. Вы сами можете отдавать, делать каждый день что-то благое, наполненное для вас смыслом. Разумеется, когда вы выйдете на пенсию, никто не мешает вам делать еще больше!

## **Не обескураживайтесь**

Порой, когда вы видите ужасы, творящиеся в мире, может нахлынуть чувство бессилия. Поэтому думайте лучше об одной проблеме или даже об одном-единственном человеке. К примеру, сайты по предоставлению микрозаймов, такие как Kiva.com, позволяют вам помочь банкам осуществить заем для конкретных людей и целей. Скажем, для угандийского крестьянина, который хочет купить козу и начать небольшой молочный бизнес. Вы поможете этому предприятию развиваться и выстоять – и в один прекрасный день ваши деньги вернутся. Изменение к лучшему в жизни даже одного человека – это уже благо.

## **Отдавать лучше, чем принимать**

Создавайте новые возможности для бескорыстной помощи людям. Как Скотт Харрисон, который придумал идею в день рождения отказываться от подарков и вечеринки в пользу пожертвований в charity: water. Друзья делают взнос, равный количеству лет именинника. Эта кампания оказалась невероятно успешной, и у некоторых людей, как, например, у гуру маркетинга Сета Година, получается собрать за день чуть ли не 50 тысяч долларов (не потому, что Сет такой старый, а потому, что у него много друзей). На свой тридцать пятый день рождения я попросил друзей скинуться в пользу фонда по 35 долларов.

## **Прислушивайтесь к советам и пожеланиям**

Не важно, чем именно вы делитесь – деньгами, временем или даже обувью. Часто люди и организации, работающие на переднем крае благотворительности, лучше знают, как распорядиться этими ресурсами. Задавайте вопросы, внимательно слушайте, вникайте и затем осуществляйте дарение в соответствии с рекомендациями и пожеланиями – так оно принесет наибольшую пользу.

## Глава 8

# Заключительный шаг

Лучший способ обрести себя – это раствориться в помощи другим.

*Махатма Ганди*

Я бы хотел поделиться с вами письмом, которое недавно получил от Тайлера Элтрингхема, молодого основателя OneShot, превосходной организации, содействующей вакцинированию от менингита в США и в странах Африки.

Я открыл для себя TOMS незадолго до того, как поступил в колледж Университета штата Аризона. Моя подруга показала мне свои туфли TOMS и рассказала о концепции «пара за пару». Будь эта обувь даже самой уродливой на свете, я бы все равно купил несколько пар, зная, что этим помогу кому-то. Но она мне по-настоящему понравилась!

Началось все с черных парусиновых башмаков. Друзья предполагали, что они приросли у меня к ногам, потому что первые два месяца я ходил только в них. Потом я купил еще одну пару – сделал самому себе подарок на окончание семестра. Постепенно это стало чем-то вроде традиции: заканчивается очередной семестр, и я покупаю очередную пару.

Немного о себе. Когда мне было пять, родители развелись. Мы с мамой сложили вещи и уехали из Пенсильвании в Аризону, чтобы начать совершенно новую жизнь. Я рос и примерял к себе роль лидера: мальшом, играя в войну, грозным голосом отдавал приказы плюшевым зверям, которых вел на врага. Подростком увлекался деятельностью в школьном совете.

Когда я учился в старших классах, моя мама (она же мой лучший друг) заболела панкреатитом и у нее начались приступы эпилепсии. Отчиму пришлось уйти с работы, чтобы постоянно заботиться о ней, и наше финансовое положение стало совсем неважным. Три года мы боролись с бедностью и едва не остались без крыши над головой, но мама никогда не теряла надежду: мое будущее должно быть прекрасным. Она делала для меня все, например однажды несколько недель не покупала лекарство, которое ей прописали. Так она сэкономила на подарок мне к Рождеству. До сих пор не могу без волнения говорить о ее самоотверженности.

Когда ее состояние еще ухудшилось, я ушел из школы. Я рассчитывал устроить свою жизнь таким образом, чтобы помогать родителям, как они прежде помогали мне самому. Мама ходила от одного врача к другому, но никто не занимался серьезно ее лечением, и это приводило меня в ярость. Все подталкивало меня к тому, чтобы действовать.

Мне повезло: я поступил в Университет штата Аризона, став стипендиатом программы Barack Obama Scholars. Я хотел получить по-настоящему всестороннее образование. Поступил на бакалавриат в области географии и начал активно сотрудничать с местным студенческим сообществом. Там я познакомился со

многими потрясающими людьми и участвовал в деятельности целого ряда отличных организаций (был президентом местного географического общества, членом совета стипендиатов Pat Tillman Scholar, а также работал в университетской группе по вопросам предпринимательства и инноваций).

Как-то раз, прочитав о студенческом конкурсе, победители которого получали финансирование своих грандиозных идей, я уселся, скрестил ноги и уставился на свою обувь (конечно же, TOMS). Я начал думать: «Пара за пару... как много можно добиться с помощью этого движения. Могу ли я как-то совместить с ним свою страсть к медицине и охране здоровья?»

Не скажу в точности, как это произошло, но у меня возникла идея. Я вспомнил про менингококковый менингит, болезнь, о которой впервые услышал перед началом учебы в университете.

Небольшое отступление: менингококковый менингит – бактериальное инфекционное заболевание, ежегодно уносящее в США около 2600 жизней. Значительно сильнее распространено в Африке, где ежегодно регистрируется около 75 тысяч смертельных случаев в 14 граничащих между собой странах, которые образуют так называемый африканский менингитный пояс – средоточие менингита на планете.

Инфекция вызывает воспаление оболочки, окружающей головной и спинной мозг. Симптомы – лихорадка, ригидность затылочных мышц и головная боль. Без немедленной медицинской помощи смерть может наступить уже через пару дней. Но даже при своевременном оказании помощи до 20 % заболевших умирают. Среди тех, кто пережил первый натиск инфекции, свыше 20 процентов будут страдать от хронических заболеваний, глухоты, слепоты, неспособности к обучению или различных расстройств нервной системы.

Болезнь распространена по всему миру, она встречается и в США, то есть на расстоянии 10 тысяч километров от менингитного пояса. Инфекция легко передается при тесном контакте, в том числе в общежитиях и других сходных условиях. Менингококковый менингит – не только один из самых тихих и смертоносных хищников даже в **нашей стране**. Этот хищник часто подстерегает по соседству – в студенческих городках.

От него можно **полностью защититься** с помощью вакцинации.

Моя идея была простой: вакцинация нужна и студентам колледжа, и населению африканских стран, относящихся к менингитному поясу. Если бы я мог убедить своих однокашников пройти вакцинацию и в то же самое время помочь проведению вакцинации в менингитном поясе... то это было бы просто превосходно!

Так и зародилась OneShot – некоммерческая организация, которая обеспечивает локальную вакцинацию от менингококкового менингита студентам, живущим на территории университета, и одновременно выходит на глобальный уровень. После каждого вакцинирования, проведенного OneShot в США, она жертвует одну вакцину в пользу населения менингитного пояса Африки.

В ходе изучения курса маркетинга я уяснил, что потребители не просто покупают продукт. Они покупают разрешение проблем. И я предложил **локальное** разрешение **глобальной** проблемы, применяя созданный TOMS принцип One for

One, но только в сфере профилактической медицины и эпидемиологии.

Я никогда не думал о себе как о предпринимателе. Я всего лишь хотел делать что-то важное, двигаясь по пути к собственной карьере. Черт, я был всего-навсего студентом-первокурсником! OneShot оказалась не таким уж простым делом. У нас было множество идей и страсть, заставлявшая нас идти вперед. Но как при этом завоевать доверие необходимых проекту людей, как убедить их поверить группке студентов, желающих спасти мир? Лишь у одного из четырех сотрудников нашего проекта было традиционное бизнес-образование, поэтому даже составление бизнес-плана превращалось в нелегкую задачу. Что уж говорить о создании истории, которая не только бы заставляла поверить в нашу идею, но и демонстрировала бы ее жизнеспособность и экономическую эффективность.

Но все это нас не остановило. В процессе подготовки к конкурсу ASU Innovation Challenge мы обратились к группе экспертов в области предпринимательства и стартапов. С помощью моих наставников – доктора Майкла Моква, доктора Денизы Линк из Университета штата Аризона, при поддержке двух потрясающих людей – Стива Томпсона и Гейл Хок, а также усилиями Кори Фрам, Джинджер Уайтселл, Джефф Пралл, Тайлер Лисс и Эми Ваймюллер – команды моих соучеников и единомышленников, ставших моими лучшими друзьями, – идея OneShot выиграла основной приз ASU Innovation Challenge в размере 10 тысяч долларов!

Мы убедили профессионалов в области бизнеса в ценности нашей идеи, в том что она заслуживает инвестиций. И мы убедились в ее ценности сами: наша идея заслуживала, чтобы мы посвятили ей часть своей жизни.

По мере того как OneShot все больше признавали в предпринимательских кругах, перед нами открывались новые возможности. Различные организации стали предлагать помощь в формировании нашего бизнеса. Мы получили всемерную поддержку от университета, организаций, занимавшихся проведением прививок и пропагандой вакцинации, и даже от Центров по контролю и профилактике заболеваний США. Нами заинтересовались новостные программы и газеты. Скоро мы оказались и на обложках Phoenix Business Journal и State Press, о нас говорили в радиопрограммах ABC News Radio и ABC College News!

Сегодня OneShot продолжает сражаться со сложностями, типичными для любого стартапа. Мы с коллегами учимся в университете, занимаемся и другой работой, позволяющей нам оплачивать счета, однако OneShot для нас – постоянное и приоритетное дело. Сейчас мы завершаем логистическую подготовку к нашему первому большому вакцинированию, намеченному на осень 2011 года. Мы ожидаем свыше 1200 студентов-первокурсников, только въезжающих в общежития! Вместе с университетом, и департаментом здравоохранения графства Марикопа мы работаем над тем, чтобы результат нашего мероприятия стоил усилий, которые мы приложили к его организации.

В идеальном мире OneShot рано или поздно была бы приобретена более крупной компанией со значительными ресурсами. Это дало бы нам возможность не ограничиваться проблемой менингита, а расширить свою деятельность и распространить принцип «прививка за прививку» на вакцинацию против множества болезней.



Честно говоря, меня пугает, что, несмотря на нашу усердную работу, мы не представляем, сможем ли добиться успеха в долгосрочной перспективе. Знаю, что такие сомнения посещают практически всех. Но все равно страшно. Тем не менее, что бы ни случилось, проект OneShot научил нашу команду массе нового, поэтому отдачу от него трудно рассчитать в каких-то количественных параметрах. Этот опыт реально изменил нашу жизнь. Я больше не просто студент-медик. Я понял: мое предназначение – помогать другим людям, решая масштабные задачи. Я верю в успех OneShot и надеюсь, что с помощью этого проекта мы сможем и дальше оказывать содействие сообществам, которым больше неоткуда ждать помощи.

Спасибо тебе, Блейк, ты побудил меня делать то, что я могу сделать, для спасения нашего мира.

Меня часто спрашивают, что в TOMS я считаю своей главной целью. Истина в том, что цель не изменилась с самого первого дня. Когда компания только начала свою работу, цель состояла в создании коммерческой структуры, которая помогала бы уменьшить связанные с отсутствием обуви боль и страдания детей, где бы они ни жили. Это продолжает оставаться главным для меня и для других сотрудников TOMS.

Но не так давно моя задача обрела новый смысл. Теперь я бы сказал: моя цель – побуждать людей выйти в открытый мир и оказать на него позитивное влияние. Цель – помочь вдохновиться и оставить свой след, начать дело, имеющее непреходящее значение, будь то коммерческая или благотворительная организация. Я считаю своим долгом поделиться всем, чему научился за годы работы TOMS, чтобы другие тоже могли осуществить что-то по-настоящему важное. Вот почему мне так дорого письмо Тайлера. По правде говоря, когда я слышу о таком, я испытываю самую большую радость – больше, чем от чего-нибудь еще.

Тайлер – лишь один из множества совершающих прекрасный и отважный шаг вперед, один из тех, кто воплощает в реальность свои мысли и намерения. Люди постоянно говорят мне, что хотят что-то сделать, рассказывают о целях, к которым стремятся. Но часто им не хватает уверенности, они боятся первого шага или считают, что их идея не идет в сравнение с идеей TOMS.

А я объясняю, что не обязательно для начала иметь мощную идею и быть полностью уверенным в себе. Как я уже писал в четвертой главе, начать можно с чего-нибудь простого. Не стоит беспокоиться о масштабности идеи. Почти все ныне известные большие компании когда-то были крошечными.

Ни один из людей, о которых я рассказывал в этой книге, никогда не говорил мне, что начинал свое дело (крупный бизнес или некоммерческую организацию), будучи абсолютно уверенным в себе. Они просто стремились начать делать что-то. И делали.

Скотт Харрисон поступил волонтером в Mercy Ships – этот опыт привел его к созданию charity: water. Лорен Буш была представителем Всемирной продовольственной программы и волонтером, и это изменило ее жизнь и жизнь множества детей, потому что побудило Лорен создать FEED.

Для того чтобы начать что-то важное, вам не нужно ни много денег, ни сложного бизнес-плана, ни солидного опыта. Начните с малого. Может быть, ваш проект останется небольшим – ничего страшного. Может быть, вы сумеете вырастить его во что-то значительное. Я никогда не думал, что TOMS станет для меня делом жизни. Я начал его как

побочный проект, когда работал в другой компании.

Вспомните стихотворение, приведенное в начале книги:

*Знать, что хотя бы одному человеку стало легче дышать,  
Потому что ты жил.  
Это и есть успех.*

Не стоит начинать проекты, рассчитывая, что они спасут весь мир. Вам не нужно создавать аналог Falling Whistles или придумывать сумки, как FEED. Если вы сможете хотя бы одному человеку, то уже сделаете прекрасное дело. И если я получу письмо от кого-нибудь, кому удалось осуществить что-то небольшое и помочь парочке детей, которым неоткуда было ждать помощи, для меня это будет бесконечно много значить.

Самый важный шаг, который вы можете сделать, – первый. Начните! А что если идея, которую вы откладываете, действительно хороша и способна помочь десяткам тысяч людей? Ваш долг перед миром – начать действовать. Даже если ваша идея поможет лишь нескольким людям – дам тот же совет. Бездействуя, вы упустите нечто важное, потому что есть люди, которые нуждаются в помощи.

Как-то один мой собеседник сказал, что ключ к здоровью в том, чтобы зашнуровать кроссовки. То есть раз уж вы надели и зашнуровали кроссовки, то пойдете на пробежку. А пробежка – на пользу здоровью.

Эта же философия приложима и к нам. Путешествие начинается с малого: просто наденьте башмаки – вот и все. Просто завяжите шнурки. И то, что такой первый шаг кажется слишком простым, еще не означает, что он в свое время не приведет вас к чему-то очень содержательному.

Первый шаг может оказаться гораздо легче, чем вам представляется. Он может еще и волшебным образом изменить вашу жизнь. Как только вы начнете помогать другим, вы заметите эти изменения – грусть и усталость станут уступать место целеустремленности. И это не мои досужие вымыслы. Я, как и все, кого я знаю, наблюдал такое множество раз.

И если вам еще не до конца ясно, что я имею в виду, скажу так. Я твердо убежден, что каждый человек может сделать наш мир лучше. Я также убежден, что у нас есть все необходимое, чтобы помогать друг другу. Кроме обычных пяти чувств, нам дана врожденная способность улучшать жизнь других людей. Значит, каждый читатель этой книги имеет возможность сделать что-то важное. Поэтому, когда вы перевернете последнюю страницу, я прошу вас отложить книгу и подумать – какие планы прямо сейчас проносятся в вашей голове. Дайте вашим идеям выйти на первый план сознания. Запишите их или обсудите, позвонив другу. Выпустите идеи на волю. Решите, что вы можете их реализовать. Скажите себе, что не позволите своим мыслям исчезнуть без следа.

А затем я хочу, чтобы вы сделали следующий шаг. Начните что-то действительно важное. Оставьте свой след.

Для меня успех этой книги зависит не от количества проданных экземпляров, а от числа людей, которых она вдохновит, от числа писем, которые мы получим. Поэтому прошу вас – напишите мне. Мой адрес: [Blake@startsomethingthatmatters.com](mailto:Blake@startsomethingthatmatters.com). Расскажите свою историю.

Надеюсь услышать о вас.

*Carpe diem,*

*Блейк*

# Благодарности

Если бы я упомянул всех, кто помогал мне за историю TOMS, этот раздел был бы не меньше самой книги. Разумеется, успех TOMS – результат не просто идеи, но и действий сообщества людей, верящих в силу безвозмездного дара и поддерживающих модель «Пара за пару» с самого начала. Это сообщество включает в себя покупателей, наших партнеров – жертвователей, ретейлеров, стажеров, университетские клубы, международных дистрибьюторов, торговых представителей, руководителей компаний, редакторов, PR-компании и многих других. Поддержка сообщества и неустанная работа всей семьи TOMS (именно так мы называем своих сотрудников) дали возможность миллионам детей получить так необходимую им обувь. С вашей помощью простая идея превратилась в компанию, а затем и в массовое движение. Спасибо!

Хочу также поблагодарить всех своих друзей, бравших на себя ведение дела, когда я отсутствовал (за последние годы я провел в поездках невероятно много времени). После нескольких месяцев отлучки я возвращаюсь в компанию и вижу, что все идет не хуже, чем до моего отъезда, – это признак настоящей дружбы. Ваша любовь и поддержка значат для меня невероятно много – как и поддержка со стороны моих родителей Майка и Пэм, моего брата Тайлера, моей сестры Пейдж. Благодаря им я поверил, что моя безумная идея может превратиться в нечто реальное. Пейдж помогла разработать логотип, а Тайлер стажером начал работу в компании и спал на маленьком диванчике в офисе. Ваше участие в проекте с первых его шагов стало для меня настоящим подарком.

Спасибо Алехо Нитти, единственному инструктору по поло, который превратился сначала в бухгалтера, а затем и в обувщика. Он всегда верит в мои безумные идеи и поддерживает во всех важных начинаниях. Спасибо родителям Алехо – Хильде Капелло и Рикардо Нитти, жене Алехо – Наталье, и всей семье TOMS в Аргентине за то, что они терпели мои попытки говорить на испанском и всегда относились ко мне как к своему. Без вашей щедрости и любви ничего бы не получилось.

Выражаю признательность сотрудникам издательства Random House, оказавшим мне большую поддержку, в особенности Синди Шпигель, Джули Грау, Авиде Баширрад и, конечно же, моему великолепному редактору – Крису Джексону. Благодарю Чипа Гибсона из Random House Children’s Books и Мелани Фаллон-Хоуска из Random House Corporate Giving за поддержание идеи One for One в связи с выпуском книги. Спасибо моему агенту Дэвиду Вильяно и Адаму Корну за возможность познакомиться с великими издателями. Я благодарен всем, кто дал мне интервью в ходе написания книги, особенно, тем, кто решил «оставить свой след» и послужил для меня источником вдохновения. Что касается TOMS – моя огромная благодарность Джеку Строну за его исследования, креативность и отличные идеи, а также Кэндис Вольфсвинкель за редактуру текста и несказанную доброту.

И, наконец, несколько слов о моем замечательном соавторе Джине Стоуне, наставнике и друге. Во время нашей первой встречи за завтраком вряд ли ты представлял, какую важную роль будешь играть в TOMS. Спасибо тебе за все, что ты сделал.

Спасибо миллионам поклонников TOMS по всему миру, которые помогли нам развить движение One for One. Я искренне верю в то, что мы, шаг за шагом, начали делать что-то по-настоящему важное.

## Об авторе

В 2006 году Блейк Майкоски основал компанию TOMS Shoes, которая, продав одну обувь, дарит другую нуждающемуся ребенку. Пара за пару – One for One. В сентябре 2010 года Блейк в очередной раз приехал в Аргентину. Именно здесь у него зародилась мысль создать TOMS. Теперь он праздновал передачу в дар миллионной пары обуви.

После пяти удивительных лет раздачи обуви, Блейк решил обратиться к новой теме – к проблемам зрения. А 7 июня 2011 года TOMS запустила проект One for One Eyewear, работающий по тому же принципу: один человек покупает пару очков, другому – нуждающемуся – компания оказывает помощь: дарит очки, обеспечивает проверку зрения или финансирует операцию.

Бывший президент США Билл Клинтон назвал Блейка одним из самых интересных предпринимателей, с кем ему довелось встречаться. А Билл Гейтс рассказал о Блейке и компании TOMS Shoes в статье How to Fix Capitalism, опубликованной журналом Time.

Блейк – страстный путешественник и читатель. Одна из его любимых цитат – слова Ганди: «Если хочешь, чтобы мир изменился, – сам стань этим изменением».

---

---

notes

# Примечания

Carpe diem (лат.) – лови момент, наслаждайся моментом, пользуйся нынешним днем.  
Крылатое выражение из поэмы Горация.

Популярное реалити-шоу The Amazing Race («Удивительные гонки») идет на американском телевидении с 2001 года. Признано одной из самых познавательных программ, неоднократно отмечено премией «Эмми». (Здесь и далее примечания переводчика.)



Популярный сайт объявлений, названный по имени его создателя Крейга Ньюмарка. О нем автор рассказывает далее в книге.

People for the Ethical Treatment of Animals («Люди за этичное обращение с животными») – некоммерческая зоозащитная организация. Основана в 1980 году.

Kendall Haven. *Super Simple Storytelling: A Can-Do Guide for Every Classroom, Every Day.* Libraries Unltd Inc., 2011.

Более подробно о проведенном исследовании можно прочесть в книге: Дэн Ариели. Позитивная иррациональность. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010.

Ежегодный международный кинофестиваль, проводится в Нью-Йорке с 2002 года. Был организован рядом кинематографистов (в том числе Робертом де Ниро) после терактов 11 сентября 2001 года. Район Нью-Йорка TriBeCa (Triangle Below Canal Street), по имени которого назван фестиваль, располагался по соседству с Всемирным торговым центром.

Малкольм Гладуэлл. Переломный момент. Как незначительные изменения приводят к глобальным переменам. М.: Альпина Паблицер, 2010.

Норман Винсент Пил (1898–1993) – протестантский проповедник, писатель, родоначальник теории «позитивного мышления».

Тимоти Феррис. Как работать по четыре часа в неделю и при этом не торчать в офисе «от звонка до звонка», жить где угодно и богатеть. М.: Добрая книга, 2011.



Звукозаписывающая компания, где начинали свою карьеру Стиви Уандер, Дайана Росс, Майкл Джексон и многие другие. Сейчас лейбл входит в один из крупнейших в мире медиахолдингов Universal Music Group.

Kirk Cheyfitz. *Thinking Inside the Box: The 12 Timeless Rules for Managing a Successful Business*. Simon & Schuster, 2003.

Игра слов присутствует во многих должностях TOMS. Так, Straight Shoeter – созвучно с straight shooter (откровенный человек), Shoe Chef – с sous chef (помощник шеф-повара), Shoeper-Woman – с superwoman (суперженщина).

Chief Executive Officer – генеральный директор, высшее должностное лицо в компании.

Спортивная игра, родственная боулингу.

Richard L. Brandt. Inside Larry and Sergey's Brain. Portfolio, 2009.

Eric Schlosser. *Fast Food Nation: the Dark Side of the All-American Meal*. Houghton Mifflin Harcourt, 2001.

Цит. по изданию: Луций Анней Сенека. Нравственные письма к Луцилию. М.: Наука, 1977.



Об истории компании Zappos и карьере Тони Шей можно узнать больше из его книги: Тони Шей. Доставляя счастье. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010.

Фрэнсис Фукуяма. Доверие. М.: АСТ, 2008.

Джордж Смит Паттон (1885–1945) – генерал, видный военачальник армии США в годы Второй мировой войны. Отличался жестокостью по отношению к подчиненным.

Стивен Кови, Ребекка Меррилл. Скорость доверия. То, что меняет все. М.: Альпина Паблишер, 2010.

Карл Сьюэлл. Клиенты на всю жизнь. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2005.

Robert Spector, Patrick D. McCarthy. *The Nordstrom Way: the Inside Story of America's No 1 Customer Service Company*. John Wiley, 2000.

Свыше 11 миллионов просмотров по состоянию на декабрь 2011 года.

Роберт Дедман, бизнес-лидер, известный филантроп. В честь Роберта Дедмана и его жены назван один из колледжей Южного методистского университета, спонсорами которого они являлись.



Некоммерческая организация, работающая над повышением грамотности в развивающихся странах Азии и Африки. Равные права полов на получение образования – также одна из сфер внимания Room to Read.

Проект, направленный на борьбу с бедностью, болезнями и неравенством полов в Африке и беднейших азиатских странах. Нацелен на создание жизненно важной инфраструктуры, обеспечение водой, продовольствием, медицинской помощью, занимается проблемами образования и окружающей среды.

Tim Sanders. *Saving the World at Work: What Companies and Individuals Can Do to Go Beyond Making a Profit to Making a Difference*. Doubleday, 2008.