

Председатель совета директоров
и генеральный директор
Starbucks Coffee Company

Говард Шульц



**Как чашка
за чашкой
строилась**

STARBUCKS



Говард Шульц

ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ
И ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР STARBUCKS COFFEE COMPANY

и Дори Джонс Йенг

КАК ЧАШКА ЗА ЧАШКОЙ СТРОИЛАСЬ STARBUCKS

Howard Schultz
CHAIRMAN & CEO,
STARBUCKS COFFEE COMPANY
and **Dori Jones Yang**

POUR YOUR HEART INTO IT

HOW STARBUCKS BUILT A COMPANY
ONE CUP AT A TIME

HYPERION

Говард Шульц

ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ
И ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР STARBUCKS COFFEE COMPANY

и Дори Джонс Йенг

КАК ЧАШКА ЗА ЧАШКОЙ СТРОИЛАСЬ STARBUCKS

Перевод с английского



ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ

Москва
2012

УДК 640.442+658.3
ББК 65.290; 65.431.15
Ш95

Переводчик И. Матвеева

Шульц Г.

Ш95 Как чашка за чашкой строилась Starbucks / Говард Шульц, Дори Джонс Йенг; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2012. — 284 с.

ISBN 978-5-9614-1958-0

Говард Шульц стал генеральным директором Starbucks в 1987 году и за последующие годы превратил Starbucks из небольшой фирмы с шестью кофейными магазинами в интернациональный бизнес, работающий в 50 странах мира. Но история Starbucks — не просто success story. Это история о команде страстно влюбленных в кофе людей, построивших огромную компанию на основе таких ценностей и принципов, которые редко встречаются в корпоративном мире, и сохранивших при этом индивидуальный подход к каждому сотруднику и каждому клиенту.

УДК 640.442+658.3
ББК 65.290; 65.431.15

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу lib@alpinabook.ru.

© Howard Schultz, Dori Jones Yang, 1997
Оригинальное издание опубликовано в США издательством Hupregion.
Издано при содействии Hupregion
© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2012

ISBN 978-5-9614-1958-0 (рус.)
ISBN 978-0-7868-8356-1 (англ.)

Содержание

Пролог	7
ЧАСТЬ ПЕРВАЯ Заново открывая кофе	15
Глава 1. Воображение, мечты и скромное происхождение	17
Глава 2. Внушительное наследие — основа устойчивости в будущем	28
Глава 3. Для итальянцев эспрессо подобен арии	39
Глава 4. Удача — побочный эффект дизайна	52
Глава 5. Говоря «нет», не построить великую компанию	61
Глава 6. Становление ценностей компании	73
ЧАСТЬ ВТОРАЯ Ощутить кофе по-новому	87
Глава 7. Сны наяву	89
Глава 8. Если это поразило ваше воображение, поразит и чужое	97
Глава 9. Люди — предмет не линейный	107
Глава 10. Здание в сто этажей нуждается в крепком фундаменте	121
Глава 11. Не надо бояться тех, кто умнее вас	132
Глава 12. Ценность догматизма и гибкости	141
ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ Возрождение предпринимательского духа	151
Глава 13. Уолл-стрит определяет цену компании, но не ее ценность	153
Глава 14. Раз уж вы изобретаете заново, почему бы не начать с себя?	162

Глава 15. Не позволяйте предпринимателю мешать духу предпринимательства	174
Глава 16. Ищите самообновления, даже когда стремительно набираете очки.....	182
Глава 17. Кризис цен, кризис ценностей.....	194
Глава 18. Лучше всего строить бренд по кирпичику.....	205
Глава 19. Двадцать миллионов новых покупателей стоят того, чтобы рискнуть	225
Глава 20. Можно вырасти, оставаясь скромным.....	231
Глава 21. Насколько социально ответственной может быть компания?	244
Глава 22. Как не стать сетью кофеен-близнецов.....	255
Глава 23. Когда вам говорят сфокусироваться, не становитесь близоруким	265
Глава 24. Следуйте своему сердцу.....	275
Выражение признательности	282



ПРОЛОГ



Проявляйте больше заботы,
чем другим кажется разумным.

Рискуйте больше,
чем другим кажется безопасным.

Мечтайте больше,
чем другие считают практичным.

Ожидайте большего,
чем другие считают возможным.



Холодным январским утром 1961 года мой отец на работе сломал себе лодыжку.

Мне в то время было семь лет, и битва в снежки на заднем дворе школы в самом разгаре, когда мать высунулась из окна нашей квартиры на седьмом этаже и помахала мне рукой. Я побежал домой.

— С отцом случилось несчастье, — сказала она. — Я еду в больницу.

Мой отец, Фред Шульц, лежал дома с задранной кверху ногой больше месяца. Я никогда прежде не видел гипса, поэтому поначалу он был для меня чем-то диковинным. Но прелесть новизны быстро исчезла. Как и многим другим его собратьям по социальному положению, отцу не платили, когда он не работал.

До несчастного случая он работал водителем грузовика, собиравшего и развозившего пеленки. Долгие месяцы он горько жаловался на их запах и грязь, утверждая, что эта работа — худшая на свете. Но теперь, когда он потерял ее, по-видимому, ему хотелось вернуться. Моя мать была на седьмом месяце беременности, поэтому не могла работать. У семьи не было ни дохода, ни страховки, ни профсоюзных компенсаций — рассчитывать было не на что.

Я и моя сестра молча ели за обеденным столом, а родители спорили о том, у кого и сколько денег им придется одолжить. Иногда по вечерам звонил телефон, и мать настаивала, чтобы трубку снял я. Если звонили по поводу долгов, я должен был говорить, что родителей нет дома.

Мой брат Майкл родился в марте, им пришлось снова занять, чтобы оплатить больничные расходы.

Хотя с тех пор прошло много лет, образ отца — ничком на диване, с ногой в гипсе, не способного работать — нисколько не стерся в моей памяти. Сейчас, оглядываясь назад, я проникаюсь глубоким уважением к своему отцу. Он не окончил среднюю школу, но был честным человеком и не боялся работы. Временами ему приходилось работать на двух или трех работах

только для того, чтобы вечером было что поставить на стол. Он хорошо заботился о своих детях, а по выходным даже играл с нами в бейсбол. Он обожал Yankees.

Но он был сломленным жизнью человеком. Одну «синеворотничковую» работу он сменял на другую: водитель грузовика, рабочий фабрики, таксист, но так и не смог заработать больше \$20 000 в год и никогда не мог позволить себе купить собственный дом. Мое детство прошло в Projects, домах, субсидируемых государством, в Канарси, Бруклин. Подростком я осознал, какой это был позор.

Став старше, я часто вступал в стычки с отцом. Я был нетерпим к его неудачам, к недостатку ответственности. Мне казалось, он мог бы достичь намного большего, если бы только попытался.

После его смерти я понял, что был к нему несправедлив. Он старался стать частью системы, но система раздавила его. Обладая низкой самооценкой, он был неспособен выбраться из ямы и как-то улучшить свою жизнь.

День, когда он умер (от рака легких), в январе 1988 года, был самым печальным днем в моей жизни. У него не было ни сбережений, ни пенсии. Более того, будучи уверен в значимости труда, он так ни разу и не ощутил удовлетворения и гордости от выполняемой им работы.

В детстве я и понятия не имел, что когда-нибудь стану главой компании. Но в глубине души знал, что никогда не оставлю человека «за бортом», если это будет зависеть от меня.

Родители не могли понять, что именно привлекло меня в Starbucks. В 1982 году я бросил хорошо оплачиваемую, престижную работу ради того, что тогда было маленькой сетью из пяти кофеен в Сиэтле. Но я видел Starbucks не такой, какой она была, а какой могла бы быть. Она мгновенно пленила меня сочетанием страсти и подлинности. Постепенно я осознал, что если она разрастется на всю страну, романтизируя итальянское искусство приготовления эспresso и предлагая свежееобжаренный кофе в зернах, то сможет изменить представление о товаре, который знаком людям уже много веков, и понравиться миллионам столь же сильно, как она полюбилась мне.

Я стал генеральным директором Starbucks в 1987 году, поскольку выступил как предприниматель и убедил инвесторов поверить в мое видение компании. На протяжении последующих десяти лет, собрав команду умных и опытных менеджеров, мы превратили Starbucks из местечковой фирмы с шестью кофейнями и менее чем 100 сотрудниками в национальный бизнес с 1300 кофейнями и 25 000 служащих. Сегодня нас можно найти в городах всей Северной Америки, в Токио и Сингапуре. Starbucks стала повсюду

узнаваемым и признанным брендом, что позволяет нам экспериментировать с новаторскими продуктами. Прибыль и объем продаж росли более чем на 50% в год в течение шести лет подряд.

Но Starbucks — не просто история роста и успеха. Это история о том, что компанию можно построить по-другому. О компании, совершенно не похожей на те, в которых работал мой отец. Это живое доказательство того, что компания может жить по велению сердца и лелеять свой дух — и притом зарабатывать деньги. Это показывает, что компания способна на долгое время обеспечить акционерам стабильный доход, не жертвуя своим стержневым принципом — относиться к сотрудникам с уважением и достоинством, потому что у нас есть команда лидеров, которые считают, что это правильно и потому что это наилучший способ ведения бизнеса.

Starbucks задевает эмоциональную струну в людских душах. Люди делают крюк, чтобы выпить утренний кофе в нашем кафе. Мы стали таким характерным символом современной американской жизни, что знакомый логотип с изображением зеленой сирены часто мелькает в телешоу и художественных фильмах. В 1990-е мы привнесли в американский лексикон новые слова, а в общество — новые ритуалы. В некоторых районах кафе Starbucks стали «третьим местом» — уютным уголком для сборищ и общения в стороне от дома и работы, как бы продолжением крыльца, ведущего к парадной двери.

Люди встречаются в Starbucks, потому что смысл нашей деятельности оказывается близок им. Это больше, чем отличный кофе. Это романтика ощущений от кофе, чувство теплоты и общности, которое люди испытывают в кафе Starbucks. Тон задают наши бариста: пока варится эспрессо, они рассказывают о происхождении разных видов кофе. Некоторые приходят в Starbucks, имея не больше опыта, чем было у моего отца, и все же именно они создают это волшебство.

Если есть достижение в Starbucks, которым я горжусь больше всего, это, пожалуй, отношения доверия и уверенности между людьми, работающими в компании. Это не пустая фраза. Мы позаботились об этом благодаря способствующим сближению программам, таким как, например, программа по охране здоровья, даже для сотрудников, занятых частично, и фондовые опционы, дающие каждому возможность стать совладельцем компании. Мы относимся к рабочим складов и самым младшим продавцам и официантам с таким уважением, какое большая часть компаний проявляет только к высшему руководству.

Такие политика и отношение противоречат общепринятой в деловом мире традиции. Компания, ориентированная только на выгоду держателей акций, считает своих сотрудников «расходным материалом», издержками. Руководители, активно сокращающие должности, часто вознаграждаются временным поднятием цены на свои акции. Однако в перспективе они тем

самым не только подрывают мораль, но приносят в жертву инновации, дух предпринимательства и искреннюю преданность тех самых людей, которые могли бы поднять компанию на большие высоты.

Многие бизнесмены не понимают, что это не игра с нулевой суммой. Благожелательное отношение к сотрудникам должно считаться не дополнительными издержками, которые сокращают прибыль, а мощным источником энергии, способным помочь предприятию разрастись до таких масштабов, о которых ее руководитель не мог и мечтать. Люди Starbucks менее склонны уйти, они гордятся местом своей работы. Текучесть кадров в наших кафе в два с лишним раза ниже, чем в среднем по отрасли, что не только экономит деньги, но и укрепляет связь с клиентами.

Но преимущества даже глубже. Если люди привязаны к компании, в которой работают, если они связаны с нею эмоциональной нитью и разделяют ее мечты, они отдадут свое сердце, чтобы сделать ее лучше. Когда сотрудники обладают самооценкой и самоуважением, они могут сделать больше для своей компании, семьи и всего мира.

Безо всяких намерений с моей стороны Starbucks стала воплощением памяти о моем отце.

Поскольку не все способны взять судьбу в свои руки, власти предержащие несут ответственность перед теми, благодаря чьей повседневной работе предприятие живет, начальники должны не только рулить в правильном направлении, но и быть уверенными, что никто не остался за бортом.

Я не планировал написать книгу, по крайней мере, не в таком «раннем» возрасте. Я твердо верю, что величайшая часть достижений Starbucks все еще впереди, а не в прошлом. Если бы Starbucks была книгой из 20 глав, мы находились бы только в третьей.

Но по нескольким причинам я решил, что теперь самое время рассказать историю Starbucks.

Во-первых, мне хочется вдохновить людей следовать своим мечтам. Я из простой семьи, без родословной, без достатка, у меня не было нянек в раннем детстве. Но я осмеливался мечтать, а затем желал воплотить свои мечты. Я убежден, что большинство людей способны достичь своей мечты и даже пойти дальше, если они твердо намерены не сдаваться.

Во-вторых, и это еще важнее, я надеюсь вдохновить руководителей на более высокие цели. Успех — ничто, если вы приходите к финишной черте в одиночестве. Лучшая награда — прийти к финишу в окружении победителей. Чем больше победителей придет к вам — будь то служащие, клиенты, акционеры или читатели, — тем больше удовлетворения принесет вам победа.

Я пишу эту книгу не для того, чтобы заработать. Все средства, полученные от ее продажи, пойдут в недавно основанный Фонд Starbucks, который передаст их на благотворительные мероприятия, проводимые от имени Starbucks и ее партнеров.

Это история Starbucks, но это не обычная книга о бизнесе. Ее цель — не рассказ о моей жизни и не советы, как починить сломанную компанию, и не корпоративная история. В ней нет руководящих указаний, планов действий, теоретической модели, анализирующей, почему одни предприятия добиваются успеха, а другие терпят неудачу.

Напротив, это история о команде людей, построивших успешную компанию на основе таких ценностей и ведущих принципов, которые редко встречаются в корпоративной Америке. В ней говорится, как мы усвоили несколько важных уроков бизнеса и жизни. Они, я надеюсь, помогут тем, кто строит свой бизнес или реализует мечту своей жизни.

Моей конечной целью написания книги «Влейте в нее свое сердце» было внушить людям смелость быть настойчивыми, следуя велениям своего сердца, даже когда над ними смеются. Не позволяйте пессимистам сломать себя. Не бойтесь пытаться, даже если шансы ничтожно малы. Какие были шансы у меня, мальчишки из бедного квартала?

Можно выстроить большую компанию, не потеряв при этом страсти к делу и индивидуальности, но это возможно только в том случае, когда все нацелено не на прибыль, а на людей и ценности.

Ключевое слово — сердце. Я вливаю сердце в каждую чашку кофе, так же поступают и мои партнеры по Starbucks. Когда посетители чувствуют это, они отвечают тем же.

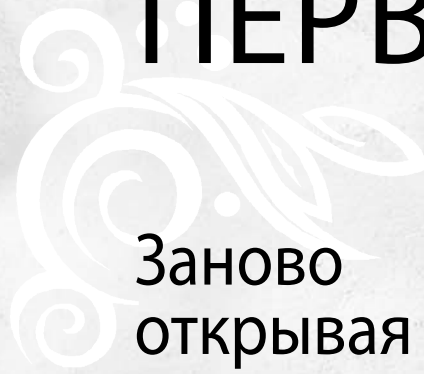
Если вы вкладываете свое сердце в работу, которую делаете, или в любое стоящее дело, можно воплотить такие мечты, которые другим кажутся невозможными. Вот что делает жизнь стоящей.

У евреев есть традиция, называется она *yahrzeit*. В канун годовщины смерти любимого человека близкие родственники зажигают свечу и оставляют ее гореть в течение 24 часов. Я зажигаю такую свечу каждый год в память о моем отце.

Просто я не хочу, чтобы этот свет погас.



ЧАСТЬ ПЕРВАЯ



Заново
открывая кофе

Компания до 1987 года



Глава 1

Воображение, мечты и скромное происхождение

*Правильно видеть можно только сердцем.
Важное невидимо для глаз.*

Антуан де Сент-Экзюпери.
Маленький принц

Starbucks в том виде, какова она сейчас, в действительности, дитя двоих родителей.

Один — первоначальная Starbucks, основанная в 1971 году, страстно преданная кофе мирового класса и посвятившая себя тому, чтобы донести до посетителей, что такое превосходный кофе.

Второй — видение и ценности, которые принес в нее я: сочетание соревновательного куража и сильного желания помочь каждому члену организации прийти к общей победе. Я хотел смешать кофе с романтикой, попытаться достичь того, что кажется другим невозможным, бороться с трудностями с помощью новых идей и делать все это элегантно и стильно.

По правде сказать, чтобы стать тем, чем она является сегодня, Starbucks нуждалась во влиянии обоих родителей.

Starbucks процветала в течение десяти лет, прежде чем я открыл ее для себя. Я узнал об истории первых лет ее жизни от основателей и перескажу эту историю во второй главе. В этой книге она будет рассказываться в той последовательности, в какой ее узнавал я, начиная с ранних лет моей жизни, поскольку многие из ценностей, определивших развитие компании, сформировались еще в той перенаселенной квартире в Бруклине, Нью-Йорк.

СКРОМНОЕ ПРОИСХОЖДЕНИЕ МОЖЕТ ПОСЛУЖИТЬ СТИМУЛОМ И ПРИВИТЬ СОСТРАДАНИЕ

Я заметил в романтиках одну особенность: они стараются создать новый, лучший мир подальше от серости будней. Такая цель есть и у Starbucks. Мы пытаемся создать в своих кофейнях оазис, небольшое местечко по соседству с вашим домом, где можно передохнуть, послушать джаз и поразмыслить над мировыми и личными проблемами или задумать что-нибудь эксцентричное за чашкой кофе.

Каким человеком надо быть, чтобы мечтать о таком месте?

Исходя из личного опыта, я бы сказал, чем непритязательнее ваше происхождение, тем выше вероятность того, что вы частенько развиваете воображение, уносясь в миры, где все кажется возможным.

В моем случае это именно так.

Мне было три года, когда в 1956 году моя семья переехала из бабушкиной квартиры в квартал Бейвью. Квартал находился в центре Канарси, на Ямайском заливе, в пятнадцати минутах от аэропорта и в пятнадцати же от Кони-Айленда. В то время он не был местом, наводящим на всех ужас, а дружелюбным, обширным и зеленым районом с дюжиной новеньких восьмизэтажных кирпичных домов. Начальная школа находилась прямо на территории квартала, там были площадка для игр, баскетбольные площадки и асфальтированный школьный двор. И все же никому не приходило в голову гордиться жизнью в этом квартале; наши родители были теми, кого теперь принято называть «рабочими бедняками».

И все-таки в детстве у меня было много счастливых моментов. Жизнь в бедном квартале сформировала хорошо сбалансированную систему ценностей, так как заставляла меня уживаться с самыми разными людьми. В одном только нашем доме жили около 150 семей, и на всех был один крошечный лифт. Все квартиры были очень маленькие, и та, в которой начинала жить наша семья, тоже была тесной, всего с двумя спальнями.

Мои родители происходили из рабочих семей, живших в восточном районе Бруклина в течение двух поколений. Дед умер молодым, и отцу, который был тогда подростком, пришлось бросить школу и пойти работать. Во время Второй мировой войны он был армейским медиком в Южно-Тихоокеанском регионе, в Новой Каледонии и на Сайпане, где заразился желтой лихорадкой и малярией. Как следствие, у него были слабые легкие, и он часто простужался. После войны он сменил ряд работ, связанных с физическим трудом, но так и не нашел себя, не определил планов на жизнь.

Моя мать была властной женщиной с сильным характером. Ее имя Элейн, но все называли ее Бобби. Она работала секретарем в приемной, но когда мы, трое ее детей, были маленькими, ее силы и забота были целиком отданы нам.

Моя сестра, Ронни, почти моя ровесница, в детстве переживала те же тяжелые испытания, что и я. Но своего брата, Майкла, я сумел в какой-то мере уберечь от экономических трудностей, которые испытывал сам; я руководил им так, как не могли им руководить родители. Он сопровождал меня, куда бы я ни направлялся. Я называл его Тенью. Несмотря на восьмилетнюю разницу в возрасте, у нас с Майклом установились очень близкие отношения, и там, где мог, я был ему вместо отца. Я с гордостью наблюдал за тем, как он становится прекрасным спортсменом, сильным студентом и, наконец, добивается успеха в деловой карьере.

В детстве я играл в спортивные игры с ребятами из соседних дворов от рассвета до заката каждый день. Отец присоединялся к нам всегда, когда мог, после работы и в выходные. Каждую субботу и воскресенье, в 8 утра, сотни детей собирались в школьном дворе. Приходилось быть сильным, потому что если ты проигрывал, то выбывал, и потом должен был часами просиживать, наблюдая за игрой, прежде чем появлялась возможность опять вернуться в игру. Поэтому я играл, чтобы выиграть.

К счастью, я был спортсменом от природы. Будь то бейсбол, баскетбол или футбол, я врвался на площадку и усердно играл, пока не добивался хороших результатов. Я организовывал бейсбольные и баскетбольные матчи сборных команд, куда входили все дети округа — евреи, итальянцы, негры. Никто никогда не читал нам лекций о разнообразии биологических видов; мы познавали это в реальной жизни.

Я всегда проникался безудержной страстью ко всему, что меня интересовало. Моей первой страстью стал бейсбол. В то время во всех районах Нью-Йорка любая беседа начиналась и заканчивалась бейсболом. Отношения с людьми и препятствия между ними создавались не из-за расы или религии, а в соответствии с тем, за какую команду они болели. Dodgers тогда как раз переехали в Лос-Анджелес (они разбили сердце моего отца, он так и не забыл их), но у нас еще оставалось много бейсбольных «звезд». Помню, как возвращался домой и слушал подробные поматчевые радиорепортажи, доносившиеся из открытых окон соседей.

Я был страстным фанатом Yankees, и мы с отцом и братом побывали на множестве матчей. У нас никогда не было хороших мест, но это не имело значения. У нас захватывало дух от самого присутствия. Моим кумиром был Микки Мэнтл. Я носил его номер, 7, на всех майках, кроссовках, на всем, что мне принадлежало. Играя в бейсбол, я подражал позам и жестам Микки.

Когда Мик ушел из спорта, невозможно было поверить, что все закончилось. Как он мог перестать играть? Отец водил меня на оба Дня Микки Мэнтла на стадионе Yankees, 18 сентября 1968 года и 8 июня 1969-го. Наблюдая за тем, как ему отдают почести и прощаются с ним, слушая его речь, я погрузился в глубокую тоску. Бейсбол стал для меня уже не тем, что раньше. Микки так неотъемлемо присутствовал в нашей жизни, что много лет спустя, когда он умер, мне звонили и говорили слова соболезнования давние школьные друзья, от которых десятилетиями не было вестей.

Кофе занимал незначительное место в мои детские годы. Мама пила растворимый. Для гостей же она покупала кофе в жестяной банке и доставала старый кофейник. Я слушал его ворчание и наблюдал за стеклянной крышечкой, пока кофе не влетал в нее, как скачущее зернышко.

Но я не осознавал, насколько ограниченным был семейный бюджет, пока не стал старше. Изредка мы ходили в китайский ресторан, и родители начинали обсуждать, какие заказывать блюда, исходя только из того, сколько наличных было в тот день в отцовском бумажнике. Меня мучили злоба и стыд, когда я узнал, что детский лагерь, куда меня отправляли на лето, был субсидируемым лагерем для неимущих детей. Больше я не соглашался туда ехать.

К началу учебы в старших классах мне стало понятно, какую отметину носит на себе человек, живущий в бедном квартале. Средняя школа в Канарси находилась менее чем в миле от дома, но дорога туда вела вдоль улиц, на которых выстроились маленькие домики на одну или две семьи. Я знал, что люди, жившие там, смотрели на нас свысока.

Однажды я пригласил на свидание девочку из другой части Нью-Йорка. Помню, как выражение лица ее отца постепенно менялось в процессе разговора со мной:

- Где вы живете?
- Мы живем в Бруклине, — ответил я.
- Где?
- Канарси.
- Где?
- Квартал Бейвью.
- О!

В его реакции сквозило невысказанное мнение обо мне, и я был раздражен, уловив его.

Как самому старшему из троих детей мне пришлось взрослеть быстро. Зарабатывать я начал довольно рано. В двенадцать я продавал газеты, позже работал за прилавком в местном кафе. В шестнадцать, окончив школу, я получил работу в торговом районе Манхэттена, в магазине мехов, где должен был растягивать шкуры животных. Работа была жуткой и оставила

на память толстые мозоли на больших пальцах рук. В одно жаркое лето я вкалывал за гроши на вязальной фабрике, отпаривая пряжу. Часть заработка я всегда отдавал матери — не потому, что она настаивала, а потому, что положение родителей вызывало у меня горечь.

И все же в 1950-е и в начале 1960-х все жили «американской мечтой», и мы все рассчитывали на ее кусочек. Мать вбила это в наши головы. Сама она так и не окончила среднюю школу, и ее величайшей мечтой было высшее образование для всех ее троих детей. Мудрая и прагматичная на свой, грубоватый и упрямый лад, она воспитала во мне огромную уверенность в себе. Снова и снова приводила она ярчайшие примеры, указывая на людей, которые добились чего-то в жизни, и настаивая на том, что я тоже могу достичь всего, чего пожелаю. Она учила меня бросать вызов самому себе, создавать дискомфортные ситуации, чтобы потом преодолевать трудности. Не знаю, откуда у нее взялось это знание, поскольку сама она по этим правилам не жила. Но для нас она жаждала успеха.

Много лет спустя, во время одного из ее визитов в Сиэтл, я показал матери наши новые офисы в Центре Starbucks. Мы бродили по его территории, проходя разные отделы и рабочие уголки, наблюдая за тем, как люди говорят по телефону и печатают на компьютерах, и я прямо видел, как кружится ее голова от масштабов этого действа. Наконец она подошла ко мне поближе и прошептала мне на ухо: «Кто платит всем этим людям?» Это было за гранью ее понимания.

В детстве я никогда не мечтал о собственном бизнесе. Единственный предприниматель, которого я знал, — мой дядя, Билл Фарбер. У него была маленькая бумажная фабрика в Бронксе, на которую он позже нанял отца бригадиром. Я не знал, чем в конце концов займусь, но точно знал, что должен избежать той борьбы за выживание, которую мои родители вели ежедневно. Я должен был вырваться из бедного квартала, из Бруклина. Я помню, как лежал ночью и думал: а что, если б у меня был хрустальный шар и я мог видеть будущее? Но я быстро отогнал от себя эту мысль, поскольку вдумываться было слишком страшно.

Мне был известен лишь один выход: спорт. Как дети из фильма «Баскетбольные мечты» (Hoop Dreams), я и мои друзья считали, что именно спорт является билетом в лучшую жизнь. В старших классах я занимался уроками только тогда, когда было некуда деться, потому что все, чему учили меня в школе, казалось неважным. Вместо уроков я часами играл в футбол.

Никогда не забуду тот день, когда создал команду. В качестве знака почта мне причиталась большая синяя буква «С», говорившая, что я — полноценный спортсмен. Но матери была не по карману куртка с этой буквой ценой в \$29, и она попросила подождать неделю или около того, пока отцу

не выдадут зарплату. Я был вне себя. Каждый ученик в школе планировал надеть такую куртку в один прекрасный, заранее определенный день. Я не мог появиться в школе без куртки, но и не хотел, чтобы мать чувствовала себя еще хуже. Поэтому я одолжил деньги на куртку у друга и в назначенный день надел ее, но прятал от родителей до тех пор, пока они не смогли позволить себе эту покупку.

Моим величайшим триумфом в старших классах стало место защитника, что сделало меня авторитетом среди 5700 учеников средней школы в Канарси. Школа была так бедна, что у нас не было даже футбольного поля, все наши игры проходили вне ее территории. Наша команда не отличалась высоким уровнем, но я был одним из лучших игроков.

Однажды на наш матч пришел агент, искавший нападающего. Я не знал, что он там. Однако несколько дней спустя пришло письмо из места, которое казалось мне другой планетой, — из Северо-Мичиганского университета. Они набирали футбольную команду. Интересовало ли меня это предложение? Я ликовал и вопил от радости. Это событие было такой же удачей, как приглашение на отборочный матч в NFL.

В конце концов Северо-Мичиганский университет предложил футбольную стипендию — это все, что мне предложили. Не представляю, как без нее я смог бы реализовать мечту моей матери о колледже.

Во время последних школьных весенних каникул родители повезли меня в это невероятное место. Мы проехали почти тысячу миль до Маркетта, на Верхнем полуострове Мичигана. Мы никогда раньше не выезжали из Нью-Йорка, и это приключение увлекло их. Мы ехали через поросшие лесом горы, бескрайние равнины и поля, мимо огромных озер. Когда мы наконец приехали, университетский городок показался мне Америкой, которую я знал только по фильмам, с распускающимися на деревьях почками, смеющимися студентами, фрисби.

Наконец-то я был не в Бруклине.

По случайному совпадению, в том же году в Сиэтле, который мне в то время еще сложнее было представить, была основана Starbucks.

Я обожал свободу и открытые пространства колледжа, хоть и чувствовал себя поначалу одиноко и не в своей тарелке. Я завел несколько близких друзей на первом курсе и в течение четырех лет жил с ними в одной комнате, в университетском городке и за его пределами. Дважды я приглашал своего брата, и он приезжал навещать меня. Однажды, на День матери, я автостопом добрался до Нью-Йорка, чтобы сделать маме сюрприз.

Оказалось, что я не такой хороший футболист, каким себе казался, и через некоторое время я перестал играть. Чтобы продолжать учебу, я брал кредиты, работал на полставки и летом. По ночам я работал барменом, а иногда даже сдавал кровь за деньги. Тем не менее это были по большей

части веселые годы, безответственное время. У меня был призывной номер 332¹, и мне не нужно было беспокоиться об отправке во Вьетнам.

Моей специальностью были коммуникации, и я прошел курс ораторского искусства и межличностного общения. В последние годы колледжа я также выбрал несколько бизнес-курсов, поскольку начал беспокоиться о том, чем займусь после окончания учебы. Мне удалось закончить со средним баллом «В»², прилагая усилия только тогда, когда надо было сдать экзамен или подготовить доклад.

Через четыре года я стал первым выпускником колледжа в нашей семье. Для моих родителей этот диплом был главным призом. Но дальнейших планов я не имел. Никто никогда не говорил мне, насколько ценны полученные знания. С тех пор я часто шучу: если бы кто-нибудь направлял меня и руководил мною, я бы и вправду чего-то добился.

Прошли годы, прежде чем я нашел страсть всей своей жизни. Каждый шаг после этого открытия был большим скачком в неведанное, все более и более рискованным. Но то, что я выбрался из Бруклина и получил высшее образование, дало мне смелость продолжать мечтать.

В течение многих лет я скрывал, что вырос в Projects. Я не лгал, просто не упоминал этого факта, так как он был не лучшей рекомендацией. Но как бы я не пытался отрицать это, память о ранних переживаниях неизгладимо отпечаталась в моем разуме. Я бы никогда не смог забыть, каково это — быть по другую сторону, бояться посмотреть в хрустальный шар.

В декабре 1994 года статья об успехе Starbucks в *New York Times* упоминает, что я вырос в бедном квартале в Канарси. После ее появления я получал письма из Бейвью и других трущобных кварталов. Большую их часть писали матери, воспитывавшие в детях упорство, они говорили, что моя история вселяет надежду.

Шансы на то, чтобы выбраться из среды, в которой я вырос, и достичь сегодняшнего положения, невозможно даже измерить. Так как же это случилось?

Сначала мною руководил страх потерпеть неудачу, но по мере того, как я справлялся с очередной трудностью, страх сменялся растущим оптимизмом. Как только вы преодолеваете, казалось, непреодолимые препятствия, оставшиеся проблемы уже меньше вас пугают. Большинство людей способны осуществить свою мечту, если проявляют упорство. Я хотел бы,

¹ Каждому призывнику в американскую армию присваивался номер, и получившие нечетные номера отправлялись во Вьетнам; автору же повезло, ему достался четный.

² Соответствует «4» в российской системе баллов.

чтобы у каждого была мечта, чтобы вы закладывали хороший фундамент, впитывали информацию, как губка, и не боялись бросать вызов общепринятому мнению. Если никто до вас этого не делал, это не значит, что и вам не стоит попытаться.

Я не могу предложить вам никакого секрета, рецепта успеха, совершенного плана дороги к вершине в мире бизнеса. Но мой собственный опыт подсказывает, что начать с нуля и достичь еще большего, чем то, о чем вы мечтали, — вполне возможно.

Будучи недавно в Нью-Йорке, я вернулся в Канарси, чтобы взглянуть на наш дом впервые за почти двадцать лет. Выглядит он неплохо, за исключением дыры от пули в парадной двери и следов пожара на телефонном щите. Когда я жил там, на наших окнах не было железных ставен, и кондиционеров у нас тоже не было. Я увидел нескольких детей, игравших в баскетбол, как я сам когда-то, и молодую мать, гулявшую с коляской. Крошечный мальчик посмотрел на меня, и я подумал: кто из этих детей прорвется и воплотит в жизнь свою мечту?

Я остановился у средней школы в Канарси, где проводила тренировку футбольная команда. Теплый осенний воздух, синяя форма и игровые выкрики обрушили на меня поток воспоминаний о былом веселье и воодушевлении. Я спросил, где тренер. Из самой гущи массивных спин и плеч возникла маленькая фигурка в красном капюшоне. К моему удивлению, я столкнулся лицом к лицу с Майком Кэмардизом, парнем, который играл в моей команде. Он поведал мне историю команды вплоть до сегодняшнего дня, рассказав о том, как школе наконец удалось заполучить собственное футбольное поле. По случайному совпадению в ту субботу они планировали церемонию, в ходе которой назовут поле именем моего старого тренера Фрэнка Мороджелло. Для этого случая я решил взять на себя обязательство в течение пяти лет поддерживать команду. Где бы я был сейчас без поддержки тренера Мороджелло? Возможно, мой подарок позволит какому-нибудь спортсмену, одержимому, как я когда-то, прыгнуть выше своей головы и достичь того, чего другие даже не могут себе представить.

Я слышал, что тренеры сталкиваются с любопытной дилеммой. Спортсмены мирового класса — игроки с лучшими навыками и опытом в команде — в кризисной ситуации иногда спотыкаются. Однако время от времени появляется игрок, трудяга, чьи данные и подготовка не совсем отвечают мировым стандартам. И в трудный момент тренер отправляет на поле именно его. Он так одержим и так жаждет победы, что может переплюнуть лучших спортсменов, когда многое поставлено на карту.

Меня можно сравнить с таким вот трудягой-спортсменом. Я всегда был одержим и жаждал выиграть, так что в критический момент я ощущаю

прилив адреналина. Я бегу, преследуя что-то, чего больше никто не видит, еще долгое время после того, как другие остановились, чтобы передохнуть и набраться сил.

ДОСТАТОЧНОГО НЕДОСТАТОЧНО

Пережитое готовит вас к последующему. Вы просто не знаете, каким оно будет.

После окончания колледжа в 1975 году, как многие дети, я не знал, что делать дальше. Я не был готов ехать назад в Нью-Йорк, поэтому остался в Мичигане, работая на лыжной базе. У меня не было ни наставника, ни примера, ни учителя, который помог бы определиться с выбором дальнейшего пути. Поэтому я сделал паузу, чтобы подумать, но вдохновение так и не пришло.

Через год я вернулся в Нью-Йорк и получил работу в Хегох, в отделе обучения персонала. Тут мне повезло, поскольку я смог посещать самую лучшую школу продаж в стране, \$100-миллионный Центр Хегох в Лизбурге, штат Вирджиния. Я узнал там о мире работы и бизнеса больше, чем в колледже. Меня обучили продажам, маркетингу и навыкам проведения презентаций, и я вышел оттуда, развив в себе здоровую самооценку. Хегох была престижной, элитной компанией, и ко мне относились с уважением, когда я говорил, где работаю.

После окончания обучения я провел шесть месяцев, делая по пятьдесят звонков в день. Я стучал в двери офисов в центральном Манхэттене, на территории, простиравшейся от 42-й до 48-й улицы, от Ист-Ривер до Пятой авеню. Это был фантастический район, но мне не позволяли заключать сделки, я всего лишь завлекал перспективных клиентов.

Такие визиты были прекрасной тренировкой для бизнеса. Они научили меня думать «на ногах». Перед моим носом столько дверей захлопывалось, что пришлось нарастить толстую кожу и придумать лаконичную речь о товаре – последнем слове тогдашней техники под названием «текстовый процессор». Но эта работа очень привлекала меня, не позволяя утратить чувство юмора и авантюристичности. Я процветал за счет конкуренции, стараясь быть лучшим, чтобы меня заметили, чтобы у моих продавцов было как можно больше контактов. Я хотел выиграть.

И наконец я преуспел: я стал полноправным продавцом на той же территории. Я уже наловчился в ношении костюмов, заключении сделок и зарабатывал приличные комиссионные в течение трех лет. Я продал много машин и обошел многих своих коллег. По мере того, как я реализовывал

себя, росла и моя уверенность. Продажи, как я обнаружил, очень тесно связаны с самооценкой. Но не могу сказать, что когда-либо испытывал страсть к текстовым процессорам.

Я выплатил кредиты за учебу в колледже и снял квартиру в Гринвич-Виллидж на пару с одним парнем. Мы веселились и прекрасно проводили время. Однажды летом мы, восемь парней, сняли коттедж в Хэмптонс на выходные, и именно там, на пляже, на праздновании 4-го июля 1978 года я встретил Шери Керш.

Светловолосая энергичная Шери привлекла меня своим безупречным стилем и классом. Она изучала дизайн интерьеров в аспирантуре и тоже проводила летние выходные на пляже в компании друзей. Она была не только красива, но основательна, с прочными ценностями, характерными для жителей Среднего Запада, из любящей и заботливой семьи. Мы оба только начинали свою карьеру, беззаботно, ни на что не оглядываясь. Мы стали встречаться, и чем больше я узнавал ее, тем больше понимал, каким тонким существом она была.

К 1979 году, однако, я без устали работал. Я хотел чего-то более трудного. Один приятель рассказал мне, что шведская компания Perstorp планировала сформировать американское подразделение для своей фабрики, производившей посуду Hammarplast. Возможность присутствовать при первых шагах растущей компании выглядела заманчиво. В Perstorp меня приняли и отправили на три месяца в Швецию учиться. Я жил в очаровательном вымощенном булыжником городке Персторпе, около Мальме, и исследовал Копенгаген и Стокгольм по выходным. Европа ошеломила меня своим ощущением истории и радости жизни.

Вначале меня назначили в другое подразделение, где продавались строительные товары. Я был переведен в Северную Каролину и должен был продавать компоненты для кухонь и мебели. Я возненавидел свой товар. Кто смог бы полюбить штампованные пластиковые запчасти? После десяти месяцев несчастья я не выдержал. Я готов был бросить все и пойти в школу актерского мастерства, куда угодно, лишь бы вернуться в Нью-Йорк и к Шери.

Когда я пригрозил увольнением, Perstorp не только перевела меня назад в Нью-Йорк, но назначила вице-президентом и директором Hammarplast. В мои обязанности входили операции на американском рынке и управление двадцатью независимыми торговыми агентами. Я получил оклад в \$75 000, машину, приличный счет в банке и неограниченную возможность путешествовать, в том числе в Швецию четыре раза в год. Наконец-то я продавал товар, который мне нравился: линию стильного, разработанного в Швеции кухонного оборудования и посуды. Побывав в шкуре продавца, я знал, как мотивировать свою команду торговых пред-

ставителей. Вскоре мой товар присутствовал в лучших магазинах, а объем продаж значительно возрос.

Я занимался этим три года и полюбил свое дело. К двадцати восьми годам я достиг чего хотел. Мы с Шери переехали в верхний Ист-Сайд на Манхэттене, где купили квартиру. Карьера Шери шла в гору, она работала дизайнером и маркетологом в итальянской компании, производившей мебель. Она покрасила стены квартиры в светлый оранжево-розовый цвет и с помощью своих профессиональных знаний начала создавать уют в нашем чердачного стиля жилище. Мы жили превосходно, ходили в театр, ужинали в ресторанах, приглашали друзей на вечеринки. Мы даже сняли на лето дачу в Хэмптонс.

Родители не могли поверить, что мне так быстро удалось уйти так далеко. Всего через шесть лет после колледжа я сделал успешную карьеру, получал высокую зарплату, имел собственную квартиру. Жизнь, которую я вел, превосходила самые смелые ожидания моих родителей. Многие довольствовались бы этим.

Поэтому никто — тем более мои родители — не мог понять, почему мне не сидится на месте. Но я чувствовал, что чего-то не хватает. Мне хотелось стать хозяином своей судьбы. Вероятно, это можно посчитать слабостью: мне не дает покоя мысль, чем заняться дальше. Достаточного никогда не бывает достаточно.

Только открыв Starbucks, я осознал, каково это, когда то, чем ты занимаешься, не на шутку захватывает дух и воображение.

Глава 2

Внушительное наследие — основа устойчивости в будущем



Каждый день, сто раз на дню я напоминаю себе, что моя внутренняя и внешняя жизнь зависит от труда других людей, живых и мертвых, и я должен сделать все, что в моих силах, чтобы отдать столько же, сколько получил.

Альберт Эйнштейн

Так же, как я не создавал Starbucks, Starbucks не была первой, кто представил Америке эспрессо и обжаренные кофейные зерна. Но мы стали благодарными наследниками этой великой традиции. Кофе и кофейни веками составляли значительную часть жизни общества, как в Европе, так и в Америке. Они ассоциировались с политическими переворотами, движением писателей и интеллектуальными дебатами в Венеции, Вене, Париже и Берлине.

Starbucks находит отголосок в душах людей, потому что продолжает эту традицию. Компания черпает силы из собственной истории и своих связей с более далеким прошлым. Вот почему она — нечто большее, чем просто быстрорастущее предприятие или модное увлечение 1990-х.

Вот что делает ее устойчивой.

ЕСЛИ ЭТО ПОРАЗИЛО ВАШЕ ВООБРАЖЕНИЕ, ПОРАЗИТ И ЧУЖОЕ

В 1981 году, работая в Hammarplast, я заметил странное явление: одна небольшая фирма в Сиэтле делала необычайно крупные заказы для кофеварок определенного типа. Это было простое приспособление, коническая пластиковая насадка на термос.

Я провел расследование. «Кофе, чай и специи Starbucks» тогда представляла собой сеть из четырех маленьких кофеен, и все же закупала этот товар в количествах, превышавших заказы Macy's. Почему Сиэтл так увлечен этой кофейней, когда вся страна ежедневно варит себе кофе с помощью кофеварок?

Поэтому однажды я сказал Шери: «Поеду-ка, погляжу на эту компанию. Хочется знать, что там происходит».

В те дни я много ездил по всей стране, но никогда не бывал в Сиэтле. А кто туда вообще тогда ездил?

Я прибыл в Сиэтл ясным весенним днем, воздух был так чист, что легким стало почти больно дышать. Зацветали вишни и райские яблони. С центральных улиц города к востоку, западу и югу можно было видеть покрытые снегом горные вершины, четко вырисовывавшиеся на фоне голубого неба.

Управляющая отделом розничной торговли Starbucks Линда Гроссман встретила меня в гостинице и провела до их главного офиса в историческом районе Пайк Плейс Маркет. Оказавшись там, мы прошли мимо прилавков со свежим лососем, где зазывали покупателей и подбрасывали рыбу над их головами, мимо рядов свежавымытых яблок и аккуратно выложенной капусты, мимо пекарни, откуда доносился чудесный аромат свежего хлеба. Это была выставка-продажа искусства местных садоводов и мелких независимых торговцев. Я полюбил Маркет сразу же и люблю до сих пор. За ручной труд, подлинность, напоминание о Старом Свете.

Кофейня Starbucks была скромным местечком, но полным своеобразием, с узким крыльцом, у которого стоял скрипач, игравший Моцарта, а рядом лежал раскрытый для пожертвований футляр. Дверь открылась, потянулся пьянящий аромат кофе и затащил меня вовнутрь. Войдя, я попал в некое подобие храма почитания кофе. За потертым деревянным прилавком стояли корзины с кофе со всего света: с Суматры, из Кении, Эфиопии, Коста-Рики. Помните — то было время, когда все думали, что кофе берут из жестянки, а не из зерен. Я же находился в кофейне, где продавали только цельнозерновой кофе. Вдоль другой стены висела длинная полка, заставленная относящимися к кофе предметами, в их числе были и кофеварки Hammarplast красного, желтого и черного цветов.

Представив меня парню за прилавком, Линда стала объяснять, почему посетителям нравились наборы из термоса и конуса: «Отчасти удовольствие доставляет сам ритуал». Starbucks рекомендовала варить кофе вручную, поскольку в электрических кофеварках он пригорает.

Пока мы беседовали, парень за прилавком зачерпнул немного кофейных зерен с Суматры, перемолол их, положил порошок в фильтр в конусе и налил горячей воды. Хотя процедура отняла всего несколько минут, он проделал ее почти благоговейно, мастерски.

Когда он протянул мне фарфоровую кружку, наполненную свежесваренным кофе, его пар и аромат, казалось, обволокли мое лицо. Добавлять сахар или молоко было кошунством. Я сделал маленький пробный глоток.

Вот это да! Я откинул голову, мои глаза широко раскрылись. Даже по одному глотку можно было судить, насколько этот кофе был крепче любого кофе, какой я когда-либо пробовал. Заметив мою реакцию, работники Starbucks рассмеялись: «Крепковато?» Я ухмыльнулся и покачал головой. Затем глотнул еще раз. Теперь я смог лучше почувствовать вкус во всей его полноте, пока кофе скользил по языку внутрь.

С третьим глотком я был пленен.

У меня было такое чувство, будто я открыл совершенно новый континент. По сравнению с этим весь кофе, выпитый мною до тех пор, казался помоями. Я жаждал научиться. Я стал задавать вопросы о компании, о кофе из разных регионов мира, о разных способах обжарки кофе. Перед тем, как мы покинули магазин, они смололи еще зерен с Суматры и протянули мне пакет в подарок.

Затем Линда отвезла меня на завод Starbucks, где жарили кофе, чтобы представить владельцам компании, Джеральду Болдуину и Гордону Боукеру. Они работали в узком старом промышленном здании с большой металлической дверью в передней части, рядом с фабрикой по упаковке мяса, недалеко от аэропорта.

Войдя, я тут же почувствовал тот чудесный аромат жарящегося кофе, который, казалось, заполнил помещение с пола до потолка. В центре стояло приспособление из серебристого металла с большим плоским поддоном впереди. Это, как объяснила Линда, и была машина для жарки, и меня поразило, как одна эта машина обеспечивает товаром четыре кофейни. Рабочий в красной бандане радостно помахал нам. Он вытащил металлический ковш, который назывался «пробник», из машины, осмотрел зерна, понюхал их и положил назад. Он объяснил, что проверяет цвет и слушает, пока кофейные зерна не хрустнут дважды, чтобы удостовериться, что они прожарены до темного цвета. Внезапно, со свистом и громким хрустом, он открыл дверь машины и вытащил на поддон для охлаждения кучу горячих, блестящих зерен. Начала шевелиться, остужая зерна, роботизированная

рука, и нас окатил совершенно новый аромат — чернейшего, наилучшего кофе, какой вам приходилось пробовать. Он был таким насыщенным, что у меня закружилась голова.

Мы пошли вверх и прошли несколько столов, пока не добрались до офисов в черном цвете, в каждом из которых было высокое окно с толстыми стеклами. Хотя под свитером Джерри Болдуина, президента, и присутствовал галстук, атмосфера была неофициальной. Джерри, симпатичный темноволосый мужчина, улыбнулся и пожал мою руку. Он мне сразу понравился, я нашел его скромным и искренним, с хорошим чувством юмора. Очевидно, кофе было его страстью. Он выполнял миссию — донести до людей радость пить кофе мирового класса, поджаренного и сваренного так, как надо.

«Вот новые зерна, их привезли с Явы, — сказал он. — Мы только что поджарили порцию. Давайте попробуем». Он заварил кофе сам, пользуясь стеклянным сосудом, который называл французским прессом. Пока он мягко надавливал поршнем на кофейный порошок и осторожно наливал первую чашку, я заметил, что кто-то стоит у двери. Это был худой мужчина с бородой, копной темных волос, падающих на лоб, и темно-кариими глазами. Джерри представил его как Гордона Боукера, своего партнера по Starbucks, и предложил присоединиться к нам.

Меня разбирало любопытство: как случилось, что эти двое мужчин решили посвятить свою жизнь кофейному делу. Starbucks была основана за десять лет до того, и теперь им было уже около сорока. Их связывала легкая дружба, начавшаяся еще в начале 1960-х, когда они жили в одной комнате, будучи студентами Университета Сан-Франциско. Но по характеру они казались очень разными. Джерри был сдержан и официален, а Гордон вел себя раскованно и экстравагантно. Слушая, как они говорят, я сделал вывод, что оба они чрезвычайно умны, много путешествовали и питали сильнейшую страсть к хорошему кофе.

Джерри управлял Starbucks, Гордон же делил свое время между Starbucks, собственной фирмой рекламы и дизайна, основанной им еженедельной газетой и мини-пивоварней, которую планировал открыть под названием The Redhook Ale Brewery. Мне пришлось спросить, что такое мини-пивоварня. Было очевидно, что эксцентричные и блестящие идеи Гордона опережали наше время.

Я влюбился. Передо мной была совершенно новая культура, где предстояло еще многое постичь и многому научиться.

В тот день я позвонил Шери из гостиницы. «Я в раю! — сказал я. — Я знаю, где хочу жить: Сиэтл, штат Вашингтон. Хочу, чтобы летом ты приехала посмотреть на этот город».

Это была моя Мекка. Мой путь завершился.

КАК СТРАСТЬ К КОФЕ СТАЛА БИЗНЕСОМ

В тот вечер Джерри пригласил меня на ужин в маленькое итальянское бистро, расположенное на идущей под уклон, вымощенной камнем аллее неподалеку от Пайк Плейс Маркет. Пока мы ели, он рассказал историю первых дней Starbucks и описал тот фундамент, на котором была построена компания.

Основатели Starbucks не имели ничего общего с типичными бизнесменами. Как выпускник филологического факультета Джерри преподавал английский, Гордон был писателем, а их третий партнер, Зев Сигл, учителем истории. Зев, продавший свою долю в компании в 1980 году, сын концертмейстера в симфоническом оркестре Сиэтла, разделял их интерес к продюсированию фильмов, писанию книг, радиовещанию, классической музыке, вкусной еде, хорошему вину и отличному кофе.

Никто из них и не помышлял о построении бизнес-империи. Они основали Starbucks по одной-единственной причине: они любили чай и кофе и хотели, чтобы у Сиэтла появился доступ к лучшим их образцам.

Гордон был родом из Сиэтла, а Джерри приехал туда в поисках приключений после окончания университета. Сам он был из Бей Эйриа¹, и именно там, в кафе Peet's Coffee and Tea в Беркли, в 1966 году, ему открылась романтика кофе. Так он обрел любовь всей своей жизни.

Духовный отец Starbucks — Альфред Пит, голландец, познакомивший Америку с поджаренным черным кофе. Теперь уже семидесятилетний старик, Альфред Пит седовлас, упрям, независим и прямолинеен. Он нетерпим к кичливости или претенциозности, но готов проводить долгие часы с любым, кто испытывает неподдельный интерес к лучшим мировым сортам кофе и чая.

Сын торговца кофе из Амстердама, Альфред Пит с детства впитал экзотику кофе из Индонезии, Восточной Африки и с побережья Карибского моря. Он помнит, как его отец приходил домой с карманами, набитыми мешочками с кофе. Мать варила его в трех сосудах одновременно, три разных вида, и объявляла свое мнение. Когда Альфред был подростком, он работал учеником у одного из крупнейших в городе импортеров кофе. Позже, торгуя чаем, он плавал по далеким морям на Яву и Суматру, оттачивая свое мастерство до тех пор, пока не начал определять на вкус тончайшие оттенки сортов кофе из разных стран и регионов.

Когда Пит в 1955 году переехал в Соединенные Штаты, он был поражен. В этой богатейшей на свете стране, бесспорно являвшейся лидером запад-

¹ Bay Area — район в Калифорнии, Западное побережье США.

ного мира, пили ужасный кофе. Большую часть потребляемого американцами кофе составлял робуста, низший сорт, к которому торговцы из Лондона и Амстердама относились как к самому дешевому товару. Незначительное количество высококачественной арабики добиралось до Северной Америки; большая ее часть уходила в Европу, чьи вкусы были более изысканны.

Основав свое дело в Сан-Франциско в 1950-е, Альфред Пит стал импортировать арабику в Штаты. Но спрос был невелик, поскольку очень немногие американцы слыхали о ней хотя бы раз в жизни. Так что в 1966-м он открыл маленький магазинчик, Peet's Coffee and Tea, на Вайн-стрит в Беркли, которым управлял до 1979 года. Он даже привез из-за границы собственный аппарат для обжарки кофе, потому что считал, что американские компании не знают, как правильно жарить маленькие порции зерен тонкой арабики.

Уникальным Пита делало то, что он жарил кофе дочерна, по-европейски; это, как он полагал, было необходимо, чтобы вкус зерен чувствовался как можно полнее. Он всегда проверял каждый мешок с зернами и рекомендовал оптимальную именно для этой партии степень обжарки.

Поначалу его магазинчик посещали только европейцы и искушенные американцы. Но постепенно, одного за другим, Альфред Пит научил нескольких сообразительных американцев тонкостям кофе. Продавая цельнозерновой кофе, он объяснял покупателям, как молоть и варить его в домашних условиях. Он относился к кофе, как к вину, оценивая его по тому, в какой стране и на какой плантации он выращен, какого года и урожая. Как истинный знаток, он сам, по собственным рецептам, смешивал сорта. Как любой винодел из долины Напа уверен в том, что именно его техника самая лучшая, так и Пит оставался ярким проповедником вкуса черного кофе — который, если говорить о вине, можно было бы сравнить с бургундским, чей ярко выраженный вкус ощущается уже с первым глотком.

Джерри и Гордон были в числе первых новообращенных. Они заказывали кофе Пита почтой из Беркли, но этого было недостаточно. Гордон обнаружил другой магазин, Murchie's, в Ванкувере, Канада, где тоже продавали хороший кофе, и регулярно садился в машину и пускался в трехчасовой путь к северу, чтобы раздобыть мешки с зернами Murchie's.

В один прекрасный августовский день 1970 года, на обратном пути из такого кофейного похода, на Гордона снизошло просветление. Позже он рассказал газете Seattle Weekly, что был «в буквальном смысле, как Саул Тарский, ослеплен солнечным лучом, отразившимся от поверхности озера Сэмиш. В тот самый момент меня внезапно осенило: открой кофейный магазин в Сиэтле!» Джерри идея сразу понравилась. Зеву, соседу Гордона и любителю чая, тоже. Каждый из них вложил \$1350 и взял кредит в банке еще на \$5000.

Времена для открытия магазина в Сиэтле выдались далеко не лучшие. С первого дня Starbucks стала бороться за выживание.

В 1971 году город был во власти жестокого спада, который называли «провалом Боинга». Начиная с 1969 года Boeing, самая крупная компания Сиэтла, испытывала такой резкий спад заказов, что ей пришлось за три года сократить свой штат с 100 000 до менее чем 38 000 человек. Дома в красивых районах вроде Капитолийского холма были пусты и заброшены. Потеряли работу и уехали из города так много людей, что на одном из рекламных щитов около аэропорта в шутку написали: «Последнему, кто покинет Сиэтл: не забудьте погасить свет».

Эта знаменитая надпись появилась в апреле 1971 года, в том же месяце, когда Starbucks открыла свой первый магазин. В то время существовала еще одна опасность — проект обновления города грозил снести Пайк Плейс Маркет. Группа разработчиков хотела построить здесь коммерческий центр с гостиницей, конференц-залом и автостоянкой. Был проведен референдум, и жители Сиэтла проголосовали за то, чтобы Пайк Плейс осталась такой, как была.

В те дни Сиэтл только начинал избавляться от своего образа экзотического, изолированного уголка Америки. Сюда, за тысячи миль от дома на Востоке, Среднем Западе или в Калифорнии, забредали только искатели приключений, иногда по дороге к копиям, горам и богатым рыбой землям Аляски. Город еще не приобрел внешнего вида и лоска, свойственного Восточному побережью. Многие влиятельные семьи все еще были связаны с лесозаготовкой и деревообрабатывающей промышленностью. Испытывали сильное влияние норвежских и шведских иммигрантов, приехавших туда в начале XX века, жители Сиэтла, как правило, были вежливы и непритязательны.

В начале 1970-х некоторые американцы, особенно на Западном побережье, стали отказываться от полуфабрикатов, слишком часто оказывавшихся просроченными и безвкусными. Вместо них они предпочитали использовать при приготовлении пищи свежие овощи и рыбу, покупать свежее испеченный хлеб и собственноручно молоть кофейные зерна. Они отказывались от искусственного в пользу настоящего, от переработанного ради натурального, от посредственного ради высококачественного — и эти их чувства перекликались с позицией основателей Starbucks.

Рыночное исследование, вздумай они его провести, показало бы, что для занятия кофейным бизнесом они выбрали не лучшее время. После пика в 3,1 чашки в день в 1961 году потребление кофе в Америке стало медленно снижаться, и так шло до конца 1980-х.

Но основатели Starbucks не изучали рыночных тенденций. Они удовлетворяли потребность — свою собственную потребность — в качественном кофе. В 1960-е крупные кофейные бренды в Америке стали конкурировать по цене. Чтобы сократить затраты, они добавляли в свои смеси более деше-

вые зерна, жертвуя вкусом. К тому же они позволяли банкам с кофе подолгу застаиваться на полках супермаркетов. Год за годом качество баночного кофе ухудшалось, хотя рекламные кампании во всеуслышание воспевали его великолепный вкус.

Они надували американскую публику, но им не удалось надуть Джерри, Гордона и Зева. Трое друзей были решительно настроены не отступать и открыть свою кофейню, даже если она понравится мизерному числу тонких ценителей кофе. До середины 1980-х подобные заведения существовали лишь в нескольких американских городах.

Гордон проконсультировался со своим креативным партнером, художником Терри Хеклером, по поводу названия нового магазина. Гордон настаивал на названии Requot, по имени корабля в «Моби Дике» Мелвилла. Но Терри запротестовал: «Ты с ума сошел! Никто не захочет выпить чашечку пи-куод¹!»

Партнеры сошлись на том, что нужно что-нибудь особенное и связанное с северо-западом. Терри изучил названия угольных шахт рубежа веков на горе Рейньер и остановился на Starbo. В ходе мозгового штурма это слово превратилось в Starbucks. Оставаясь верным страсти к литературе, Джерри опять связал его с «Моби Диком»: фамилия первого помощника капитана на Requot была, как выяснилось, Старбак. Это имя наведало романтические мысли о далеких морях и традициях первых торговцев кофе.

Терри переворошил кипу старых морских книг и на основе старой деревянной гравюры XVI века придумал логотип: русалка с двумя хвостами, или сирена, окруженная полным названием магазина: Starbucks Coffee, Tea, and Spices. Эта первая сирена, рубенсовская гологрудая дева, должна была стать столь же соблазнительной, как и сам кофе.

Starbucks открыла свои двери в 1971 году без особой помпы. Интерьер магазина задумывался в классически морском стиле, будто он стоял там уже много лет. Все снасти делали вручную. Одна длинная стена была увешена деревянными полками, другая отдана тридцати сортам цельнозернового кофе. Тогда в Starbucks не варили и не продавали кофе чашками, но иногда предлагали попробовать тот или иной сорт и всегда подавали кофе в фарфоровых чашках, потому что так вкуснее. К тому же это заставляло покупателей задержаться и послушать побольше о кофе.

Вначале единственным работником, которому платили зарплату, был Зев. Он носил фартук бакалейщика и зачерпывал зерна для покупателей. Двое других не бросили работу, но приходили в обеденный перерыв или вечером, чтобы помочь. Зев стал экспертом по розничной торговле, а Джерри, который проходил бухучет в колледже, занимался бухгалте-

¹ Pee-quod, pee — моча, quod (сленг) — тюрьма.

рией и углублял свои знания в области кофе. Гордон, по его словам, был «спецом по волшебству, таинству и романтике». Ему с самого начала было ясно, что визит в Starbucks должен был напоминать краткое путешествие в далекие миры.

Продажи превысили все ожидания. Благоприятная заметка в *Seattle Weekly* привлекла потрясающее количество покупателей в ближайшую же субботу. Популярность магазина росла благодаря передаваемым из уст в уста впечатлениям.

В те первые месяцы основатели Starbucks ездили в Беркли, чтобы учиться обжариванию кофе у самого мастера, Альфреда Пита. Они работали в его магазине и наблюдали, как он общается с покупателями. Он неустанно подчеркивал важность углубления их познаний о чае и кофе.

В самом начале Starbucks заказывала кофе у Пита. Но уже в первый год партнеры приобрели подержанный аппарат для обжаривания кофе из Голландии и установили его в обветшалом здании около терминала Фишермана, собрав вручную с помощью единственной инструкции на немецком. В конце 1972 года они открыли второй магазин неподалеку от студенческого городка Вашингтонского университета. Постепенно, делясь со своими покупателями знаниями о хорошем кофе, они сформировали преданную клиентуру. Сиэтл начал перенимать кофейную искушенность побережья Калифорнийского залива.

Для основателей Starbucks главным было качество. Джерри смог наделить юную компанию сильным характером и бескомпромиссным стремлением к совершенству. Он и Гордон, очевидно, понимали тонкости своего рынка, потому что Starbucks оставалась прибыльной каждый год, несмотря на спады и подъемы экономики. Они были борцами за чистоту кофе и никогда не желали понравиться массам, а только горстке покупателей с тонким вкусом.

Я никогда раньше не слышал, чтобы кто-нибудь говорил о товаре так, как Джерри говорил о кофе. Он не высчитывал, как увеличить продажи, он обеспечивал людей тем, чем, по его мнению, им стоило наслаждаться. Этот подход к бизнесу и продажам был для меня столь же свежим и новым, как кофе Starbucks, который мы пили.

«Расскажите об обжаривании, — попросил я. — Почему так важно жарить их дочерна?»

Такая обжарка, сказал мне Джерри, стала отличительной особенностью Starbucks. Альфред Пит вселил в них нерушимую веру в то, что темная обжарка выявляет вкус и аромат кофе во всей его полноте.

Все лучшие сорта называются «арабика», объяснил Джерри, особенно те, что выращены высоко в горах. Дешевые сорта робуста, используемые в смесях из супермаркета, не могут подвергаться обжарке дочерна, это их

просто-напросто сожжет. Но тончайшие сорта арабики способны выдерживать температуру, и чем темнее обжарены зерна, тем ярче их вкус.

Компании — производители полуфабрикатов предпочитают легкую обжарку, поскольку это приносит больший доход. Чем дольше обжаривается кофе, тем больше веса теряет. Крупные производители дрожат над каждой половиной процента усыхания. Чем легче зерно, тем больше денег они экономят. Но Starbucks больше заботит вкус, а не прибыль.

С самого начала Starbucks оставалась сторонницей исключительно темной обжарки. Джерри и Гордон переняли стиль обжарки Альфреда Пита и выработали очень похожий вариант, который называли «полной городской обжаркой» (Full City Roast; теперь она называется «обжаркой Starbucks»).

Джерри прихватил с собой бутылку пива Guinness. Сравнить «полную городскую обжарку» с чашкой стандартного консервированного кофе из супермаркета — все равно что сравнивать пиво Guinness с пивом Budweiser. Большинство американцев пьют светлое пиво вроде Budweiser. Но как только вы распробуете темное, наполненное вкусом и ароматом пиво вроде Guinness, вы уже никогда не сможете вернуться к Budweiser.

Хоть Джерри и не касался маркетинговых планов или стратегий торговли, я начинал понимать, что он обладает бизнес-философией, с какой мне никогда ранее не доводилось сталкиваться.

Прежде всего, каждая компания должна что-то значить. Starbucks означала не просто хороший кофе, а непосредственно вкус обжаренного дочерна кофе, к которому питали страсть ее основатели. Вот что отличало Starbucks и делало ее настоящей.

Во-вторых, нужно не просто давать клиенту то, что он просит. Если вы предлагаете покупателям то, к чему они не привыкли, нечто настолько лучшее, что потребуется время, чтобы привить к нему вкус, — можно вызвать у них ощущение открытия, восхищения и преданности, которое привяжет их. На это может уйти больше времени, но если ваш товар превосходен, лучше приучить покупателей любить его, чем приспособливаться к пристрастиям массового рынка.

Основатели Starbucks поняли основополагающую истину торговли: чтобы что-то значить для покупателей, нужно сделать ставку на ум и искушенность и научить тех, кто жаждет знаний. Если вы будете поступать так всегда, рано или поздно ваша маленькая ниша на рынке разрастется до такого числа клиентов, какое вряд ли уместится в вашем воображении.

Я оказался недостаточно сообразителен, чтобы охватить все это разумом в тот первый день, когда открыл для себя Starbucks. На постижение преподанных мне уроков ушли годы.

Хотя Starbucks и выросла несказанно с того дня, качество товара все еще стоит на первом месте в Заявлении о миссии компании. Но в те дни, когда

становится трудно принять важное решение, когда начинает превалировать бюрократическое корпоративное мышление, я частенько прихожу в тот первый магазин на Пайк Плейс Маркет. Я протягиваю руку через потертый деревянный прилавок, хватаю пригоршню темных поджаренных зерен и пропускаю их сквозь пальцы, и они оставляют на коже тонкий, ароматный масляный след. Я неустанно напоминаю себе и окружающим, что на нас лежит ответственность перед теми, кто начинал это дело.

Мы можем обновлять и переиначивать почти все аспекты бизнеса, кроме одного: Starbucks всегда будет продавать свежееобжаренный цельнозерновой кофе высочайшего качества. Это наше наследие.

На следующий день, сидя в самолете на обратном пути в Нью-Йорк, я не переставая думал о Starbucks. Она будто сияла в мозгу, как драгоценный камень. Я глотнул водянистый самолетный кофе и отодвинул чашку. Засунув руку в портфель, я вытащил мешок с зернами кофе с Суматры, открыл и понюхал. Затем откинулся в кресле и стал размышлять.

Я верю в судьбу. На идише она называется *bashert*. В тот момент, пролетая на высоте 35 000 футов над землей, я чувствовал притяжение Starbucks. В этом было нечто волшебное, страсть и неподдельность, которых мне никогда раньше не приходилось видеть в бизнесе.

Возможно (я не утверждаю этого), я был частью этого волшебства. Возможно, именно я мог помочь ему вырасти. Каково это — строить бизнес так, как это делали Гордон и Джерри? Каково это — владеть всем капиталом, а не просто получать зарплату? Что я мог бы привнести в Starbucks, что сделало бы ее еще лучше, чем она была? Возможности казались такими же огромными, как земля, над которой я летел.

К тому времени, как самолет приземлился в аэропорту Кеннеди, я уже знал в душе, что «прилетел». Я вскочил в такси и поехал домой к Шери.

Вот как я познакомился со Starbucks, и с тех пор мы оба изменились.



Глава 3

Для итальянцев эспрессо подобен арии



*Некоторые люди видят вещи такими, какие они есть,
и говорят: «Почему?»*

*Я вижу то, чего никогда не было на свете, и говорю:
«Почему бы и нет?»*

Джордж Бернард Шоу,
часто цитировавшийся Робертом Ф. Кеннеди

**ЕСЛИ ВЫ ГОВОРИТЕ, ЧТО У ВАС НИКОГДА
НЕ БЫЛО ШАНСА, ВОЗМОЖНО,
ВЫ ИМ ПРОСТО НЕ ВОСПОЛЬЗОВАЛИСЬ**

Я не мог не думать о Starbucks. Несмотря на то, что она была гораздо меньше транснациональных компаний, в которых я работал в Нью-Йорке, она интриговала значительно сильнее, подобно джазовой мелодии, от которой трудно отделаться. Я видел столько разных возможностей внести свою лепту!

В следующий раз, когда Джерри и его жена, Джейн, были в Нью-Йорке, мы с Шери пригласили их на ужин и в театр. Все сразу же подружились. Полушутя я спросил: «А как по-вашему, я бы мог вписаться в Starbucks?»

Он как раз был озабочен наймом опытных профессионалов, так что был готов подумать об этом. Мы говорили, каким образом я мог бы помочь с продажами, маркетингом и сбытом.

Ушел год на то, чтобы убедить Джерри Болдуина нанять меня. Идея ему нравилась, но остальные в компании нервничали по поводу появления какого-то «деятельного парня из Нью-Йорка». Нанимать на работу управляющего, который не рос вместе с ценностями компании, всегда риск.

Временами я не мог поверить, что вообще допускаю подобную мысль. Пойти работать в Starbucks означало бросить место с годовой зарплатой в \$75000, престиж, машину и кооператив, и ради чего? Проехать 3000 миль через всю страну, чтобы стать членом крошечной организации из пяти кофейных магазинов, — такая перспектива казалась безумием многим моим друзьям и членам семьи. Особенно это беспокоило мою мать.

— Твои дела идут хорошо, у тебя есть будущее, — возражала она. — Не бросай его ради какой-то маленькой компании, о которой никто никогда и не слышал.

На протяжении следующего года я несколько раз находил поводы для поездки в Сиэтл. И всегда выкраивал время, чтобы поговорить с Джерри. Нам нравилось общество друг друга, обмен мыслями о рынке сбыта Starbucks, товарах, которым стоило или не стоило бы носить имя ее бренда, способах формирования лояльности потребителей. К каждому визиту я готовил длинный список идей, и критические замечания Джерри помогали мне лучше понять его видение Starbucks.

Джерри поделился со мной, что, возможно, однажды Starbucks выйдет за пределы Сиэтла. Он обдумывал открытие магазина в Портленде, штат Орегон, ближайшем крупном американском городе. Он понимал, что компания может быть больше, но колебался в отношении перемен, связанных с таким ростом. Я сказал, что это потрясающая возможность.

Чем больше я думал об этом, тем более многообещающей казалась экспансия. У Starbucks был огромный потенциал. Все мои друзья в Нью-Йорке приходили в восторг от ее кофе. Почему бы остальным жителям Америки не реагировать так же? Несомненно, рынок был намного больше, чем несколько тысяч любителей кофе, живущих на северо-западе. Джерри был так по-миссионерски одержим, что стоило распространить восторг Starbucks по поводу кофе за пределы Сиэтла. В то время я не знал никаких других первоклассных магазинов, торгующих кофе, ни в Нью-Йорке, ни в каком другом городе.

Хотя мне еще не хватало смелости стать предпринимателем, частично притягательность Starbucks объяснялась перспективой принять участие в формировании растущей компании. Я был готов к уменьшению зарплаты в обмен на возможность получить малую долю акций многообещающего дела. Я никогда не владел акциями, но знал, что если Джерри даст мне пусть самую маленькую часть Starbucks, я вложу в работу невиданные доселе страсть и энергию.

Шери идея понравилась. Мы были готовы пожениться и осесть, и она видела, насколько я был воодушевлен Сизтлом и Starbucks. Хотя это означало спад в ее карьере дизайнера, она тоже была готова уехать из Нью-Йорка. Дочь предпринимателя из Огайо инстинктивно понимала прелесть риска в погоне за мечтой.

Прошли месяцы, я преследовал Джерри больше, чем он меня. Мы завели разговор о должности в Starbucks, я мог бы стать главой отдела маркетинга и контролировать магазины. Я сказал, что хотел бы получить немного акций, и он, казалось, был не против.

Весной 1982 года Джерри и Гордон пригласили меня в Сан-Франциско, чтобы за ужином познакомиться со своим молчаливым компаньоном, акционером и членом совета директоров Стивом Донованом. Я был убежден, что уже обеспечил себе работу. Я представлял, что назад в Нью-Йорк уже полечу с предложением в руках.

Для меня этот ужин был венцом «ухаживания» за Джерри по поводу работы, длившегося почти год, поэтому я был уверен, что все пройдет хорошо. Я надел один из своих лучших костюмов и пошел пешком из гостиницы к ресторану, респектабельному итальянскому заведению под названием Donatello's, расположенному на холме, недалеко от финансового района города.

Миновав ресторан и не обращая внимания на мелкий дождик, я для храбрости обошел вокруг здания. В каком-то смысле я ждал этого ужина всю свою жизнь. Я знал, что Джерри рассказал им о том, что у меня было много идей о расширении компании, и этот ужин предоставлял Гордону и Стиву шанс оценить мои способности и определить, насколько я подойду для работы в компании.

Donatello's был странным выбором: душно, столы накрыты белыми льняными скатертями, а официанты носили галстуки-бабочки. Я уже сидел за столом, когда появились Джерри, Гордон и Стив. Стив был высоким, светловолосым, классически привлекательным мужчиной. Все трое надели пиджаки спортивного покроя и выглядели менее официально, чем я, но, поскольку они все были как минимум на десять лет старше, я обрадовался, что оделся строго.

Ужин проходил хорошо, исключительно хорошо. Мне понравился Стив, интеллект, интересовавшийся всем, от найма директоров до исследований по медитации. Подобно Джерри и Гордону, он много поездил, много прочел и был полон разных идей. И все же, разговаривая с ним, я был уверен, что произвожу на него впечатление. То и дело я поглядывал на Джерри, угадывая в его глазах одобрение. После четырех лет

колледжа на Среднем Западе я знал, как приглушить в себе нью-йоркские струны, с легкостью болтая за салатами и супом об Италии, Швеции и Сан-Франциско.

Мы заказали бутылку бароло и вскоре уже общались, как старые приятели. Однако, когда принесли основное блюдо, я перевел разговор на Starbucks. «Вы – обладатели настоящей драгоценности», – сказал я. Я поведал, как угощал кофе Starbucks друзей в Нью-Йорке, в каком восторге они были от его насыщенного, богатого вкуса. Ньюйоркцы полюбят кофе Starbucks. Его полюбят и жители Чикаго, Бостона, Вашингтона и других городов. Starbucks могла бы стать намного больше, утверждал я. Она могла бы выйти за пределы Северо-Запада, вверх и вниз вдоль Западного побережья. Она даже могла бы стать общенациональной компанией. Можно было бы открыть десятки, а то и сотни новых магазинов. Starbucks стало бы синонимом превосходного кофе – брендом, гарантировавшим качество мирового класса. «Вы только подумайте, – говорил я. – Если бы Starbucks открыла магазины по всей Америке и Канаде, вы могли бы поделиться своими знаниями и страстью со столькими людьми! Вы могли бы сделать жизнь этих людей полнее!»

К концу трапезы я почувствовал, что очаровал их своим энтузиазмом и энергией. Они улыбались друг другу и, казалось, были воодушевлены нарисованной мною картиной. Мы расстались, пожав руки, и я, склонив голову, поздравлял себя, возвращаясь в отель. Я позвонил Шери, разбудив ее: «Это было потрясающе. Думаю, дело на мази».

Несмотря на трехчасовую разницу во времени, я не мог уснуть в ту ночь. Вся моя жизнь вот-вот должна была измениться. Я стал представлять, как уволюсь, как и где мы с Шери поженимся, как переедем в Сиэтл. Возможно, нам удастся купить дом с двориком. А Starbucks – даже имя звучало волшебно. Я был им околдован.

Двадцать четыре часа спустя я снова был за своим рабочим столом в Нью-Йорке, и когда секретарша сказала, что звонит Джерри, я нетерпеливо схватил трубку.

– Мне жаль, Говард. У меня плохие новости.

Я не мог поверить ни мрачной интонации его голоса, ни его словам. Они обсудили все втроем и решили не нанимать меня.

– Но почему?

– Слишком рискованно, слишком много перемен. – Он сделал паузу, явно мучаясь от того, что должен был это сказать. – Твои планы выглядят здорово, но это не то видение, которое мы хотели бы для Starbucks.

Я не очаровал их, а напугал. Они боялись, что мои действия окажутся разрушительными. Я им не подходил. Я чувствовал себя, как невеста на полпути к алтарю, глядящая вслед уходящему к двери жениху.

Я был слишком потрясен, чтобы рассуждать здраво. И увидел, как все мое будущее вспыхнуло, затем рассыпалось и сгорело.

В тот вечер я вернулся домой и излил свое отчаяние Шери. Я все еще так сильно верил в будущее Starbucks, что не мог согласиться с тем, что «нет» — ответ окончательный. Но я должен был попасть в Starbucks. Мне хотелось поделиться с Джерри тем, что было у меня на душе.

На следующий день я позвонил Джерри.

— Джерри, вы совершаете ужасную ошибку, — сказал я. — Мы просто обязаны прояснить все до конца. Какова причина на самом деле?

Мы все очень спокойно обсудили. Проблема заключалась в следующем: партнеры не хотели давать мне право изменять компанию. Они боялись, что, наняв меня, они будут обязаны двигать Starbucks в новом направлении. Им также казалось, что мой стиль и энергия вступят в противоречие с существующей внутренней культурой.

Со всей страстью к Starbucks, к кофе, к этой возможности, я говорил от самого сердца. Как много могу предложить — от профессиональных продаж и маркетинга до умения видеть широкие перспективы, которое я развил, управляя отделами продаж по всей стране в фирме Hammarplast. Я привык играть на большем игровом поле и мог спланировать и претворить в жизнь любую стратегию расширения, которая устраивала бы всех.

— Джерри, — протестовал я, — это не для меня. Это для вас. На карту поставлена судьба Starbucks. Мы столько говорили о том, какой может стать Starbucks. Это ваша компания. Это ваше видение. Вы — единственный, кто может этого добиться. Кто-то должен набраться смелости в этой ситуации, и это — вы. Не позволяйте им отговорить вас от чего-то, во что вы верите в душе.

Джерри выслушал меня, затем наступила тишина.

— Дайте мне подумать, — сказал он. — Я перезвоню завтра.

Может, он и смог уснуть в ту ночь. Я — нет. На следующее утро я схватил трубку, едва раздался звонок.

— Вы правы, — сказал он. — Простите за двадцатичетырехчасовой ступор. Мы двигаемся вперед. У вас есть работа, Говард, и моя поддержка. Когда сможете приехать?

Как в «Волшебнике из страны Оз», все изменилось с черно-белого на цветное. Моя почти невозможная мечта наконец-то могла воплотиться.

Хотя зарплата моя должна была резко сократиться, Джерри согласился выделить мне небольшую долю акций. Я становился владельцем крошечного кусочка будущего Starbucks.

За пятнадцать лет, прошедшие с тех пор, я часто думал: что бы случилось, если бы я молча согласился с его решением? Большинство людей просто уходят, когда получают отказ.

Похожие сценарии с определенной последовательностью разыгрывались на сцене моей жизни, с другими декорациями и по другому поводу. И столько раз мне говорили: это невозможно. Снова и снова мне приходилось собирать все свое упорство и дар убеждения, до последней капли, чтобы доказать обратное.

Жизнь — череда промахов. Многое из того, что мы считаем удачей, ею не является. Мы пользуемся возможностью и берем на себя ответственность за свое будущее. Мы видим то, чего не видят другие, и движемся к этому видению, не обращая внимания на тех, кто велит нам остановиться.

Мы часто подвергаемся такому давлению со стороны друзей, семьи, коллег, заставляющих нас пойти легким путем, последовать общепринятой истине, что трудно иногда не поддаться, не принять статус-кво и не делать то, чего ждут другие. Но если вы действительно верите — в себя, в свою мечту, — нужно просто делать все возможное, чтобы воплотить свое видение в реальность.

Беликие свершения не бывают случайными.

НАДВИГАЕТСЯ ЧЕРНАЯ ТУЧА

Теперь, когда я, наконец, получил предложение, надо было организовать переезд. Моей главной заботой, разумеется, была Шери. «Такую возможность нельзя упустить, — сказал я. — Хочу, чтобы ты съездила со мной в Сиэтл ненадолго. Прежде чем дать окончательный ответ, тебе нужно увидеть и почувствовать этот город самой».

Мы полетели туда на выходные, и опять весна была в разгаре, цвели азалии, по всему городу вспыхивали яркие цветные пятна. Шери понравились Сиэтл и Starbucks, и она была рада снова повидать Болдуинов, которые тепло и щедро делились с нами своим временем и советами. Они знали кучу вещей о еде и вине, рассказывали много интересных историй о своих путешествиях по миру и располагали знаниями в областях, которые мы только начинали постигать. Шери вернулась столь же уверенной в том, что мы поступали правильно, как и я.

Оба мы понимали, что, переезжая в Сиэтл, Шери жертвует карьерой. Нью-Йорк был мировой столицей дизайна интерьеров, Сиэтл же и рядом не стоял. Но в глубине души она знала, что рано или поздно уедет из города. Она хотела иметь детей и воспитывать их в другой среде. Немногие женщины смогли бы охотно бросить многообещающую карьеру, чтобы уехать за 3000 миль в город, в котором не знают ни души, только потому, что муж хочет работать в маленькой кофейной компании. Но она не колебалась, а на

все сто процентов поддержала меня, как делает это всегда. Эта постоянная поддержка мне жизненно необходима.

Хотя мне не терпелось начать работу в Starbucks, я решил сначала взять небольшой отпуск. Стесненные в средствах, мы сняли на лето маленький коттедж в Хэмптонс, где когда-то встретились. В июле мы поженились и наслаждались романтической интерлюдией.

План был уложить вещи в Audi и проехать 3000 миль через всю страну, посадив на заднее сиденье нашего золотистого ретривера. Мы должны были выехать в середине августа и прибыть в Сиэтл ко Дню труда¹.

Мы уже начали паковать, собираясь выехать на следующий день, когда позвонила моя мать. Она сообщила ужасную новость: у отца обнаружили рак легких, и жить ему оставался всего год. Я был потрясен до глубины души. Ему было только шестьдесят, а мой брат Майкл еще учился в колледже. Предстояла тяжелая борьба с разрушительной болезнью. Матери не оставалось ничего, кроме как полагаться на меня. Как она переживет все это, если я буду в Сиэтле?

Это был один из тех моментов, когда чувствуешь, словно тебя разрывают на части. Я уже пообещал, что буду в Сиэтле к началу сентября. Но как я мог уехать теперь? Я обсудил все с семьей; похоже, выбора не было. Надо было ехать.

Я поехал навестить отца в больнице. Надо было попрощаться: неизвестно, увидимся ли мы вновь. Мать сидела у его кровати и плакала. Ей было страшно, но она усиленно пыталась скрыть это. Наверное, тот момент был подходящим для разговора по душам с отцом, но между нами никогда не было подобных отношений.

— Поезжай в Сиэтл, — сказал отец. — Вы с Шери начнете там новую жизнь. А мы тут сами справимся.

В моей душе боролись два чувства — всепоглощающая печаль и невысказанная горечь. Мой отец был плохим кормильцем для своей семьи. Он перебивался с одной никудышной работенки на другую, так и не вписавшись в систему. И вот его жизнь заканчивается, а он так и не стал ее хозяином.

Я стиснул его руку и пробормотал «до свидания».

— Не знаю, как я сделаю это, — сказал я матери, пока мы ждали лифт.

— Говард, ты должен ехать, — настаивала она.

Было ощущение, будто я тону, вся сила, энергия, оптимизм медленно покидали тело.

Когда лифт приехал, мать обняла меня и твердо сказала:

— Ты должен ехать.

¹ Labor Day — праздник, который отмечают в США в первый понедельник сентября. Считается концом лета и последним трехдневным уик-эндом перед началом учебного и рабочего года.

Я вошел в лифт и, обернувшись, увидел опухшее красное лицо матери, храбро старающейся улыбнуться. Как только дверь захлопнулась, во мне все оборвалось.

Мы с Шери не отступали от запланированного маршрута, а черная туча тревоги и страха двигалась вместе с нами. Я звонил домой при каждой остановке. Позже выяснилось, что прогноз относительно состояния отца был лучше первоначального. Напряжение ослабло, и мы смогли полностью отдаться построению новой, совместной жизни в городе, который едва начали осваивать.

ПОГРУЗИТЕСЬ В ЭТУ АТМОСФЕРУ

Мы приехали в Сиэтл в разгар шумного ежегодного уличного фестиваля искусств и музыки под названием Bumbershoot. Царили авантюризм и безразсудство.

Мы выбрали дом на Капитолийском холме, с большой террасой, но поскольку он еще не был готов, то провели первую неделю у Болдуинов. Они баловали нас, каждый вечер готовя деликатесные блюда и возя Шери по городу. Они даже поладили с Йонасом, нашим стофунтовым ретривером, которому полюбилось плавать в их бассейне.

Шери понадобился год, чтобы почувствовать себя в Сиэтле как дома; мне же хватило двадцати минут. В Starbucks я бросился с места в карьер.

Когда я начинаю какое-нибудь дело, я погружаюсь в него с головой. В те первые месяцы я все время, кроме сна, проводил в магазинах, работая за прилавком, знакомясь с персоналом Starbucks, пробуя разные сорта кофе, общаясь с покупателями. Джерри обещал основательно подготовить меня по части кофе.

Последней ступенью моего образования — и определенно лучшей — стало обучение обжарке кофе. Мне не позволяли делать этого до декабря. Я провел у аппарата для обжарки неделю, слушая, когда зерна хрустнут второй раз, изучая цвет зерен, учась определять на вкус тончайшие особенности разнообразных способов обжарки. Это стало заключительной частью периода интенсивного обучения. У меня было чувство, будто меня посвятили в рыцари.

Вероятно, я удивил людей в Starbucks своей страстной влюбленностью в кофе. Когда я стоял за прилавком, они то и дело проверяли мои знания и глубину веры. У меня всегда хорошо получались тесты вслепую. Слух об этом распространился по компании.

Неудивительно, что часть сотрудников была недовольна, что Джерри нанял человека со стороны. Мне нужно было показать себя — доказать, что

я достоин быть частью Starbucks. Я усиленно старался вписаться. Для высокого, энергичного ньюйоркца, попавшего в скромный и недооцененный городок, это было непросто. Я привык носить дорогие костюмы, а в Starbucks предпочитали неофициальные свитера с высоким горлом и Birkenstocks¹. Понадобилось время, чтобы завоевать доверие. Я был нанят, чтобы работать, и идеи о развитии компании переполняли меня. Я хотел оказать на нее положительное влияние.

В те дни атмосфера в Starbucks была дружеской и непритязательной. Но работали мы очень усердно. Самым жарким сезоном было Рождество, все сотрудники офиса уходили в магазины, чтобы засучив рукава взяться за дело. Однажды во время такого сезона я работал на Пайк Плейс. Магазин был забит, и я стоял за прилавком, пробивая чеки и наполняя пакеты кофейными зернами.

Внезапно кто-то крикнул: «Эй! Вон тот парень только что спер что-то и выбежал!» По-видимому, какой-то посетитель схватил две дорогие кофеварки, по одной в каждую руку, и выскочил за дверь.

Я перепрыгнул через прилавок и бросился вдогонку. Не останавливаясь, чтобы задуматься, есть ли у парня оружие, я бежал за ним по мощеной, круто идущей в гору улице, крича: «Брось их! Брось!»

Вор так испугался, что бросил обе кофеварки и убежал. Я подобрал их и пошел назад в магазин, высоко держа свои трофеи. Все заплодировали. В тот день я вернулся на фабрику, где находился мой офис, и обнаружил, что коллеги натянули в мою честь огромный баннер «Сделай меня счастливым».

Чем ближе я узнавал компанию, тем больше ценил крившуюся в ней страсть. Но со временем заметил одну слабость. Хотя кофе был, бесспорно, наилучшим, обслуживание иногда отдавало высокомерием. Это шло от чрезвычайной гордости людей Starbucks за свой кофе. Посетители, наслаждавшиеся новым вкусом и смесями, с удовольствием обсуждали их с работниками магазинов, но покупателям-новичкам иногда давали почувствовать себя невежественными или пренебрегали ими.

Мне хотелось это исправить. Я настолько тесно ассоциировал себя со Starbucks, что любой ее недостаток воспринимал как свой собственный. Поэтому я работал с сотрудниками над совершенствованием навыков дружелюбного обслуживания покупателей и разрабатывал пособия, предназначенные помочь нашим клиентам узнать побольше о кофе. А тем временем я размышлял, как сделать превосходный кофе доступным более широкому кругу людей, чем посещавшая нас элитная горстка кофейных гурманов.

¹ Популярная марка обуви.

ВИДЕНИЕ — ЭТО КОГДА ВИДИШЬ ТО, ЧТО СКРЫТО ОТ ДРУГИХ

Нигде в мире нельзя так полно ощутить романтику жизни, как в Италии. Вот где я нашел вдохновение и видение, которые управляли моей собственной жизнью и курсом Starbucks от тихого Сиэтла до общенациональной известности.

Я открыл этот источник вдохновения весной 1983 года, когда не особенно и искал его. Я работал в Starbucks уже год, и компания отправила меня в Милан, на международную выставку посуды. Я поехал один и остановился в недорогом отеле неподалеку от выставочного центра.

В ту минуту, как я вышел из дверей в солнечный свет теплого осеннего дня, дух Италии окатил меня с головы до ног. Я ни слова не говорил по-итальянски, но почувствовал себя как дома.

Итальянцы, как никто другой, ценят тонкие удовольствия повседневной жизни. Они додумались, как жить в совершенной гармонии. Они понимают, как нужно работать, и так же хорошо знают, как отдыхать и наслаждаться жизнью. Они ко всему относятся страстно. Ничто не бывает средним. Инфраструктура в Италии отвратительная. Ничего не работает. Но еда там совершенно невероятная. Архитектура захватывает дух. Мода — эталон элегантности во всем мире.

Особенно я полюбил свет Италии. Он опьяняет меня. Он придает мне жизненные силы.

И то, на что проливается этот свет, так же сильно кружит голову. Идешь по серой улочке ничем не примечательного спального района, как откуда ни возмись в полуоткрытой двери возникает невероятно яркая фигура женщины, развешивающей цветное белье во дворике, окруженном цветущими растениями. Или вдруг торговец поднимет металлические жалюзи, и откроется роскошная витрина с товаром: только что собранные фрукты и овощи, выстроившиеся ровными блестящими рядами.

В розничной торговле и приготовлении пищи итальянцы отличаются благоговейным отношением к каждой мелочи и настаивают на том, что годится только самое лучшее. Поздним летом и осенью, к примеру, на любом прилавке можно найти свежие фиги. Торговец спрашивает: «Белые или черные?» Если покупатель просит поровну тех и других, торговец берет простой картонный поддон и покрывает его тремя-четырьмя фиговыми листьями, затем выбирает каждую фигу в отдельности, сдавливая ее, чтобы убедиться в нужной степени зрелости плода. Он складывает фрукты в четыре ряда — три белых, три черных, три белых, три черных — аккуратно кладет поддон в пакет и протягивает его вам с гордостью мастера.

На следующее утро после приезда я решил пойти на выставку, находилась она в пятнадцати минутах ходьбы от моей гостиницы. Я люблю ходить пешком, а Милан — превосходное место для пеших прогулок.

Едва начав путь, я заметил маленький эспрессо-бар. Нырнул внутрь, чтобы осмотреться. Кассир у двери улыбнулся и кивнул. Высокий худой мужчина за прилавком радостно поприветствовал меня: *Vuon giorno!* — когда нажал на металлический рычаг, чтобы со свистом выпустить огромную струю пара. Он протянул крошечную фарфоровую чашечку с эспрессо одному из троих мужчин, очень близко друг к другу стоявших у прилавка. Далее шел только что приготовленный капучино, накрытый шапкой великолепной белой пены. Бариста двигался так грациозно, что казалось, он молот зерна, наливал порциями эспрессо и кипятил молоко одновременно, весело беседуя с клиентами. Это было потрясающе.

— Эспрессо? — спросил он меня, сверкнув глазами и протягивая чашку.

Я не смог противиться соблазну. Взял эспрессо и сделал глоток. Крепкий, волнующий вкус обжег язык. После трех глотков он исчез, но тепло и энергия остались.

Пройдя полквартила, на одной из боковых улиц, через дорогу, я увидел еще один эспрессо-бар. В нем народу было еще больше. Я заметил, что седовласый мужчина за прилавком приветствует каждого по имени. Он оказался и работником, и владельцем заведения. И он, и его клиенты смеялись, болтали и наслаждались каждой минутой. Было очевидно, что эти посетители — завсегдатаи, а обстановка знакома и комфортна.

В нескольких следующих кварталах мне встретились еще два эспрессо-бара. Я был заворужен.

Именно в тот день мне открылся ритуал и романтика итальянских кофеен. Я видел, насколько они популярны и оживлены. У каждой был свой уникальный характер, но существовала и некая связующая нить: дружеские отношения между посетителями, хорошо знавшими друг друга, и бариста, талантливо исполнявшим свою работу. В то время в Италии насчитывалось 200 000 кофеен, 1500 в одном Милане — городе, по размеру близком к Филадельфии. Казалось, они на каждом углу, и все переполнены людьми.

Мой мозг включился.

В тот же день, после того как все мои встречи на выставке закончились, я снова отправился в путь по улицам Милана, исследуя все новые кофейни. Вскоре я обнаружил, что нахожусь в центре города, где Пьяцца дель Домо буквально окольцована ими. Переходя площадь, вы окружены ароматами кофе и жареных каштанов, легкими ироничными дебатами о политике и болтовней детей в школьной форме. Одни кофейни на площади элегантные и стильные, другие — более просторные, повседневные местечки.

По утрам все они полны народу, и во всех подают эспрессо, чистую кофейную эссенцию в чашке. Стульев очень мало, если они вообще есть. Все посетители стоят, как в вестерн-баре. Все мужчины, похоже, курят.

Вокруг вас пульсирует энергия. Звучит итальянская опера. Можно услышать, как переговариваются люди, встретившиеся впервые, и приветствуют друг друга те, кто видится каждый день в этом баре. Я видел, что здесь люди находят комфорт, общение и атмосферу большой семьи. При этом посетители, скорее всего, вне кофейни не общаются.

Сразу после обеда ритм замедляется. Я заметил мам с детьми и пенсионеров, неторопливо болтавших с бариста. Ближе к вечеру многие кофейни ставят маленькие столики на тротуар и подают аперитивы. Каждая — место встречи окрестных жителей, часть традиционной повседневной жизни.

Для итальянцев кофейня — это не закусочная, как ее стали воспринимать в Америке в 1950-е и 1960-е годы. Это продолжение парадного крыльца, продолжение дома. Каждое утро люди останавливаются в своей любимой кофейне, где их угощают чашкой эспрессо, который, можно быть уверенным, сделают именно так, как им нравится. По американским меркам, человек за прилавком — неквалифицированный рабочий, но он становится художником, когда готовит чашку прекрасного кофе. В Италии бариста кофеен весьма уважаемы в округе.

Пока я наблюдал все это, меня осенило: Starbucks упустила суть дела — совершенно упустила. Это так мощно! — подумал я. Вот она, связующая нить. Связь с людьми, любящими кофе, не обязательно должна осуществляться у них дома, где они мелют и варят цельнозерновой кофе. Вот что нам нужно было сделать — раскрыть романтику и загадку кофе из первых рук, в кофейнях. Итальянцы поняли личные отношения, которые могут возникнуть у людей с кофе, его социальную сторону. Я не мог поверить, что Starbucks занималась кофе и недоглядела самый главный его элемент.

Это было как божественное озарение. Такое внезапное и физически ощутимое, что меня затрясло.

Все казалось настолько очевидным! Starbucks продает великолепный кофе, но не предлагает его чашками. Мы рассматривали кофе как продукт, подлежащий фасовке в пакеты и отправке домой вместе с другими покупками. Мы были на расстоянии одного, но длинного шага от самой сути того, что кофе значил для людей уже многие века.

Эспрессо, подаваемый по-итальянски, мог стать отличительной особенностью Starbucks. Если бы нам удалось воссоздать в Америке оригинальную культуру итальянской кофейни, это могло бы найти отклик в душах других американцев так же, как и в моей. Starbucks могла бы стать потрясающим событием, а не просто потрясающим магазином.

Я оставался в Милане около недели. Бродил по городу, каждый день теряясь в его улочках. Однажды утром я сел на поезд до Вероны. Хотя она всего лишь в сорока пяти минутах езды от промышленного Милана, казалось, что город не менялся с XIII века. Кофейни сильно напоминали миланские, и в одной я, подражая кому-то из посетителей, заказал кофе латте, впервые пробуя этот напиток. Я ожидал, что это будет обыкновенный кофе с молоком, но бариста на моих глазах сделал порцию эспрессо, обдал паром пенящийся кувшин с молоком и налил из обоих сосудов, соорудив на чашке шапку из пены.

Это была совершенная гармония подогретого молока и кофе, сочетание эспрессо, благородной квинтэссенции кофе, и молока, подслащенного паром больше, чем сахаром. Напиток был без малейшего изъяна. Никто из кофейных экспертов, которых я знал, не упоминал об этом напитке. *Никто в Америке не знает о нем, подумал я. Я должен взять его с собой.*

Каждый вечер я звонил Шери в Сиэтл и рассказывал, что видел и думал. «Эти люди так страстно любят кофе! Они подняли его на совершенно новый уровень».

Тогда на площади Милана я не мог предвидеть тот успех, какого достигла Starbucks сегодня. Но я чувствовал невысказанную потребность в романтике и общении. Итальянцы превратили кофепитие в симфонию — и правильно сделали. Starbucks играла в том же концертном зале, но без струнных инструментов.

Я вернулся в Сиэтл, охваченный этим чувством, и заразил им своих коллег, которые в свою очередь передали его другим, и так по всей стране. Без романтики итальянского эспрессо Starbucks оставалась бы тем, чем была, любимой местной кофейной лавочкой в Сиэтле.



Глава 4

Удача — побочный эффект дизайна

*Если перед вами успешное предприятие, значит,
кто-то когда-то принял смелое решение.*

Питер Друкер

Бренч Рики, генеральный менеджер Brooklyn Dodgers, нарушивший цветовой барьер, взяв в клуб Джеки Робинсона, частенько говаривал: «Удача — побочное действие дизайна».

Иногда говорят, что Starbucks всегда светит солнце, что своим успехом мы обязаны везению. Мы действительно попали в первую волну того, что стало потом североамериканским общественным феноменом, — широкого роста популярности кафе и эспрессо-баров. Не то чтобы я предсказал эту волну, но мне действительно удалось почувствовать романтическую притягательность кофе, подаваемого в чашках в Италии; я провел три года, думая, как перенести это в американскую среду.

Когда какая-нибудь компания или человек выделяется и начинает блистать, его популярность торопятся приписать везению.

Те, разумеется, возражают, утверждая, что это результат таланта и упорного труда.

Я согласен с Бренчем Рики. Конечно, неудача вполне может настигнуть вас неожиданно, но удача, насколько я могу судить, приходит лишь к тем, кто ее планирует.

ОТЛИЧНАЯ МЫСЛЬ, ДАВАЙ ПОПРОБУЕМ ЧТО-НИБУДЬ ЕЩЕ

У вас когда-нибудь рождалась блестящая идея — от которой голова кружилась — только затем, чтобы люди, от которых зависит ее воплощение, сказали, что она не стоит внимания?

Именно это и случилось со мной по возвращении из Италии. Мне казалось, что я нашел поистине выдающееся решение, способное послужить основой целой новой отрасли и изменить американский подход к питью кофе. Для боссов, однако, я был всего лишь излишне возбужденным директором по маркетингу.

Starbucks была магазином, а не рестораном или баром, заявляли они. Подавать эспрессо в чашках означало заняться продажей напитков, что, как они опасались, разрушит целостность миссии, которую они приписывали кофейному магазину. Они также указывали на успех Starbucks. Компания была маленькой, управляемой на близком расстоянии, частной и приносила прибыль каждый год. К чему раскачивать лодку?

Но, как выяснилось позже, была и непосредственная причина, по которой моя идея им не понравилась: Джерри обдумывал возможность, интересовавшую его гораздо больше.

В истории Starbucks есть несколько неожиданных поворотов и событий, но самым странным из них стало следующее. В 1984 году Starbucks приобрела Peet's Coffee and Tea.

Как это случилось, рассказывать не любят, поскольку сейчас Starbucks и Peet's — конкуренты в Сан-Франциско. Большая часть клиентов не знают, что когда-то их судьбы переплетались.

Казалось, сын покупает отца. Основатели Starbucks черпали вдохновение и учились обжаривать кофе, стоя рядом, плечом к плечу, с Альфредом Питом. Но он продал компанию в 1979 году, а к 1983-му ее был готов продать и новый владелец.

Для Джерри Болдуина это был шанс, который дается раз в жизни, и намного более многообещающий способ расширения, чем открытие эспрессо-баров. Как истинный пурист он все еще считал Peet's лучшим из поставщиков кофе. Она была примерно того же размера, что и Starbucks, с пятью магазинами. Но, по мнению Джерри, Peet's всегда останется оригиналом, первоисточником черного кофе в Америке. Рынок Сиэтла, считал он, уже насыщен, в то время как огромные территории Сан-Франциско и Северной Калифорнии предоставляли большие возможности для роста.

Финансируя это приобретение, Starbucks глубоко увязла в долгах. В день покупки Peet's, как мне помнится, отношение долга к собственному капи-

талу составило 6 к 1. Только в безумно активные 1980-е банки могли пойти на подобную сделку.

Я пал духом, когда мы приняли на себя эту ношу. Она связывала руки и лишала гибкости, нужной для новых идей. Кредит, взятый компанией, был так велик, что для роста и обновления совсем не оставалось средств.

Задача объединения Starbucks и Peet's оказалась более сложной, чем предполагалось. Хотя обе отдавали предпочтение черному кофе, культуры наших компаний противоречили друг другу. Если люди в Starbucks испытывали благодарность и уважение к наследию Peet's, то люди из Peet's боялись выскочки из Сиэтла, который придет и проглотит их. Более того, это приобретение отвлекло внимание руководства. Большую часть 1984 года управляющие Starbucks метались между Сан-Франциско и Сиэтлом. Я сам летал туда каждые две недели, чтобы держать в поле зрения маркетинговые и торговые операции в Peet's.

Некоторые сотрудники Starbucks почувствовали, что ими пренебрегают. Однажды они не получили своего ежеквартального бонуса. Они пошли к Джерри с просьбой о более справедливой оплате, пособиях, в частности для работающих на полставки, и о восстановлении своих бонусов. Но его мысли были где-то в другом месте, и он не отреагировал. Рассерженные рабочие фабрики в конце концов распространили петицию, чтобы вступить в профсоюз. Никто из руководства не подозревал, насколько глубоким было недовольство. Работники магазинов, казалось, удовлетворены, а поскольку они превосходили по численности рабочих фабрики, Джерри посчитал, что они проголосуют за то, чтобы не вступать в профсоюз. Но когда наступил день официального подписания, за профсоюз проголосовало на три человека больше.

Джерри был в шоке. Компания, которую он основал, которую любил, больше ему не доверяла. В последующие месяцы он, видимо, охладел к ней. Волосы его поседели. Компания лишилась чувства солидарности.

Этот случай научил меня: нет ничего более ценного, чем доверие и уверенность в отношениях со служащими. Если люди считают, что руководство поступает несправедливо, они отчуждаются. А как только они перестают доверять руководству, на кону — будущее компании.

В то трудное время я усвоил еще один важный урок: кредит — не лучший способ финансировать компанию. Многие предприниматели предпочитают одалживать деньги у банков, потому что это позволяет им удерживать контроль над компанией. Они боятся, что рост капитала за счет продажи акций будет означать утерю собственного контроля над операциями компании. Я уверен, что для предпринимателя лучший способ удержать власть — это добросовестный труд и преследование интересов держателей акций, даже если их доля составляет менее 50%. Такой риск намного предпочтительнее

опасностей крупного долга, который ограничивает возможности для роста и обновления.

Мне повезло, и я усвоил эти уроки уже тогда. В те дни я и понятия не имел, что когда-нибудь возглавлю хоть какую-то компанию, не говоря уже о Starbucks. Зная, что происходит, когда между руководством и подчиненными исчезает доверие, я понял, насколько жизненно важно сохранить его. И поскольку я видел, как разрушительны последствия долга, позже я принял правильное решение: вместо того чтобы брать кредит, лучше увеличить собственный капитал. Эти два подхода к ведению бизнеса стали критическими факторами будущего успеха Starbucks.

ТЫ ДОКАЗАЛ, ЧТО ЭТО РАБОТАЕТ, ТЕПЕРЬ ХВАТИТ ОБ ЭТОМ

Во многих компаниях страстными проповедниками рискованных, смелых идей становятся менеджеры среднего звена и даже служащие низшего уровня. Важно, чтобы менеджеры прислушивались к этим идеям, испытывали их и применяли на практике, даже если руководство настроено скептически. Мне эта истина стала ясна еще в 1984 году, когда я стал генеральным директором Starbucks. Если босс затыкает уши, слыша о новых идеях, он, скорее всего, лишает свою компанию великолепных возможностей.

Мне понадобился почти год, чтобы убедить Джерри попробовать продать эспresso. Поглощенный приобретением Peet's и озабоченный изменением самой сути Starbucks, он не видел в этом особых преимуществ. С каждым месяцем мое отчаяние усиливалось.

Наконец Джерри согласился организовать эспresso-бар, когда Starbucks открывала шестой магазин на углу улиц Четвертой и Спринг в центре Сياتла, в апреле 1984 года. Это было первое заведение Starbucks для продажи кофе как напитка наряду с продажей кофейных зерен. Это также был первый магазин Starbucks в центральной части города, в сердце делового района. Я был убежден, что служащие офисов влюбятся в эспresso-бары так же, как влюбился в них я в Милане в 1983 году.

Чтобы организовать настоящий эспresso-бар в итальянском стиле, я попросил половину помещения в 1500 квадратных футов, но дали мне только 300. Мой великий эксперимент был втиснут в маленький угол, за барную стойку, где не было места ни для столов, ни для стульев, ни для очереди — только крошечное место для прилавка, где можно было поставить молоко

и сахар. Хотя пришлось осваивать гораздо меньшую территорию, я был уверен, что результаты докажут безошибочность моего чутья.

В то апрельское утро 1984 года, не по сезону холодное, моросил дождь, совсем легкий. Планировалось открыть магазин в 7 утра, на два часа раньше обычного. Я приехал около 6.30 и тревожно поглядывал на улицу из окон высотой от пола до потолка. Только самые преданные работе служащие шагали в этот час по круто поднимающимся в гору и ведущим с нее улицам центрального Сиэтла.

Я стал ходить туда-сюда по магазину и, чтобы чем-нибудь заняться, помогать с последними приготовлениями и перестановками. Слева стоял наш обычный прилавок для кофейных зерен, заставленный корзинами с кофе. За ним специалист по кофе в коричневом фартуке Starbucks осмотрел свой металлический ковш, весы и кофемолку. Убедился, что все ярлыки на корзинах с кофе правильно отражали их содержимое, и приготовил ряд резиновых печатей, которыми ставят отметку с названием сорта на каждом проданном пакете. Он выровнял кружки, кофеварки и жестяные чайные банки (товары, уже хорошо знакомые фанатам Starbucks в Сиэтле) на полках вдоль стены.

В правом заднем углу магазина вот-вот должен был начаться мой эксперимент. Подобно миланским бариста, двое работников с энтузиазмом разрабатывали сияющую хромом машину, выпуская порции эспresso и упражняясь в новоприобретенных навыках, обрабатывая молоко паром, чтобы делать пену для капучино.

Ровно в 7 утра мы открыли двери. Один за другим стали заглядывать по дороге в офис любопытствующие. Многие заказывали чашку обычного кофе. Некоторые просили незнакомые им напитки из итальянского меню. Бариста были в восторге от новых напитков и с удовольствием объясняли, из чего состоит каждый. Они рекомендовали напиток, который я попробовал в Вероне, о котором никто из посетителей раньше не слышал: кофе латте, эспresso с молоком, обработанным паром. Насколько мне известно, именно в то утро Америка впервые узнала, что такое кофе латте.

Я наблюдал, как люди делали первый глоток. Многие, реагируя на непривычный вкус, широко раскрывали глаза. Они колебались, затем глотали еще раз, смакуя сладкое тепло молока. Я видел, как они улыбались.

В утренний час пик темп ускорился, а затем снова снизился. Подавать кофе в заднем углу магазина было очень неудобно. Посетители столпились в крохотном закутке, а прилавок, где продавали зерна, пустовал. Если бы эта кофейня была кораблем, она бы перевернулась.

С первой минуты после открытия стало ясно: Starbucks направилась в совершенно новом направлении бизнеса. Пути назад не было.

Ко времени закрытия в кофейне побывали 400 посетителей — намного больше, чем в среднем в самых популярных магазинах Starbucks (около 250).

Более того, я почувствовал первые дуновения такой же теплой атмосферы общения и завораживающего артистизма, которая покорила меня в Италии. В тот день я ушел домой счастливым как никогда.

Шли недели, бизнес рос, почти полностью за счет отдела напитков. Через два месяца магазин обслуживал 800 клиентов в день. Бариста уже не успевали достаточно быстро готовить эспresso, и очереди стали выползать из дверей на тротуар. Каждый раз, когда я заезжал проверить, как продвигается дело, ко мне подходили посетители, жаждущие поделиться своим восторгом. Отдача была ошеломляющей.

Кофейня на углу Четвертой и Спринг стала местом встреч, где царила возбуждающая атмосфера. Это придавало мне силы. Так же ощущали себя и немногочисленные сослуживцы, которые поддерживали мою идею, к примеру Гей Наивен, работавший в Starbucks закупщиком с 1979 года, и Дебора Типп Хок, взятая мною на должность директора одного из магазинов в 1982 году.

Вот они, результаты теста, которых я так добивался. Убедившись в успехе первого эспresso-бара, я стал думать дальше. Мы могли бы открыть кофейни по всему городу, и во всех подавали бы эспresso. А они стали бы не только катализаторами, но и средством представить кофе Starbucks новому, гораздо более широкому кругу людей.

Разумеется, популярность кофейни на углу Четвертой и Спринг поможет Джерри Болдуину справиться наконец со своими сомнениями. Он так же ясно, как и я, увидит открывшуюся для Starbucks великолепную возможность подняться на абсолютно новый уровень.

И снова мой мыльный пузырь лопнул.

Джерри успех этого магазина казался чем-то неправильным. Несмотря на то, что Джерри до сих пор вызывает мое глубокое уважение, мы по-разному смотрели на кофейный бизнес и на мир в целом. Он считал, что подавать эспresso означало отвлекаться от основного бизнеса — розничной продажи зерен изысканного кофе. Он не хотел, чтобы клиенты воспринимали Starbucks как место, где быстро готовят и пьют кофе.

Для меня же эспresso было самой что ни на есть сутью всех переживаний, связанных с кофе. Смысл открытия кофейни был не только в том, чтобы рассказать посетителям о хорошем кофе, но и в том, чтобы научить их как следует наслаждаться им.

Должно быть, в первые месяцы после открытия той кофейни я ужасно действовал Джерри на нервы. Каждый день я вбегал в его офис и показывал цифры объема продаж и количества посетителей за день. Он не мог отрицать, что предприятие преуспевало, но никак не хотел идти дальше в этом направлении.

Мы с Джерри никогда не ссорились, но оба признавали, что зашли в тупик, ибо расходились во мнениях не просто о новом повороте биз-

неса, а о том, что могло полностью изменить его курс. Будучи проницательным человеком он знал, что во мне все кипит, а способа выпустить пар нет.

После нескольких недель, потраченных на уговоры, однажды я решительно вошел в его кабинет, настроенный положить конец дискуссии.

— Реакция наших клиентов красноречиво доказывает, что это очень хорошая идея, — сказал я. — Мы должны развивать ее дальше.

— Мы жарим кофе. Я не хочу становиться ресторатором, — ответил он устало, понимая, что предстоит очередной бесполезный спор.

— Это не ресторан! — настаивал я. — Мы даем людям шанс насладиться кофе, приготовленным как нужно.

— Говард, это не то. Если мы слишком много внимания будем уделять приготовлению кофе, то станем очередным рестораном или кафе. Может, это и разумно, но в конечном итоге мы потеряем свои корни.

— Но мы как раз возвращаемся к своим корням! — спорил я. — Это приведет в наши магазины больше народу.

Видя мою решимость, Джерри несколько минут молча сидел за своим столом, скрестив руки на груди, затем произнес:

— Пожалуй, мы поставим аппараты для эспresso в одном или двух магазинах.

— Компания могла бы стать намного больше, — повторил я, зная, что если соглашусь на эту уступку, все на том и кончится, и больше уже я ничего не добьюсь.

— Starbucks не нужно становиться больше, чем она есть. Если посетителей будет слишком много, мы уже не сможем помнить их поименно и общаться с ними так, как сейчас.

— В Италии бариста помнят своих клиентов, — ответил я.

— Кроме того, мы слишком увязли в долгах, чтобы всерьез рассматривать эту идею. Мы не можем себе этого позволить, если б даже и хотели.

Он встал и приготовился уходить, но, видя мое нежелание заканчивать разговор, твердо прибавил:

— Прости, Говард. Мы не станем этого делать. Тебе придется смириться.

Я пребывал в депрессии несколько месяцев, парализованный неопределенностью. Меня раздирали на части два противоборствующих чувства: лояльность Starbucks и убежденность в своем видении относительно эспresso-баров в итальянском стиле.

Я был достаточно загружен повседневной работой, летая в Сан-Франциско и обратно и изыскивая способы консолидировать операции обеих компаний, чтобы отвлечься и выбросить все из головы. Но мысль об эспresso казалась верной, а моя инстинктивная вера слишком глубоко укоренилась, чтобы отказаться от нее.

Однажды в воскресенье, когда я поехал в спортивный клуб, чтобы как обычно поиграть в баскетбол, меня поставили в пару с гибким, мускулистым блондином примерно моего возраста. Он был примерно на два дюйма выше моих шести футов и двух дюймов и хорошо играл.

После игры мы разговорились, он представился юристом Скоттом Гринбургом. Узнав, чем занимаюсь я, признался, что обожает кофе Starbucks. Я стал время от времени приносить для него на игру фунт кофе. Иногда мы встречались, чтобы попить пива, и через некоторое время я обнаружил, что делюсь с ним своим отчаянием.

Скотт, как выяснилось, был юрисконсультантом, и в его обязанности входили консультации для компаний по многим вопросам, включая частные капиталовложения и акции компаний. Когда я сказал, что собираюсь заняться своим бизнесом и открыть эспрессо-бар, он счел, что это может заинтересовать инвесторов.

Постепенно, обсуждая свои идеи со Скоттом и Шери, я понял, что должен сделать. *Мой час настал. Если я не ухвачусь за эту возможность, если не покину комфортной зоны и не поставлю все на карту, если упущу время, второго шанса не будет. А потом всю жизнь спрашивать себя: а что было бы, если бы?..* Почему я этого не сделал? Ход был за мной. Даже если бы ничего не вышло, попытаться все-таки стоило.

Я решил уйти из Starbucks и основать собственное дело: открыть кофейни, в которых подавали бы кофейные напитки и эспрессо, на многолюдных центральных улицах. Мне хотелось воссоздать романтику, артистичность и близость, которые я видел в Италии.

Несколько месяцев ушло на планирование. Джерри и Гордон поддержали меня, позволив остаться на своей должности и в кабинете, пока я не был готов к уходу в конце 1985 года.

В некотором смысле уход и основание собственного дела потребовали смелости. Едва я решился, как выяснилось, что Шери беременна. Без моей зарплаты пришлось бы жить на ее заработок, пока новая компания не встанет на ноги. Она хотела вернуться к работе вскоре после рождения ребенка в январе, но мне было неприятно, что у нее не оставалось выбора.

С другой стороны, у меня было чувство, что я готовился к этому шагу всю свою жизнь. По иронии судьбы он противоречил ценностям, которые внушили мне родители. От отца я усвоил, что уход с работы приводит к нестабильности и разрушению семьи. А мать постоянно повторяла: «У тебя хорошая работа. Зачем уходить?»

Но мне это представлялось естественным осуществлением мечты всей жизни, давнего желания сделать что-то для себя и своей семьи, достичь чего-то выдающегося, стать хозяином собственной судьбы. Неуверенность, желание, чтобы меня уважали, острая потребность подняться гораздо вы-

ше того положения, в котором находились родители, объединились в тот решающий момент воедино.

Мой близкий друг Кенни Джи как-то рассказал о похожих чувствах, пережитых им. В 1980-е он был участником известной музыкальной группы, имел стабильную работу и доход. (Это было задолго до того, как он стал знаменит как джазовый саксофонист.) Но он понял, что ему придется покинуть группу, если когда-нибудь он захочет обрести свое, особенное звучание. Именно так он и сделал. В противном случае он и по сей день оставался бы саксофонистом в какой-нибудь малоизвестной группе.

Что отличает талантливого человека, который добивается своего, от личности еще более талантливой, но ничего не достигшей? Посмотрите, к примеру, на полных амбиций актеров, обслуживающих столики в Нью-Йорке: многие из них, скорее всего, не менее талантливы, чем звезды вроде Роберта де Ниро или Сьюзен Сарандон.

Составляющие успеха — подходящее время и везение. Но многим из нас приходится самим создавать возможности и не зевать, когда подворачивается шанс, пока его не заметил кто-нибудь другой.

Мечтать — это одно, но когда настает нужный момент, вы должны быть готовы оставить привычную жизнь и начать поиск своего собственного звучания. Так я и сделал в 1985 году. Если бы этого не случилось, Starbucks не стала бы тем, чем является сегодня.

Глава 5

Говоря «нет», не построить великую компанию

*Мы судим о себе по тому, что способны совершить;
окружающие судят о нас по тому, что мы уже совершили.*

Генри Уодсворт Лонгфелло



Это классическая американская сказка, мечта каждого предпринимателя: начать с великой идеи, привлечь инвесторов и построить бизнес прибыльный и прочный.

Проблема в том, что начинать вам, как правило, приходится как неудачнику.

Если хотите знать, что чувствуют неудачники, попробуйте найти деньги на новое дело. Перед вашим носом будут закрывать двери. К вам будут относиться с подозрением. Подорвут вашу веру в себя. Назовут сотни причин, по которым ваша идея просто никуда не годится.

Но у этого положения есть и обратная сторона, поскольку неприятности могут стимулировать. В моем случае часть меня наслаждалась тем, что так много людей убеждены в неосуществимости моего плана. Независимо от того, сколько раз меня пытались остановить, я был абсолютно убежден, что справлюсь. Я был так уверен в этом, что получал удовольствие от предвкушения победы над всеми, кто так меня недооценивал.

Никто никогда ничего не добивался, слушая тех, кто говорит «нет». И очень немногим удалось преуспеть, придерживаясь проверенных идей в проверенных областях.

Именно те, кто идет неизведанными дорогами, создавая новые отрасли и новые товары, строят прочные и долгоживущие компании и вдохновляют других на использование своих способностей по максимуму и достижение величайших высот.

Перестав быть запутавшимся неудачником, борющимся с обстоятельствами, вы в худшем случае рискуете стать посредственностью.

ПО-ИТАЛЬЯНСКИ «НЕТ» ЗВУЧИТ НЕ ТАК УЖАСНО

Джерри Болдуин удивил меня. Когда я собирал документы для открытия компании и обдумывал, как бы найти подход к инвесторам, он позвал меня к себе в офис и предложил вложить в предприятие \$150 000 из фондов Starbucks.

— Сами мы не хотим заниматься этим, — объяснил он, — но тебя поддержим.

По иронии судьбы, Starbucks стала моим первым инвестором, вложив сумму, довольно крупную для компании, увязшей в долгах. Джерри также согласился стать одним из директоров, а Гордон пообещал полгода быть моим консультантом. Такая ощутимая помощь чрезвычайно облегчила мой переход на новую ступень.

Вероятно, Джерри надеялся таким образом предотвратить конкуренцию с моей стороны или хотел убедиться в том, что я буду использовать кофе Starbucks, хотя я и так первым делом обратился бы к ним. Однако было очевидно, что Джерри просто хотел поддержать меня, за что я был ему благодарен.

Гордон был увлечен этим проектом, как и я, и его креативность помогла мне оттачивать замысел.

— Это не нечто ординарное, — сказал он. — Ты должен все сделать так, чтобы ожидания клиентов были высоки. Все — название магазина, обстановка, презентация, тщательность, с которой варят кофе, — должно наводить клиентов на мысль, что здесь лучше.

Назвать компанию *Il Giornale* предложил Гордон. Будучи известным как название крупнейшей газеты в Италии, *giornale* также означает «ежедневный». Есть ежедневная газета, ежедневная выпечка, ежедневная чашка кофе. Подавая великолепный кофе с итальянской элегантностью и стилем, мы могли рассчитывать на то, что нас будут посещать ежедневно.

Я наивно полагал, что, располагая поддержкой Джерри и Гордона, смогу привлечь необходимые инвестиции за шесть месяцев.

Для желторотого предпринимателя нет ничего приятнее, чем вкус успеха, ощущаемого при получении от инвесторов первого доллара. Но первое «нет» воспринимается как пощечина. И надо же было случиться, что именно в Италии мне пришлось испытать это на себе.

В декабре, как только я ушел из Starbucks, мы с Гордоном полетели в Италию, чтобы исследовать кофейни. За три предшествующих года я проникся особой симпатией к Гордону, мне нравилась его эклектичность. Я ожидал, что вернусь с миллионом долларов инвестиций в кармане.

Основной нашей надеждой была Faema, производитель машин для варки эспresso в Милане. Еще в Америке я обрисовал им свою идею по телефону, и, как показалось, они заинтересовались. В первый же день после приезда в Милан я с гордостью провел первую презентацию. Объяснил, как мы воссоздадим в Штатах обстановку итальянского эспresso-бара, в конечном итоге открыв пятьдесят кофеен. Я использовал все красноречие, на какое был способен, рассказывая о возможном масштабе этого проекта и подчеркивая привлекательность кофе в итальянском стиле, плохо известном в Америке. Для компании, которая торговала аппаратами для коммерческого приготовления эспresso, подобное предприятие должно показаться стопроцентной удачей, рассудил я.

Но после неожиданно короткой дискуссии они нам отказали. Американцы, настаивали они, не способны наслаждаться эспresso так, как итальянцы.

Хотя я и осознавал, что, скорее всего, слишком оптимистично оценивал вероятность того, что у крупной иностранной корпорации может появиться финансовый интерес к маленькой и неопробованной американской компании, я не мог справиться с разочарованием. Отказ Faema означал, что мне придется обратиться к более мелким инвесторам и ходить от двери к двери, собирая необходимые \$1,7 млн.

Но, как всегда, Италия не позволила нам долго пребывать в расстроенных чувствах. Мы с Гордоном посетили около 500 эспresso-баров в Милане и Вероне. Делали записи, фотографировали, снимали на видео бариста за работой, наблюдали местные обычаи, исследовали меню, декор, технику приготовления эспresso. Выпили очень много кофе, попробовали много итальянских вин, съели много потрясающих блюд. Мы сидели в уличных кафе в ярком итальянском свете и выхватывали взглядом разнообразные элементы дизайна, обдумывая, как воспроизвести в Америке настоящий итальянский эспresso-бар.

По возвращении в Сизтл наш энтузиазм был столь же велик, как и на пути оттуда, и моя решимость собрать необходимую для открытия Il Giornale сумму только укрепилась.

Не имея собственных средств для вложения, я ни малейшего понятия не имел и о венчурном капитале. Просить денег у друзей или членов семьи

я считал неправильным. Если в идее есть смысл, рассуждал я, опытные инвесторы захотят поучаствовать. Если же она обречена на провал, они дадут мне знать.

Они дали, и не раз.

Прошли годы, пока я, наконец, осознал долгосрочные последствия процесса сбора капитала. В отличие от компаний, в основе которых лежат знания, вроде Microsoft, компании, занимающиеся розничной торговлей, очень капиталоемкие. Когда они быстро разрастаются за счет новых магазинов, то нуждаются в периодических финансовых инъекциях для таких расходов, как строительство, инвентарь, аренда. Я никогда не мог удержать в своих руках 50% акций, как это удавалось некоторым руководителям компаний, производящих программное обеспечение. Сегодня я очень жалею о том, что моя доля акций не так уж велика. Но в то время, насколько я помню, у меня не было выбора. А если бы даже и был, Starbucks росла бы далеко не так быстро и гладко.

После моего возвращения из Италии мы со Скоттом Гринбургом сели за кухонный стол и набросали новый план вложения частного капитала в Il Giornale. Оба были молоды, увлечены открывающимися возможностями и хорошо дополняли друг друга: я обладал видением, а он знал, какая информация и какое планирование необходимы, чтобы привлечь частных инвесторов, и как определить потенциальные перспективы и риск.

Поскольку мы собирались представить Сиэтлу кое-что новое, я решил, что открыть нужно, по крайней мере, одно заведение, чтобы показать публике, как привлекательна кофейня в итальянском стиле. Однако, чтобы сделать это, мне нужны были \$400 000 начальных инвестиций. После этого, по моим расчетам, понадобятся еще \$1,25 млн – чтобы открыть еще хотя бы восемь эспрессо-баров и доказать, что идея сработает и в большем масштабе, как в Сиэтле, так и за его пределами. А как только люди узнают о Il Giornale, оно станет крупным предприятием, а не просто одной-единственной маленькой кофейней.

ИНОГДА ИСКРЕННОСТЬ УБЕЖДАЕТ ЛУЧШЕ БИЗНЕС-ПЛАНОВ

Первым посторонним инвестором Il Giornale стал Рон Марголис – в некоторых отношениях наименее вероятный из всех возможных. Рон – врач, вложивший часть своих сбережений в акции на бирже. Оставшиеся он вкладывал в маленькие рискованные новорожденные компании, в основном принадлежащие людям, которых он знал и кому доверял.

Когда я обратился к нему за деньгами, мы совершенно не знали друг друга. Шери была знакома с его женой, Кэрол, по каким-то профессиональным вопросам. Как-то осенним днем они втроем выгуливали собак в парке, бродя по опавшим листьям. У Кэрол был маленький ребенок, Шери была беременна, а Рон специализировался на акушерстве, поэтому разговор почти все время вертелся вокруг малышей. Но когда Шери вскользь упомянула мое намерение начать свой бизнес, Рон сказал: «Если Говард когда-нибудь начнет свое дело, я уверен, он добьется успеха, так что дай мне знать». Вскоре после этого Шери договорилась о встрече. И Кэрол пригласила нас в гости.

На той ранней стадии я был еще слишком увлечен своей идеей, чтобы нервничать. Я принес с собой бизнес-план, который мы со Скоттом писали четыре часа. Мы подготовили стандартные финансовые прогнозы: сколько времени уйдет на открытие первой кофейни, сколько денег нужно вложить, прежде чем бизнес начнет приносить прибыль, каким образом инвесторы получают возврат на свой капитал. У меня был с собой даже сделанный архитектором чертеж первой кофейни.

Но Рон так и не дал мне ими похвастаться.

Придя в дом Марголисов, мы сели за обеденный стол.

— Расскажите-ка мне о том новом бизнесе, которым собираетесь заняться, — произнес Рон после непродолжительной светской беседы.

Я мгновенно откликнулся и рассказал о вдохновении, посетившем меня во время поездки в Италию, о том, что для итальянцев зайти в кофейню на чашку кофе — привычный, ежедневно совершаемый обряд. Описал талант и артистизм, который вкладывает бариста в каждую порцию эспresso. Поведал о своей идее поставить внутри подставки с газетами для чтения, чтобы кофейня больше соответствовала своему названию, *Il Giornale*. Если культура эспresso процветает в Италии, утверждал я, она может расцвести и в Сिएтле — да где угодно, раз уж на то пошло.

Я продолжал говорить, все больше и больше воодушевляясь, как вдруг Рон прервал меня:

— Сколько вам нужно?

— Сейчас я собираю начальный капитал, — ответил я, начиная раскладывать свои бумаги. — Давайте я покажу вам финансовые планы.

— Не надо, — сказал он, отмахиваясь от документов. — Я в них ничего не пойму. Сколько вам нужно? \$100 000 достаточно? — Рон достал чековую книжку и ручку и тут же, на месте, выписал чек.

Если бы весь процесс сбора денег был таким же легким!

Для Рона финансовые планы — не основание для инвестирования, его интересуют люди честные, искренние и страстно влюбленные в свое дело. Короче говоря, он ищет тех, кому может доверять. В тот день он сделал рискованный шаг. Это было за четыре года до того, как компания начала

приносить хоть какой-то доход. У Рона и Кэрол не было уверенности, что они вообще когда-нибудь получат свои деньги назад, не говоря уже о какой-то прибыли. Но как только акции компании стали продаваться и цены на них, вслед за прибылью, поползли вверх, они были вознаграждены: стоимость акций, купленных ими за \$100 000, перевалила за \$10 млн.

Страсть к делу не гарантирует выдающихся результатов. Да Рон и сам мог бы рассказать много историй, когда деньги, вложенные им на основании того же чутья, окупились далеко не так прибыльно. Одни предприниматели терпят неудачу потому, что их идея в конце концов оказывается не такой уж состоятельной. Другие проявляют близорукость и отказываются выпускать из рук контроль. Третьи не желают вкладывать дополнительные средства. Какие угодно факторы могут сбить компанию с курса в период между начальным энтузиазмом ее основателя до получения прибыли. Но страсть — это необходимая составляющая и всегда будет таковой. Даже самый лучший бизнес-план в мире не даст никаких результатов, если не подкреплён страстью и искренностью.

В случае с Роном и оказанным им доверием *Il Giornale* ирония состоит в том, что он даже не пьет кофе. Он вложил в меня, а не в мою идею. Он врач, а не бизнесмен. Но данный им совет стоит запомнить:

— Мне кажется, что людьми, которые добиваются успеха, движет невероятное стремление сделать что-то. Они тратят свою энергию на то, чтобы рискнуть. В этом мире очень немногие люди готовы пойти на большой риск. Если вам встретится такой человек, выслушайте его внимательно; возможно, вам удастся помочь ему реализовать мечту потрясающих масштабов.

МИР ГЛАЗАМИ НЕУДАЧНИКА

К о дню рождения моего сына, в январе, мне удалось собрать всю нужную сумму начального капитала, \$400 000, по 92 цента за акцию. (Из-за дробления акций, дважды происходившего с тех пор, это равняется 23 центам за штуку сегодня.) Основная сумма была предоставлена Starbucks и Роном Марголисом, оставшуюся часть добавили Арни Прентис и его клиенты.

Арни Прентис, сопредседатель фирмы, оказывающей финансовые услуги, знавший и Starbucks, и итальянский эспрессо, был одним из первых, кто свято уверовал в то, что я пытался воплотить в жизнь. Он организовывал завтраки и обеды, на которых я презентовал свою идею его клиентам, своей репутацией подкрепляя мою. Он стал членом совета директоров *Il Giornale* и по сей день является членом совета Starbucks.

Начальный капитал дал возможность обеспечить аренду и начать строительство первой кофейни Il Giornale в новом офисном здании, ставшем впоследствии самым высоким небоскребом в Сиэтле, Columbia Center. Как раз в тот момент ко мне присоединился Дейв Олсен (я расскажу о нем подробнее в следующей главе). Мы вдвоем начали работать над тем, чтобы открыть кофейню к апрелю 1986 года.

Но огромная часть моей энергии и времени по-прежнему уходила на поиск следующих \$1,25 млн. Мы сняли крохотный офис на Первой авеню, и я начал прощупывать почву. Рабочий день тратился на просьбы о деньгах, беготню с одной встречи на другую и совершенствование презентации. Я постоянно сидел на телефоне до и после открытия первой кофейни, обращаясь к каждому, в ком видел потенциального инвестора.

В течение того года я был не просто неудачником, а неудачником из неудачников. Это был самый трудный период в моей жизни. Я чувствовал, будто меня били и пинали всякий раз, когда я скребся в очередную дверь.

Мне было тридцать два, и я жил в Сиэтле всего три года. Имея опыт в продажах и маркетинге, собственной компанией я никогда не управлял. В глазах финансовой элиты Сиэтла я не обладал ни малейшим весом.

Ничего я не знал и о том, как собрать деньги, и был так наивен, что заводил разговор со всяким. Существует юридическое определение «аккредитованного инвестора», человека, обладающего достаточно большим доходом, чтобы позволить себе рассматривать риск вложения капитала в маленькое начинающее предприятие. Как только я находил кого-нибудь, кто соответствовал этому описанию, я тут же обращался к нему. Подозреваю, что половину всего времени я потратил на тех, кто не смог бы ничего вложить, даже если бы хотел. Три раза мне пришлось снизить цену.

Мне часто отказывали с чрезвычайной надменностью. Когда я учился в старших классах, однажды летом мне пришлось работать официантом в ресторане дачной деревни, в горах Кэтскил. Я помню, как грубо обращались со мной некоторые посетители. Они были бесцеремонны и требовательны, и мне приходилось бегать туда-сюда и лезть из кожи вон, чтобы угодить им; а потом, уезжая, они оставляли на чай какие-то гроши. Будучи ребенком из бедной бруклинской семьи я решил, что богатые все такие. Помню, как сказал себе: *если я когда-нибудь смогу позволить себе отдыхать в таком месте, то всегда буду оставлять большие чаевые. Я всегда буду щедрым.*

В тот год, собирая капитал, я в какой-то мере испытал те же чувства и поклялся себе, что если когда-нибудь окажусь в положении успешного бизнесмена, к которому обращается начинающий предприниматель с просьбой о деньгах, даже если буду считать, что хуже его идеи не бывает, я всегда буду уважать дух предпринимательства.

Многие из тех, к кому я обращался, без обиняков говорили, что идея, которую я пытаюсь продать, безумна.

— Il Giornale? Да это название и не выговоришь!

— Как вы могли уйти из Starbucks? Какая глупость!

— Почему, в конце концов, вам кажется, что это сработает? Американцы ни за что не станут тратить на кофе полтора доллара!

— Это безумие. Вам нужно поискать нормальную работу.

В течение года, потраченного на сбор средств, я поговорил с 242 людьми, и 217 из них сказали «нет». Только попробуйте представить себе, в какое уныние можно прийти, столько раз выслушав, что твоя идея не стоит вложений. Кто-то выслушивал мою часовую презентацию и не перезванивал. Я звонил им снова, но они не желали говорить со мной. Когда я, наконец, дозванивался, они говорили, что не заинтересованы. Очень тяжелое было время.

Но труднее всего было поддерживать высокий моральный дух. Нельзя идти к предполагаемому инвестору и не выказывать в полной мере всю страсть и энтузиазм по поводу предлагаемой идеи. Нельзя показывать, что вы угнетены, когда встречаетесь с владельцем недвижимости, чтобы договориться об аренде. Но если на этой неделе у вас уже состоялось три или четыре бесплодные встречи, как подстегнуть себя? Приходится быть хамелеоном. Вот вы выступаете перед кем-то. Вы подавлены, но просто обязаны говорить так же уверенно, как будто это ваша первая встреча.

И все же я ни разу не усомнился, ни единого раза, в том, что моя идея сработает. Я был искренне убежден, что самая соль ощущений, связанных с итальянским эспрессо, — ощущения близости, артистизма и ежедневного общения с клиентами — была ключом к тому, как научить американцев ценить прекрасный кофе.

Не думаю, что когда я начинал, у меня были хоть какие-то способности к выпрашиванию денег, раз уж я так долго не мог добиться цели. Однако со временем я стал гораздо лучше проводить презентации и предугадывать возможные возражения и вопросы.

А начальный капитал неумолимо таял. В апреле, когда мы открыли первую кофейню Il Giornale, было здорово смотреть, как жители Сизтла впервые по пути на работу пробовали сделанный «вручную» эспрессо. С первого же дня продажи превзошли все наши ожидания, а атмосфера была в точности такой, какой мы ее себе представляли. Но до того момента, когда предприятие принесет первую прибыль, было еще далеко, а между тем нужно было платить за аренду и нанимать служащих, растрачивая деньги, которых еще не было.

В конце каждого месяца возобновлялись сомнения, удастся ли продержаться, потому что деньги ниоткуда не поступали, вопреки моим перво-

начальным надеждам. Временами мы даже не были уверены, сможем ли выдать зарплату или оплатить аренду. Мы с Дейвом Олсеном сидели и спрашивали друг друга: «Кому ты хочешь заплатить на этой неделе?» На самом деле мы ни разу не задержали зарплату, но иногда подходили к этому угрожающе близко.

Люди, окружавшие меня, верили, что я найду выход. А их уверенность укрепляла мою решимость. Шансы на то, что мы выкарабкаемся, были очень малы. Инвесторам пришлось запастись недюжинным терпением.

Я продолжал получать взносы, но не мог пользоваться этими деньгами, пока не набрал «закрытой суммы». Это минимум, который должен собрать предприниматель, чтобы получить доступ к первоначальным денежным поступлениям. В моем случае нельзя было пользоваться ни единым центом до тех пор, пока гарантированные инвестиции не составили \$900 000.

Поворотным для Il Giornale стал июнь, когда я смог наконец собрать нужные деньги. Инвестор по имени Гарольд Горлик дал более \$200 000, самый большой чек, когда-либо полученный мною. Клиент Арни Прентиса Горлик был необычным человеком, заработавшим состояние на системах отопления и водопровода. Он был грубоват, но я проникся к нему симпатией.

Несколько лет спустя Гарольд познакомил меня со своим племянником, подающим надежды саксофонистом Кенни Джи. Мы были молоды, каждый стремился оставить след в своей области, и наша дружба крепла по мере того, как мы сталкивались с похожими трудностями. В конце концов Кенни не только вложил в мой бизнес свои деньги, но даже играл на вечеринках для служащих и исполнял бенефисные концерты на открытии нашей фабрики и рынка. Его музыка — часть культуры компании.

Собрав закрытую сумму, я смог воспользоваться данными ранее средствами. Но моя цель — \$1,25 млн — все еще казалась далекой. Оставалось не так много дверей, в которые еще можно было постучать.

ДА, ТОВАР МОЖНО ПРИДУМАТЬ ЗАНОВО

Лето шло, и напряжение росло.

Одна из групп, к которым я обращался, — Capital Resource Corp., небольшая инвестиционная корпорация, в которой от пятнадцати до двадцати партнеров вкладывали свои средства в многообещающие молодые компании. К этому моменту успех первой кофейни был очевиден, и моя зазывная речь стала еще более смелой. Как я рассчитывал, Il Giornale Company откроет ни много ни мало 50 эспрессо-баров в итальянском стиле, начав с Сиэтла и постепенно распространяясь на другие города.

Член этой корпорации, занимавшийся проверкой предлагаемых проектов для вложения, Джек Роджерс, порекомендовал инвестировать значительную сумму, но группа отказалась. Согласно их уставу они обязаны вкладывать в high-tech компаний: во что-то, чего еще нет ни у кого. Яркие тому примеры — компьютеры Apple, микрочипы Intel и операционная система Microsoft. Если у вас в руках патент, добиться желаемого намного проще. Менее рискованно вкладывать, когда можно воздвигнуть какое-то препятствие на пути у десятков конкурентов, так и норовящих захватить ваш рынок еще до того, как вы окрепнете. А самыми многообещающими считаются идеи из области биотехнологий, программного обеспечения или телекоммуникаций.

Il Giornale не вписывалась в общую картину, равно как и Starbucks сегодня. У нас не было монополии на мировые поставки хорошего кофе, у нас не было патента на черный кофе и притязаний на кофе латте, хотя именно мы сделали этот напиток популярным в Америке. Можете открыть эспрессо-бар по соседству и конкурировать с нами на здоровье, если вы еще этого не сделали.

Я услышал все возможные доводы против того, что кофе когда-нибудь станет растущей отраслью. Это второй по объему продаж во всем мире товар после нефти. Потребление кофе в Америке снижается с середины 1960-х годов, поскольку в борьбе за звание любимого напитка нации его превосходили безалкогольные прохладительные напитки. Кофейнями тоже никого не удивишь, они тут повсюду с незапамятных времен.

Я объяснял, снова и снова, что интерес к хорошему кофе усиливается. В таких городах, как Сиэтл и Сан-Франциско, растет число людей, привыкших пить дома и в ресторанах кофе высокого качества. При этом у них практически нет возможности пить качественный кофе на работе. И если хороший кофе в зернах начинали продавать все больше маленьких магазинчиков в разных городах страны, то эспрессо можно было выпить только в ресторанах в качестве послеобеденного напитка. Несколько эспрессо-баров действительно существовало, но ни один из них не мог предложить высококачественный, быстро приготовленный эспрессо, который можно было унести с собой.

Мы же, говорил я, хотим переосмыслить товар в рамках Il Giornale. Взяв нечто древнее и избитое — кофе, — мы создали бы вокруг него атмосферу романтики и близости. Мы бы заново открыли мистику и очарование, веками окутывавшие кофе. Мы заморозили бы посетителей аурой искренности, стиля и знания.

Единственная компания, совершившая, насколько мне известно, нечто подобное, — это Nike. Кроссовки — товар не новый, дешевый, стандартный и, как правило, не очень хорошего качества. Стратегия Nike заключалась

в том, чтобы сначала разработать беговую обувь мирового класса, а затем создать вокруг нее атмосферу наивысших атлетических достижений и остроумной непочтительности. Этот дух укрепился так сильно и широко, что подтолкнул к покупке обуви Nike мириады неспортсменов. Тогда, в 1970-е, пара хороших кроссовок стоила \$20. Кто бы мог подумать, что за баскетбольные кроссовки когда-нибудь станут платить \$140?

Как в таком случае оценить хорошую перспективу для вложений? Как определить хорошую предпринимательскую идею? Что упускали из виду те, кто отказался от шанса вложить средства в Il Giornale?

Ответ прост. Лучшие идеи — те, что создают новый образ мышления или потребность. И для того чтобы распознать идею, не только опережающую время, но способную работать еще долгое время, нужен проницательный инвестор. В 1985 году, несмотря на то, что Capital Resource Corp. отказала мне, Джек Роджерс и несколько других членов этой финансовой группы вложили в Il Giornale собственные деньги. Я часто думаю о том, действительно ли их вложения в высокие технологии принесли столь же щедрый урожай.

ПРОРЫВ ОБХОДИТСЯ НЕДЕШЕВО

Кавгусту я чувствовал себя между жерновами. Кофейня работала уже четыре месяца, и дела шли хорошо. Но собранные средства составляли только половину необходимой суммы. Договор об аренде для второй кофейни был уже подписан, и я не знал, как оплачу его. Надо было шевелиться, чтобы выиграть эту гонку, и как можно скорее.

Был у меня на примете один мощный источник средств, к которому я пока не обращался. Трое самых известных бизнес-лидеров Сиэтла еще не слышали мою рекламную речь. Это был триумвират: Джек Бенароя, Герман Сарковски и Сэм Строум — титаны местного значения, выстроившие самые высокие здания, самые успешные спальные комплексы и самые прочные компании Сиэтла. Активисты еврейской общины и щедрые филантропы, они дружили и иногда сообща вкладывали средства.

Сын Германа Стив был моим ровесником. Однажды он привел отца в кофейню Il Giornale и представил меня. Герман согласился на мое предложение выступить с презентацией перед тремя бизнесменами. Для меня это был последний шанс. Если они откажут, невозможно было представить, к кому еще обратиться в Сиэтле. Сейчас или никогда.

К тому времени я произнес свою речь почти сто раз, но перед решающей встречей я снова репетировал. Даже если бы они дали минимальную сум-

му, сам факт их поддержки стал бы бесценным поручительством, и можно было бы рассчитывать на то, что другие члены высшего эшелона делового сообщества последуют их примеру.

Встреча должна была состояться на верхнем этаже одного из самых высоких офисных зданий Сиэтла. Презентация прошла хорошо, и они согласились вложить крупную сумму. Но предъявили ряд жестких требований: снизить цену, получить опционы и места в совете директоров. Чтобы урегулировать все детали, ушло две недели. Затем они, как группа, решили вложить \$750 000. Этого было достаточно, чтобы сумма, которой я располагал, превысила необходимую.

В конце концов оказалось, что я собрал \$1,65 млн от примерно тридцати инвесторов, включая начальный капитал. Самый большой куш мы получили от Большой тройки. Наряду с Арни Прентисом, Гарольдом Горликом и Джеком Роджерсом, Стив Сарковски стал директором и впоследствии весьма ощутимо поддерживал меня в напряженные и трудные периоды.

Il Giornale канула в Лету и жива лишь в памяти нескольких старых завсегдатаев. Но те первые инвесторы в результате получили 100 к 1. И все это произошло благодаря нескольким странным поворотам судьбы.



Глава 6

Становление ценностей компании

О человеке следует судить не по тому, как он ведет себя в комфортной обстановке, а по тому, что он делает в трудное время испытаний.

Мартин Лютер Кинг-мл.

Родители новорожденного не сидят и не думают: в чем наша миссия на этой планете? Какие ценности мы хотим внушить ребенку? Большинство молодых мам и пап занимает простой вопрос: как дожить до утра?

Точно так же и многие предприниматели не могут позволить себе смотреть далеко вперед. Они слишком поглощены проблемами, которые у них под носом. Со мной было именно так.

Как родитель и предприниматель, вы с первого дня начинаете передавать свои ценности другим, вне зависимости от того, осознаете вы это или нет. Как только дети или служащие компании впитали эти ценности, вряд ли можно изменить их взгляд на мир с помощью лекции по этике.

Трудно переделать сложившуюся культуру компании. Если вы в течение пяти лет совершали одну и ту же ошибку в ведении бизнеса, невозможно в один день наложить на него новый слой ценностей. К тому времени колодец уже наполнен водой, и приходится пить.

Какой бы ни была культура, ценности, руководящие принципы, вы должны предпринять шаги по укоренению их в организации на ранней стадии, чтобы они легли в основу каждого шага, каждого решения о найме сотрудника, каждой стратегической цели. Будь вы председатель или

работник самого нижнего уровня, наиболее важная ежедневная обязанность — доводить ваши ценности до других, особенно новичков. В этом залог долгосрочного процветания компании.

МИССИЯ — ОДНА НА ВСЕХ

Планируя открытие Il Giornale, я не писал манифест о миссии и не составлял список ценностей, которые компания должна воплощать. Однако у меня было несколько неплохих мыслей, появившихся еще в мою бытность в Starbucks. Я наблюдал, что было хорошо и что плохо, и делал выводы, примеряя это на свою будущую компанию.

Сегодня кажется невероятным, но как раз когда я больше всего нуждался в помощнике, чтобы сформулировать ценности компании, в моей жизни появился идеально подходивший для этого человек. Наверное, это судьба.

Однажды, в конце 1985 года, я сидел за рабочим столом, поглощенный созданием сценария открытия Il Giornale. Я уже ушел из Starbucks, но все еще пользовался кабинетом, и его пол был завален черновиками меню, графиками, чертежами помещений и элементами дизайна.

Зазвонил телефон. Это был человек, которого я встречал всего несколько раз: Дейв Олсен. Служащие из Starbucks говорили о Дейве с уважением, граничащим с благоговением, так много он знал о кофе. Высокий, широкоплечий выходец из Монтаны с длинноватыми волнистыми волосами и глазами, сверкавшими сквозь маленькие овальные очки, он управлял необычным заведением — Cafe Allegro, располагавшемся в Университетском квартале. Студенты и профессора любили проводить там время, изучая труды по философии, обсуждая внешнюю политику Соединенных Штатов или просто попивая капучино. В каком-то смысле Cafe Allegro было прототипом того, чем позже стала Starbucks, местом сбора окрестных жителей, хотя его стиль был более богемным и там не продавались ни кофе в зернах, ни кофейные аксессуары. Не обслуживали там и тех ранних городских служащих, которые брали кофе с собой. Местечко скорее напоминало европейские кафе, а не увиденные мной в Милане итальянские эспрессо-бары, где все стоят.

— Я слышал, что вы планируете открыть какие-то кофейни в центре, — сказал Дейв. — Я подумывал о том, чтобы самому поискать место в центре. Надо поговорить.

— Здорово, давайте, — ответил я, и мы договорились о встрече в один из последующих дней.

Я повесил трубку и повернулся к Дон Пинод, помогавшей мне в подготовке открытия Il Giornale.

— Дон, — сказал я, — ты хоть представляешь себе, кто сейчас звонил?

Она остановилась и посмотрела на меня вопросительно.

— *Дейв Олсен!* Возможно, он захочет работать с нами!

Нам очень повезло. Хотя он сейчас и отшучивается по этому поводу, говоря, что был простым парнем в джинсах, управлявшим маленьким кафе ради собственного удовольствия, я знал, что присутствие Дейва будет означать для Il Giornale оригинальность и искушенность в области кофе, намного превосходящие мои собственные знания, полученные за три года. А его скромные манеры, точные фразы, глубокие мысли и громкий смех сделают наше сотрудничество весьма приятным.

В день встречи мы с Дейвом сели на полу в кабинете, и я стал раскладывать планы и чертежи и излагать свои мысли. Дейв сразу все понял. Он десять лет носил фартук, стоял за прилавком, готовил эспрессо. И не понаслышке знал, с каким восторгом люди могут относиться к эспрессо, как в его кафе, так и в Италии. Мне не пришлось доказывать, что идея обладала огромным потенциалом. Он прочувствовал это до мозга костей.

Подобная синергия была слишком хороша, чтобы быть правдой. Моей сильной стороной являлась ориентация на внешние факторы: изложение видения, привлечение инвесторов, сбор денег, поиск недвижимости, дизайн кофеен, укрепление бренда, планирование будущего роста. Дейву лучше удавалась внутренняя сторона дела: мельчайшие детали управления кафе, наем и обучение бариста, отбор кофе наилучшего качества.

Нам и в голову не приходило становиться конкурентами. Хоть Дейв и пытался изыскать пути дальнейшего роста и развития, увидев то, что планировал я, он решил, что лучше будет, если мы объединим свои силы и будем воплощать идеи Il Giornale в жизнь вместе.

Поскольку наличности все еще не было, Дейв согласился работать двадцать часов в неделю за ничтожно низкую зарплату в \$12 000 в год. На деле у него был полный рабочий день, и даже больше, с самого начала. Позже его труды были щедро вознаграждены, так как его опционы прибавили в цене. Но Дейва интересовали не деньги. Он стал членом команды потому, что верил в победу. Его заинтриговал итальянский подход к обустройству эспрессо-бара, а еще ему хотелось сделать все возможное для того, чтобы предлагаемый нами кофе был лучшим. Он стал кофейной совестью компании.

Даже сегодня, будучи первым вице-президентом Starbucks по вопросам, связанным с кофе, Дейв говорит, что не считает себя ни служащим, ни директором, ни основателем, а скорее «рвущимся в дело, страстным и удачливым участником событий»: «Это похоже на альпинистскую экспедицию. Да, к счастью, мне платят зарплату. Я бы не делал всего того, что делаю, бесплатно. Но, наверное, я делал бы тогда почти все».

Если у Starbucks есть память, Дейв Олсен занимает там центральное место, где сходятся основная цель и ценности. Когда я вижу его в кабинете, уже одно это невероятно стимулирует меня.

Когда строишь организацию, очень быстро начинаешь осознавать, что не в состоянии сделать это в одиночку. Компания будет намного прочнее, если удастся найти коллегу, которому можно абсолютно доверять, который способен соединять воедино сильные качества в себе и других, разделяя при этом ваши ценности. Дейв воодушевляется на вершине горы Килиманджаро. Меня заводит баскетбол. Он может часами восторгаться насыщенным вкусом кофе с острова Сулавеси, я способен зажечь огонь в сердцах целого зала благодаря своей искренней преданности будущему компании.

Мы с Дейвом принадлежали к разным мирам. Он вырос в тихом городке в штате Монтана, и в своих джинсах Levi's, майках и ботинках Birkenstock он уже управлял маленьким кафе, когда я занимался продажами по телефону в компании Хегох в центральном Манхэттене. Роман Дейва с кофе начался в 1970 году, когда он навещал друга в Беркли. Гуляя по городу, он наткнулся на Peet's, в то время примечательный кофейный магазин на Вайн-стрит. Он приобрел у голландца маленькую кофеварку и полфунта черного итальянского кофе и начал колдовать. Эспрессо, сваренный им в тот день, так поразил его, что он стал экспериментировать каждый день, пытаясь добиться идеального вкуса.

В Сиэтл, где он работал плотником, его привела служба в армии. Однажды в 1974 году он бросил работу, погрузил вещи на велосипед и порулил в Сан-Франциско, почти за тысячу миль. Там он нашел кафе на Норт Бич, итальянские рестораны с возвышенной, богемной, шумной, эклектичной, стимулирующей атмосферой. Они относились к приготовлению эспрессо как к одному из видов итальянского искусства. Дейв парковал свой велосипед у витрин ресторанов и разговаривал с их владельцами о еде, вине и кофе.

Многие люди мечтают открыть кофейню. Очень немногие претворяют свою мечту в жизнь. Но это именно то, что сделал Дейв Олсен по возвращении в Сиэтл осенью 1974 года. Он арендовал место в Университетском квартале, в гараже бывшего морга, на аллее как раз напротив самого многолюдного входа в университетский городок.

Cafe Allegro стало храмом эспрессо, в центре которого стояла сверкающая машина для его варки. В те дни считанные американцы знали, что означает кофе латте. Он создал похожий напиток и назвал его по-французски *café au lait*¹. В поисках лучших кофейных зерен Дейв обшарил весь Сиэтл и быстро обнаружил Starbucks, где в те дни кофе продавали только на развес. Он познакомился с основателями и с обжарщиками и вместе с ними пробовал

¹ Кофе с молоком (фр.).

кофе. Он искал кофе такой обжарки, которая соответствовала его вкусу, всего лишь чуть-чуть чернее, чем большая часть других сортов Starbucks, но чуть-чуть светлее, чем самый темный из предлагаемых ею сортов.

Кофе такой обжарки, найденной специально для Cafe Allegro, и по сей день продается в кофейнях и используется во всех смесях эспresso, которые мы предлагаем. Вот как тесно Дейв Олсен врос в историю Starbucks.

Когда мы с Дейвом в 1985 году открыли Il Giornale, нас, бесспорно, объединяло одно качество: страсть к кофе и к тому, чего мы добивались, предлагая его своим клиентам. Мы играли разные роли, но вне зависимости от того, с кем мы разговаривали или в какой ситуации оказывались, каждый по-своему стремился донести до людей одну и ту же идею. Два голоса, одно мнение. Подобные связь, согласованность, общая цель редко встречаются как в бизнесе, так и в жизни.

Когда я встретился с Дейвом, у него была одна спортивная куртка, да и то потому, что его жена работала в авиакомпании, где от родственников служащих требовали носить куртку и галстук, поскольку они тоже летали бесплатно. Сегодня он так же, как и все остальные, потрясен тем, что работает в миллиардной компании, оставаясь в душе художником и изобретателем.

Starbucks не стала бы тем, чем является сегодня, если бы Дейв Олсен не присоединился к нам еще во времена Il Giornale. Он помог сформулировать ее ценности, привнес во все аспекты бизнеса сильную, романтическую любовь к кофе, непоколебимую целостность, обезоруживающую честность и оригинальность. Он разделял мое мнение, что каждый должен оставить свое «я» за дверью и взяться за дело как член единой команды. Он развязал мне руки, позволив заниматься ростом предприятия, ибо мне не было нужды беспокоиться о качестве кофе. Дейв — скала, часть фундамента компании.

Начиная новое дело, не отдаешь себе отчет в том, насколько критичны все первые решения не только для формирования компании в целом, но и для закладывания основ ее будущего. Невозможно предугадать, какие именно решения станут краеугольными камнями. Каждое впоследствии оказывается очень ценным, но в самом начале вы этого не осознаете.

ВСЕ ИМЕЕТ ЗНАЧЕНИЕ

Наши планы казались невероятно амбициозными. Но даже когда еще никто не слышал об Il Giornale, я уже мечтал создать самую крупную кофейную компанию в Северной Америке, имеющую свои заведения во всех больших городах. Я нанял человека, который знал, как пользоваться

таблицами на персональном компьютере, чтобы составлять кое-какие планы, и вначале попросил его разработать модель, предполагающую открытие 75 кофеен за пять лет. Взглянув на получившиеся цифры, я сказал, чтобы он сократил количество планируемых заведений до 50, поскольку решил, что никто не поверит в реальность цифры 75. На деле через пять лет мы все-таки достигли этого числа.

Крошечный офис вмещал всего три стола, составленных близко друг к другу, в соседнем помещении располагался маленький конференц-зал. Когда мы стали продавать сэндвичи панини, Дейв нарезал мясо прямо в кабинете, примерно в десяти ярдах от моего стола. Я висел на телефоне, разговаривая с потенциальными инвесторами, а мои ноздри щекотал запах вяленого мяса. Дейв отвозил мясо в кофейню в своем выдавшем виды красном грузовике.

8 апреля 1981 года, когда открылась первая Il Giornale, я пришел туда рано, как в день открытия первого кофейного бара Starbucks. В 6.30 у дверей уже ждала первая посетительница. Она сразу же вошла и попросила чашку кофе.

Все-таки кто-то что-то купил, подумал я с облегчением.

Я оставался там весь день, и поскольку слишком нервничал, чтобы стоять за прилавком, расхаживал по помещению и наблюдал за происходившим. Многие сотрудники Starbucks пришли посмотреть, как выглядит моя кофейня. К моменту закрытия нас посетили почти 300 человек, в основном утром. Они задавали много вопросов о меню, и мы рассказывали им об итальянском эспрессо. Начало было благоприятным, я был доволен.

В те первые недели я лично проверял качество, скорость обслуживания, чистоту. Не хотелось ничего упускать из виду. Это была моя мечта, все должно было работать как часы. Все имело значение.

Дейв стоял за прилавком все утро. Потом поехал в офис. Мы с Дейвом всегда возвращались на обед в кофейню. Платили без скидок, поедали и выпивали огромное количество еды и кофе, чтобы потенциальные инвесторы видели, насколько высоки показатели продаж. Эта традиция не умерла, мы до сих пор платим полную цену во всех кофейнях Starbucks, когда заглядываем с визитом.

В той самой первой кофейне нам хотелось воссоздать обстановку настоящего итальянского эспрессо-бара. Это виделось нам первейшей миссией. Мы не желали делать ничего, что разбавило бы единое целое, которое составляли эспрессо и обстановка итальянской кофейни в Сиэтле. Музыкальным фоном служила исключительно итальянская опера. Бариста носили белые рубашки и бабочки. Все посетители стояли, сидячих мест не было. Американские и зарубежные газеты висели на брусках вдоль стены. В меню было полно итальянских слов. Даже декор был итальянским.

Мало-помалу мы осознали, что многое из этого не подходило для Сизтла. Люди стали жаловаться на беспрестанно играющую оперную музыку. Галстуки-бабочки оказались непрактичными. Посетители, которые не спешили, хотели куда-нибудь сесть. Некоторые названия итальянских блюд и напитков пришлось перевести.

Мы постепенно смирились, что нужно приспособиться к потребностям клиентов. Мы быстро исправили большую часть ошибок, поставили стулья, разнообразили музыку. Но даже тогда, в самом начале, мы не слишком увлекались компромиссами, стараясь не жертвовать стилем и элегантностью. Спорили даже о том, где держать бумажные стаканы для напитков на вынос, которые наверняка составят существенную часть доходов. Хотя эспresso в керамических чашках гораздо лучше на вкус, выбора не было: не продавай мы кофе на вынос, продажи были бы минимальными.

И все же в целом идея работала. Через шесть месяцев мы обслуживали уже более 1000 человек в день. Наша крошечная кофейня площадью в 700 квадратных футов, прямо у главного входа в самое высокое здание Сизтла, стала местом встреч. В жизни людей чего-то не хватало, и мы восполнили этот пробел. Завсегдатаи научились произносить название *Il Giornale* (иль джор-на-ли) и даже говорили это с гордостью, как будто состояли членами некоего клуба. Эта первая кофейня определенно опережала свое время и была настоящим сокровищем.

Конкурентным преимуществом, как оказалось, являлась скорость. Наши клиенты, многие из которых работали в кишащих народом офисных зданиях, расположенных неподалеку, постоянно спешили. Хэп Хьюитт, инженер, установивший конвейерные ленты на фабрике Starbucks, разработал особую систему для подачи трех видов кофе одновременно, смоделированную по принципу пивного крана.

Скорость подчеркивал и наш логотип. Название *Il Giornale* было вписано в зеленый круг, на фоне которого изображалась голова Меркурия, быстрого бога-курьера. Позже мы создали переносную систему вроде рюкзака с краном и посылали работников с подносом и стаканами продавать кофе в офисах. Мы называли их слугами Меркурия.

Но ключ к успеху, как выяснилось, находился в руках людей, которых мы брали на работу. Дейв тренировал их в варке кофе, я обучал технике продаж и управления. Более того, мы заразили их верой в то, что вместе мы сможем свершать великие дела.

Дон Пинод стала первой служащей *Il Giornale*. Она помогала мне открывать компанию и управляла кофейней в здании Columbia Center. Дженнифер Эймс-Карреман пришла в марте и работала в качестве бариста с первого дня. Раньше она была директором по рекламе и надеялась сделать карьеру в нашей кофейне.

Движимые энтузиазмом, Дон и Дженнифер придумали системы, которые, будучи слишком сложными для одного заведения, помогли составить точную картину нашего бизнеса. Мы скрупулезно вели счет кофе, выпечке, наличности, браку. Мы отслеживали все товарные категории, чтобы определить, какие лучше продаются. И всегда знали, что нам нужно сделать для улучшения бюджета.

В ноябре я нанял в качестве своей помощницы Кристин Дей. Она только что вышла из отпуска по уходу за ребенком, имела высшее образование в области бизнеса и опыт работы в финансовой компании. Взялась она практически за все: администрирование, финансы, компьютеры, зарплату, кадры, закупки, отношения с банками и обязанности секретаря. Вначале она даже готовила отчеты о прибылях и убытках, бухгалтерские балансовые отчеты, аудит инвентаря и продаж. Всю бухгалтерию она выполняла вручную. Подобно мне и Дейву, Кристин сразу же стала работать по двадцать четыре часа в сутки, настолько увлекли ее наши страсть и убежденность в успехе предприятия.

Однажды Кристин вела переговоры с Solo, крупнейшим поставщиком бумажных стаканов, пытаясь снизить цену. Мы не были серьезным заказчиком, и они не видели причин уступать. «В один прекрасный день мы станем самым крупным вашим клиентом», — сказала Кристин. Сомневаюсь, что они поверили, но сама она не сомневалась, это точно.

Во многих отношениях мы напоминали семью. Я приглашал всех к себе домой на пиццу, и они наблюдали, как учится ползать и ходить мой сын. На мой тридцать третий день рождения они заказали торт и сделали мне сюрприз, подарив его в кофейне. Посетители столпились вокруг и стали подпевать бариста, которые пели Happy Birthday; я и смутился, и преисполнился благодарности за то, что, несмотря на всю занятость, мы все еще способны доставлять радость друг другу.

Мы открыли вторую кофейню всего через шесть месяцев после первой, в другом небоскребе, Башне доверия (Seattle Trust Tower) на углу Второй и Мэдисон. Задумавшись о третьем заведении, мы решили стать интернациональной компанией и выбрали место в Ванкувере, Канада, в терминале SeaBus; кофейня открылась в апреле 1987 года. Такой выбор может показаться нелогичным для компании, имеющей всего две точки. Но учитывая мое желание вырасти до 50 и сомнения инвесторов в моих способностях выйти за пределы Сиэтла, я должен был продемонстрировать выполнимость плана как можно быстрее и решительнее. Нужно было торопиться.

Мы понятия не имели о трудностях с обменными курсами, таможней, различиями в условиях труда. Никогда не задумывались о сложностях работы в другой стране, таких как необходимость в отдельном банков-

ском счете, отдельных отчетах для канадского правительства, приспособленности нашей бухгалтерии к разнице в курсе валют — и все это для одной-единственной маленькой кофейни.

На север, открывать кофейню в Ванкувере и обучать персонал, поехал Дейв. Когда он берется за дело, можно быть спокойным, что все будет сделано не просто хорошо, а с дотошным вниманием к мелочам. Оставив в Сиэтле семью, он провел почти месяц в Канаде, в дешевой гостинице, только чтобы убедиться в том, что Il Giornale в Ванкувере станет зеркальным отражением кофейни в Columbia Center в отношении сервиса и обстановки.

Все три кофейни Il Giornale быстро снискали популярность. К середине 1987 года объем продаж в каждом заведении достиг \$500 000 в год. Хотя мы все еще не получали прибыли, путь к достижению нашей амбициозной цели был начат, а воодушевление команды было на высоте. Посетители были в восторге. Мое видение становилось реальностью.

ЕСЛИ ВАМ ПРЕДОСТАВЛЯЕТСЯ ШАНС ВСЕЙ ЖИЗНИ, НЕ ТЕРЯЙТЕ ВРЕМЕНИ

В марте 1987 года произошло событие, изменившее мою жизнь и судьбу Starbucks: Джерри Болдуин и Гордон Боукер решили продать кофейню в Сиэтле, завод по обжарке и бренд Starbucks и оставить себе только Peet's и все, что было связано с ней. Гордон хотел продать свою долю, чтобы отдохнуть от кофейного бизнеса и сконцентрироваться на других своих предприятиях, а Джерри, разрывавшийся между Сиэтлом и Беркли, желал сосредоточиться на Peet's.

Они держали свое намерение в тайне, но для тех, кто хорошо их знал, оно не стало неожиданностью. Я был в курсе некоторых проблем и напряжения, существовавшего между партнерами. Я понял, что должен купить Starbucks. Сама судьба, казалось, указывала на это. И снова: *bashert*.

В те дни Starbucks была гораздо больше нашей компании: 6 кофеен Starbucks к 3 Il Giornale. Годовой объем продаж Starbucks во много раз превышал наш. Это выглядело, как если бы удав проглотил слона, или, как выразился Дейв, «ребенок мужчине отец». Но, на мой взгляд, этот вариант был естественным и логичным: во-первых, Il Giornale вскоре понадобился бы собственный завод для обжарки, а во-вторых, продажа кофе в зернах, которой занималась Starbucks, и продажа напитков в Il Giornale прекрасно

дополняли друг друга. Более того, я понимал и ценил то, что воплощала Starbucks.

Я как раз незадолго до этого исчерпал почти все ресурсы в поисках \$1,25 млн. Теперь же нужно было найти около \$4 млн для покупки активов Starbucks. Однако, какой пугающей ни казалась эта задача, я был уверен, что смогу. Прогресс, который сделала Il Giornale за столь короткий период, поразил тех, кто поддержал меня в самом начале, и я не сомневался, что некоторые захотят увеличить свою долю акций. Да и другие инвесторы, отказавшие нам ранее, наверняка на этот раз не станут упускать возможность, поскольку теперь речь идет о Starbucks. При условии, что все пойдет как надо, инвесторы не останутся в накладе.

Мы быстро все подсчитали. С недавних пор у меня работал Рон Лоуренс, имевший богатый опыт в ресторанном бизнесе, в чьи обязанности входили финансовый и бухгалтерский учет и разработка систем компьютеризации учета розничной торговли для компании.

— Рон, — сказал я, — нам нужен предварительный счет и полный пакет частного размещения для похода к инвесторам. Нужно раздобыть все финансовые документы на Starbucks. За неделю-две справишься?

Он был парень азартный, и мы взялись за дело, ломая голову, как бы собрать достаточно средств для покупки компании и к тому же получить какой-то капитал для расширения. После договора о кредитном лимите с местными банками мы подготовили проспект с предложением о покупке акций для распространения среди всех инвесторов Il Giornale и нескольких еще из тех, с кем мне удалось познакомиться в последнее время.

На совете директоров компании я разъяснил свой план. Картина не оставляла ни малейших сомнений в победе.

ЧТО ДЕЛАТЬ, ЕСЛИ У ВАС ПЫТАЮТСЯ ОТОБРАТЬ ДОБЫЧУ

В один прекрасный день все едва не пропало. Еще не заполучив Starbucks, я почти потерял ее.

Пока мы проворачивали сделку, стало известным, что один из моих инвесторов готовил свой план приобретения Starbucks. Его идея не предполагала равное распределение акций между акционерами Il Giornale, а обеспечивала ему и нескольким его друзьям большую, чем у других, долю. Этот человек хотел превратить меня из основателя и главного акционера в простого служащего, заставить управлять компанией от имени и по поручению нового совета директоров, которым бы он руководил. Я также считал, что

это несправедливо по отношению к некоторым моим старым инвесторам, людям, доверившим свои деньги мне и Il Giornale.

Этот человек занимал лидирующее положение в деловой жизни Сиэтла и, наверное, уже заручился поддержкой ведущих бизнесменов. Я опасался, что мои влиятельные сторонники согласятся с его планом, не оставив мне выбора. Я отправился к Стиву Гринбургу, и мы вместе обратились к одному из его старших партнеров, Биллу Гейтсу, отцу-основателю Microsoft. Этот господин, ростом в шесть футов и семь дюймов, был в Сиэтле заметной фигурой. Мы подготовили новую стратегию и договорились о встрече с инвестором. Билл Гейтс согласился поддержать меня.

День нашей встречи — один из самых тяжелых и болезненных в моей жизни. Было неясно, чем все обернется, и на карте стояло все дело. Войдя в зал, я почувствовал себя Трусливым Львом, трясущимся от страха в ожидании встречи с великим волшебником Озом. Мой оппонент важно восседал во главе стола для переговоров, держа под контролем все помещение. Даже не дав мне высказаться, он стал поносить меня.

— Мы дали вам шанс, какой не каждый день выпадает людям, — как мне помнится, кричал он. — Мы вложили в вас средства, когда вы были ничем. Вы и сейчас ничто. Теперь у вас появилась возможность приобрести Starbucks. Но это наши деньги. Наш бизнес. Поэтому вот как мы собираемся сделать, с вами или без.

Он снова сел, затем предъявил ультиматум:

— Если вы не согласитесь принять условия этой сделки, вы не будете работать в этом городе. Вы уже не сможете собрать ни единого доллара. Вас растопчут и раздавят.

Я был в ужасе, но его слова разозлили меня. Неужели повернуть вспять и смириться?

— Послушайте, — произнес я дрожащим голосом. — Для меня это шанс всей жизни. *Это моя идея!* Я рассказал вам о ней, и вы ее у меня не отнимете. Мы найдем деньги, с вами или без.

— Нам не о чем говорить, — ответил он. Остальные присутствующие молчали или высказывались в его поддержку.

Когда встреча закончилась, я вышел и расплакался, прямо там, в коридоре. Билл Гейтс пытался убедить меня, что все будет хорошо, но тоже был ошеломлен вспышкой страстей.

Придя домой, я решил, что жизнь кончилась.

— Нет никакой надежды, — сказал я Шери. — Не представляю, где взять деньги. Не знаю, что еще мы можем сделать.

Это был поворотный момент. Согласись я на условия, поставленные инвестором, пришлось бы проститься со своей мечтой. Он мог бы уволить меня в любой момент, и уж точно стал бы диктовать свою волю относительно

атмосферы и ценностей Starbucks. Страсть, увлеченность и преданность, благодаря которым процветала Starbucks, исчезли бы навсегда.

Два дня спустя при поддержке Стива Сарковски я встретился с несколькими инвесторами и представил на их суд свое предложение. Каждый инвестор Il Giornale получал возможность вложиться в покупку Starbucks. План был справедлив по отношению ко всем. Они поддержали меня, как и почти все другие инвесторы. За считанные недели нам удалось собрать \$3,8 млн, необходимых для покупки Starbucks, и с тех пор все изменилось.

Необходимо всегда помнить о своих идеалах. Будьте дерзки, но справедливы. Не уступайте. Если вас окружают такие же целостные личности, вместе вы одержите победу.

Как раз когда при неожиданном повороте судьбы вас круто заносит, можно упустить свой шанс. Но каких бы высот я ни достиг, сколько бы людей ни находилось у меня в подчинении, невозможно представить, чтобы я обошелся с кем-нибудь так, как обошлись со мной в тот день. Слова об «отношении к людям с уважением и достоинством», позже использованные в Заявлении о миссии Starbucks, вызывают у скептиков усмешку. Они полагают, что это пустая болтовня или пуризм. Но не все живут по таким правилам. Если я чувствую, что человеку недостает цельности или принципиальности, я прекращаю всякие отношения с ним. Как показывает время, это верный подход.

Те первые инвесторы, которые поверили в меня, были щедро вознаграждены. Они поддерживали меня в трудные времена и полагались на мою цельность. И я делал все, чтобы ни при каких обстоятельствах не злоупотреблять этим доверием.

К августу 1987 года Starbucks стала моей. Это и приводило в восторг, и пугало одновременно.

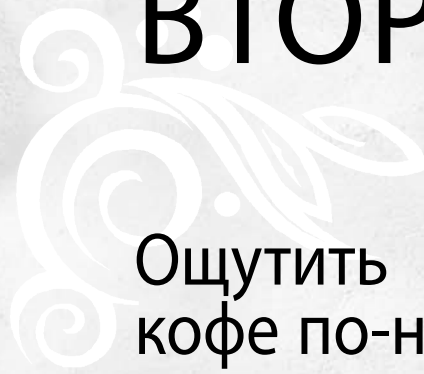
В тот же месяц, одним ранним утром, я проснулся и вышел на длительную пробежку. Я уже начал осознавать всю глобальность задачи и лежавшую на мне ответственность. У меня появился шанс претворить в жизнь свою мечту, но на моих плечах лежали надежды и страхи сотни людей. Пробегая по буйно заросшему парку, я увидел длинную, извивающуюся дорогу, исчезающую в густом тумане, доходившем до гребня следующего холма.

Сегодняшняя Starbucks Corporation — фактически Il Giornale. Основанная в 1985 году, она приобрела активы Starbucks в 1987-м и сменила свое название на Starbucks Corporation. Компания, которую основали Джерри и Гордон, называлась Starbucks Coffee Company, и они продали нам права на это название. Теперь их компания известна как Peet's.

В возрасте тридцати четырех лет я стоял на пороге великого приключения. Не сворачивать с этого пути меня заставляло не количество принадлежащих мне акций, а идущие из глубины души ценности и твердое намерение создать предприятие, представляющее долговременную ценность для наших акционеров. На каждом шагу я старался меньше обещать и больше делать. В конце концов, это единственный способ обеспечить стабильность любой работы.



ЧАСТЬ ВТОРАЯ



Ощутить
кофе по-новому

Starbucks — частная компания,
1987–1992 годы



Глава 7

Сны наяву



Сновидцы, блуждающие по ночам в темных закоулках своего разума, просыпаясь, обнаруживают, что все это пустое; но грезящие при свете дня — опасные люди, они заставляют свои сны сбываться.

Т. Е. Лоуренс (Аравийский)

Была пятница, солнечный августовский полдень, когда я вышел из юридической конторы, подписав договор о покупке Starbucks. Люди сновали туда-сюда как ни в чем не бывало, но у меня на душе было необычайно легко. Подписывали Джерри и Гордон, подписывал я, бумагу за бумагой. Затем через стол был протянут чек. Я пожал руки всем присутствующим и выслушал их поздравления. Теперь Starbucks была моей.

Мы со Скоттом Гринбургом автоматически зашагали через дорогу к Columbia Center, в нашу первую Il Giornale. В два часа, в середине летнего дня, там была одна-единственная посетительница. Она стояла у окна, глубоко задумавшись. Я поприветствовал бариста, ничего не подозревавших о сделке, которую мы только что совершили. Они приготовили мне doppio macchiato — двойную порцию эспрессо с шапкой вспененного молока в маленькой чашке, а Скотту — капучино. Мы сели на барные стулья у окна.

Вот мы сидим тут, двое мужчин тридцати с небольшим лет, познакомившиеся несколько лет назад на баскетбольном поле и только что заключившие сделку в \$4 млн. Для Скотта как для юриста это был важный шаг, способный повлиять на дальнейшую карьеру; меня же он превратил в президента компании, где я начинал как служащий.

Скотт разложил на столе бизнес-план, конфиденциальный стостраничный документ. На обложке красовались два логотипа, Il Giornale и Starbucks.

Мы писали его с особой тщательностью, четко определяя каждое звено тех действий, которые я собирался предпринять, как только Il Giornale приобретет Starbucks. Мы молились на этот план месяцами, и вот он претворен в жизнь. Момент был волнующий — один из тех, когда трудно поверить в происходящее. Скотт поднял свою чашку, как бы желая произнести тост, глаза его горели. «Мы сделали это», — одновременно произнесли мы.

ВОЗВРАЩЕНИЕ ДОМОЙ — В STARBUCKS

Утром следующего понедельника, 18 августа 1987 года, родилась современная Starbucks.

Я снова переступил порог старого обжарочного завода, как много раз до того, но теперь я был владельцем и генеральным директором. Обжарщик встретил меня улыбкой и, похлопав по плечу, повернулся к остывающему подносу, усыпанному только что обжаренными зернами. Я погрузил руки в теплые, ароматные зерна и стал медленно пропускать их сквозь пальцы. Ощувив зерна, я с новой ясностью вспомнил, в чем состояло главное предназначение Starbucks, и эта процедура стала ежедневной.

Я шел по территории завода, и люди, попадавшиеся на пути, улыбались, обнимали и приветствовали меня. Казалось, я вернулся домой: запахи, звуки, лица — все было знакомо. Там была и Гей Наивен, с ее ярко-рыжими волосами, и Дебора Типп Хок, теперь управлявшая пятью магазинами. Я был счастлив видеть Дейва Сеймура и Тома Уолтерса, обжарщика. Но я знал, что несмотря на все их добрые пожелания, они нервничали. Их жизнь только что изменилась, и это не было их решением. Они знали, что Starbucks уже не будет прежней, но не знали, какой она станет. Снижу ли я качество кофе? Уволю ли часть персонала, соглашусь ли признать успехи, которых добились некоторые служащие на своем посту? Были ли разумны мои планы быстрого роста?

В 10 утра я созвал всех в помещении обжарочного завода. Впоследствии это стало традицией.

Я скорее волновался, чем нервничал. Я набросал на карточке 5 на 7 дюймов несколько пунктов, чтобы ничего не забыть. Там говорилось:

1. Говорить от чистого сердца.
2. Поставить себя на их место.
3. Поделиться с ними моей большой мечтой.

Однако, едва начав говорить, я понял, что не нуждаюсь в шпаргалках.

— Так хорошо снова вернуться домой, — начал я. Напряжение в зале стало ослабевать. — Пять лет назад я изменил свою жизнь ради компании,

потому что увидел, с какой страстью вы относились к ней. Всю свою жизнь я хотел стать частичкой компании и группы людей, где все до единого разделяют одну идею. Я нашел это здесь, в вас, и вы покорили меня. Я люблю эту компанию и то, что она собой воплощает. Работая сообща, мы могли бы познакомить с понятием Starbucks всех жителей Сиэтла и всю страну. Мы могли бы донести свою кофейную миссию до гораздо большего количества людей.

Я знаю, что вы встревожены. Некоторые из вас, наверное, даже сердиты. Но если вы согласитесь пойти мне навстречу, я вас не подведу. Обещаю, что никого не оставлю за бортом.

Мне было легко так говорить, потому что я был одним из них.

Моей целью было построить компанию национального масштаба, чьи-ми ценностями и ведущими принципами мы все могли бы гордиться. Я изложил свое видение роста компании и пообещал, что мой план будет осуществляться на благо репутации Starbucks, а не в ущерб ей. Я объяснил, каким образом служащие получают возможность участвовать в принятии решений, а я смогу быть с ними честным и открытым.

— Мне бы хотелось, чтобы через пять лет вы вспомнили этот день и сказали: «Я был там, когда все началось. В том, что компания стала великой, есть и моя заслуга».

Но что самое важное, я заверил их, что вне зависимости от того, какой инвестор сколькими акциями владеет, компания принадлежит им, и так будет всегда. Они владели Starbucks. Лучшее впереди.

Говоря, я наблюдал за их лицами. Некоторым, похоже, хотелось поверить в мои слова, но им мешала осторожность. А скептики решили, что не станут покупать на несбыточные мечты — по крайней мере, пока.

Возвращение в компанию давало мне неоспоримое преимущество. Я знал ее слабые и сильные стороны, поэтому мог предугадать, что возможно, а что нет, и с какой скоростью мы будем двигаться.

Но спустя несколько дней я понял, что моральный дух в Starbucks был сломлен. За двадцать месяцев, прошедшие со дня моего ухода, внутри компании выросла стена. Люди были настроены цинично, относились ко всему с подозрением. Они чувствовали себя недооцененными, предшествующее руководство не придавало отношениям с ними должного внимания, и теперь я тоже вызывал в них тревогу. Ткань доверия и общего видения, которую я чувствовал, когда пришел в Starbucks, сильно поистрепалась.

За последующие недели я оценил размер нанесенного компании ущерба. Стало очевидно, что моей важнейшей задачей станет выработка взаимного уважения между руководством и подчиненными. Пока я не сделаю этого, все мои цели, все мечты ничего не стоят.

Это открытие многому меня научило. Бизнес-план – всего лишь клочок бумаги, и даже самый совершенный план окажется бесполезным, если служащие компании не будут вкладывать душу в общее дело. И они не примут его, пока не начнут доверять своему лидеру и понимать, что их усилия заметят и оценят по достоинству.

Имея опыт работы с маленькой командой Il Giornale, я уже знал, как много способна сделать горстка людей, если они верят в то, чем занимаются. Starbucks могла бы стать значительно больше, если бы мотивация ее сотрудников была столь же высокой.

Единственный способ заслужить доверие служащих – быть честным с ними, делиться своими планами, радостями, затем идти до конца и держать слово, делая в точности то, что обещал, если не больше. Никто не последует за мной, пока не убедится, что обещания мои не пусты.

На это потребуется время.

КОЛЕСА КРУТЯТСЯ ВСЕ БЫСТРЕЕ

Недостаток опытных руководителей был одним из факторов риска, упомянутых мной при покупке Starbucks. Это было еще мягко сказано. Менее двух лет я был президентом крошечной компании. Дейв Олсен управлял своим единственным кафе одиннадцать лет. Рон Лоуренс, наш ревизор, проработал бухгалтером и ревизором в нескольких организациях. Кристин Дей была экспертом во всем, что бы мы ей ни подкидывали, но никогда не работала начальником.

Теперь нам четверым предстояло поломать голову не только над тем, как объединить Il Giornale и Starbucks, но и ухитриться открыть 125 новых кофеен за пять лет, в соответствии с обещанием, данным инвесторам. Мы решили, что раз мы поднабрались опыта, вполне реально будет открыть 15 в первый год, 20 во второй, 25 в третий, 30 в четвертый и 35 в пятый. Без проблем. Продажи вырастут до \$60 миллионов, а от них не отстанет и прибыль. На бумаге все выглядело великолепно.

Ничего похожего мне никогда раньше делать не доводилось и теперь я должен был быстро учиться, нанять опытных менеджеров, немедленно начать завоевывать поддержку служащих Starbucks и вселять в них энтузиазм.

Но одного понимания необходимости что-то сделать было мало, чтобы подготовиться к великим свершениям. Стало казаться, будто я двигаюсь в неверном направлении по темному тоннелю. Навалилась гора проблем, с какими мне еще не приходилось сталкиваться. Еще немного, и я бы сошел с ума.

В тот первый понедельник утром выяснилось, что главный обжарщик и закупщик Starbucks решил уволиться. С его уходом у нас не оставалось ни единого закупщика и лишь несколько обжарщиков-помощников. Дейву Олсену пришлось освоить невероятно сложные навыки закупки и обжарки кофе буквально за одну ночь. К счастью, он с готовностью взялся за дело.

Для Дейва эта возможность оказалась Божьим даром. В определенном смысле она давала ему шанс научиться чему-то новому. Он стал путешествовать по всему миру, по ведущим странам — поставщикам кофе, знакомиться с производителями, познавать связанные с кофе области сельского хозяйства и экономики. Он всегда был нашим самым ценным кофейным «носом», умевшим распознать оттенки не хуже опытного винодела. Теперь, когда он начал исследовать новые источники и сорта кофе, ассортимент, предлагаемый Starbucks, стал еще лучше.

Нам всем пришлось научиться делать невозможное. В первые два месяца Рон Лоуренс закрыл предложение на продажу, объединил финансовые документы Starbucks и Il Giornale, установил новую компьютерную систему, переключился с одной системы бухучета на другую и провел ревизию в конце финансового года. «О'кей, — сказал он, оценив сделанное, — что еще?»

Мой собственный список срочных дел тоже стремительно рос. Для управления Starbucks мне нужен был помощник, человек с опытом руководства компанией. Я обратился к Лоуренсу Мальцу, которого знал через общих друзей. Лоуренс был на пятьдесят лет старше меня и двадцать лет проработал в бизнесе, в том числе восемь лет президентом прибыльной акционерной компании, производившей напитки.

Лоуренс инвестировал в Starbucks и стал ее исполнительным вице-президентом в ноябре 1987 года. Я назначил его ответственным за операции, финансы и кадры, оставив себе вопросы, связанные с расширением, недвижимостью, дизайном, маркетингом, сбытом и отношениями с инвесторами.

Наша маленькая управленческая команда не задумывалась, почему стоит быстро вырасти. Мы решили стать чемпионами, и скорость была частью этого задания. Пытаясь заглянуть в будущее, я видел яркий, живописный пейзаж, а не натюрморт в бледных размытых тонах.

Теперь, когда мы объединились со Starbucks, цель открыть за пять лет 50 кофеен Il Giornale уже не казалась такой далекой. Вот почему в 1987 году я пообещал инвесторам, что через пять лет Starbucks откроет 125 кофеен. Однажды мы превратимся в акционерную компанию. Люди будут так уважать наш бренд, что станут говорить вместо «чашка кофе» «чашка Starbucks». В далеких от Сиэтла городах из дверей новых кофеен Starbucks на улицы выползут длинные хвосты очередей. И, скорее всего, нам удастся изменить американскую традицию кофепития.

Пришлось напрячься, многие считали, что это невозможно. Но именно это и привлекало меня и других в Starbucks. Подвергать сомнению общепринятое мнение, достигать результата вопреки обстоятельствам — вещи, которые доставляют ни с чем не сравнимое удовольствие.

Я хотел создать бренд, пользующийся уважением благодаря лучшему кофе и хорошо управляемой структуре компании, которая заботится о своих служащих.

В те первые дни постепенно стало определяться мое видение компании. Создание атмосферы, в которой к людям относятся с уважением, не являлось для меня чем-то из ряда вон выходящим; это было неотъемлемой частью миссии Starbucks. Мы никогда бы не достигли цели, если бы не верили в общую идею. Чтобы ее реализовать, нужно было создать компанию, которая ценила бы людей, вдохновляла их и делила плоды совместных усилий между всеми, кто работает вместе с нами над ее созданием и укреплением.

Я хотел построить компанию, которая процветала бы годами, потому что ее конкурентное преимущество основывалось на ценностях. Я хотел привлечь на работу личностей, способных трудиться в команде ради единой цели, избегающих политических распрей и любящих достигать невозможного. Я хотел создать культурную среду, где конечным результатом почитают не только личную выгоду, но всеми уважаемое и достойное восхищения предприятие.

Скромные мечты не по мне; я мечтал по-крупному.

Если вы хотите построить великое предприятие, придется набраться смелости. Мечтая о чем-то малом, вы никогда не преуспеете в большом. Для многих людей достаточно и малого. Но если вы хотите, чтобы мир заметил вас, чтобы ваше творение жило в веках, дерзайте.

Кому нужна мечта, до которой можно дотянуться рукой?

ОБРЕТАЯ СВОЕ ЛИЦО

После сделки мне пришлось принять важное решение относительно того, следует ли оставить название Il Giornale или лучше объединиться под именем Starbucks?

Для большинства предпринимателей, основавших свою первую компанию, отказаться от ее названия — все равно, что бросить собственного ребенка. Я испытывал определенную привязанность к Il Giornale, которую создал с нуля. Но название Starbucks было намного известнее, и в глубине души я понимал, что выбрать нужно именно его. И все же, имея ответственность перед командой Il Giornale, следовало тщательно взвесить все «за» и «против».

Я отправился к Терри Хеклеру за поддержкой, ведь когда-то он помог выбрать имя для Starbucks. С тех пор он дал названия нескольким успешным брендам в Сиэтле, включая Cinnabon, Encarta и программное обеспечение Visio. Чтобы обсудить этот вопрос, я решил провести две встречи — одну с ведущими инвесторами, а вторую со служащими. По моей просьбе Терри представлял свои рекомендации на обеих.

Название Il Giornale, сказал он, трудно писать и выговаривать. Людям оно кажется непонятным. Прошло меньше двух лет с открытия компании, и оно все еще было слишком новым и непривычным, чтобы получить широкое признание. Только итальянцы могли предъявлять обоснованные аргументы в его пользу, но ни один из нас не был итальянцем.

Имя Starbucks, напротив, завораживает. Оно возбуждает любопытство. В пределах Сиэтла оно к тому времени уже бесспорно обладало определенной аурой и магнетизмом, а благодаря почтовым заказам становилось известно и в других местах Америки. Starbucks подразумевало продукт уникальный и загадочный, и в то же время чисто американский.

Надо было убедить тех, кто с самого начала работал в Il Giornale и любил итальянское название, потому что оно отражало романтику настоящего эспрессо. Маленький коллектив Il Giornale сплотился, как одна дружная семья, и боялся потерять то, над чем трудился так самоотверженно, отдаться на съедение гиганту с пятнадцатилетней историей и традициями.

После долгих поисков мы все-таки решили снять вывески с названием Il Giornale с наших эспрессо-баров и заменить их на Starbucks. Я понимал, что, пока идет этот процесс, нужно забыть о личных симпатиях. Мне хотелось, чтобы все имели возможность сделать выбор и определить, какое из названий наилучшим образом противопоставит нас конкурентам. Легко узнаваемое, запоминающееся и воспроизводимое — даст нам неоспоримое преимущество. И это, конечно, Starbucks, а не Il Giornale.

Терри придумал логотип, объединяющий два предыдущих. Мы оставили на нем сирену в короне из звезд от Starbucks, но сделали ее более современной. Традиционный коричневый цвет сменился на более жизнеутверждающий зеленый цвет Il Giornale.

Постепенно мы изменили и внешний вид магазинов Starbucks с коричневого на зеленый, с традиционности Старого Света на итальянскую элегантность. Одновременно мы перестроили и переделали их таким образом, что теперь там не только продавали кофе в зернах, но и подавали эспрессо. Такая комбинация породила кофейню нового типа (больше, чем магазин, но еще не ресторан), что и стало с тех пор отличительной особенностью Starbucks.

Этот брак оказался на редкость прочным.

ЖИВОЕ ПРОЯВЛЕНИЕ ДОВЕРИЯ

К декабрю 1987 года, когда были готовы к открытию новые кофейни в Чикаго и Ванкувере, а качество кофе не снизилось, сомнения некоторых служащих относительно моих намерений начали рассеиваться.

Мне хотелось, чтобы люди гордились тем, что работают в Starbucks, чтобы верили, что начальство доверяет им и относится к ним с уважением. Тогда и профсоюз им не потребуется.

К счастью, один из сотрудников тоже поставил под вопрос необходимость членства в профсоюзе. В 1981 году, будучи еще студентом колледжа, Дерил Мур пришел работать в Starbucks продавцом магазина в Беллеву. Позже он шесть месяцев проработал на складе и в 1985 году проголосовал против членства в профсоюзе. Хотя он был из семьи рабочего, но не видел нужды в профсоюзе до тех пор, пока управляющие компании чувствовали ответственность перед подчиненными. Он ушел из Starbucks, чтобы попробовать открыть собственное дело, но в конце 1987 года вернулся обратно, на должность бариста в кофейне на Пайк Плейс. Увидев, какие перемены повлекло за собой мое появление, он стал вести философские дискуссии с коллегами и с профсоюзными деятелями. Проведя свое собственное исследование, он начал предпринимать попытки избавиться от надзора профсоюза. Написав соответствующее письмо, он лично обошел с ним большую часть кофейен и собрал подписи людей, которые больше не желали находиться под защитой профсоюза. В январе, когда набралось большинство голосов, он представил письмо в Национальное управление по вопросам трудовых отношений. В результате проделанной Дерилом работы профсоюз перестал представлять интересы наших служащих, но продолжал опекать работников склада и обжарочного завода вплоть до 1992 года.

Когда большинство работников Starbucks поддержали выход из профсоюза, я понял, что они проникаются доверием ко мне и моим обещаниям. Их настороженность ослабевала, а моральный дух поднимался. Заручившись их полной поддержкой, я мог рассчитывать на то, что они будут работать сообща и проникнутся энтузиазмом, необходимым для осуществления задуманного — сделать кофе Starbucks известным по всей стране.

Глава 8

Если это поразило ваше воображение, поразит и чужое



*Что бы вы ни могли сделать или о чем бы вы ни мечта-
ли, приступайте. В дерзости есть гений, и сила, и вол-
шебство.*

И.В. Гете

В течение пяти лет, с 1987 по 1992 год, Starbucks оставалась частной компанией. У меня была возможность учиться своему делу в стороне от общественного внимания, прикованного к компаниям, чьи акции обращаются на рынке. Располагая поддержкой и одобрением инвесторов, мы начали наступление на нескольких фронтах одновременно, занявшись национальной экспансией, пособиями для сотрудников, инвестициями в будущее, совершенствованием системы управления.

Последующие главы описывают то, что нам удалось сделать на каждом из этих фронтов, и излагают важнейшие уроки, которые мы усвоили в годы формирования Starbucks, когда складывалась наша культура. Это было время споров, выработки ключевых ценностей, твердой позиции по одним вопросам и компромиссов по другим.

ИЗЫСКАННЫЙ КОФЕ В ГОРОДЕ «МЯСА С КАРТОШКОЙ»

Наверно, самым отчаянным и рискованным шагом, предпринятым нами в этот период, был выход на рынок Чикаго. Сейчас трудно поверить, что мы отважились на подобный подвиг на ранней стадии развития Starbucks.

Идея родилась в Il Giornale, еще до союза со Starbucks. Хотя у нас было всего две кофейни в Сиэтле и одна в Ванкувере, мне не терпелось доказать, что идея сработает и в других местах Северной Америки. Нужно было проверить, как отнесутся жители других городов к вкусу кофе Starbucks, который был крепче и насыщеннее, чем тот, что они пили. Станут ли наши кофейни местом ежедневных встреч, как в Италии?

Вероятно, предусмотрительнее было бы отложить экспансию, когда появилась возможность приобрести Starbucks. Но, даже будучи поглощен сбором денег для покупки, я не хотел прекращать работу над чикагским планом. К моменту объединения Starbucks и Il Giornale доказательства того, что идея роста за пределами Сиэтла реальна, станут еще нужнее.

Многие бизнес-эксперты выдвигали всевозможные аргументы против открытия кофейен в Чикаго. Il Giornale не располагала достаточной инфраструктурой, чтобы подготовить этот шаг. Поскольку Чикаго находился на расстоянии 2000 миль от Сиэтла, с точки зрения логистики было трудно поставлять туда такой скоропортящийся продукт, как кофе. А как можно было гарантировать, что высококачественный кофе привлечет хоть чье-нибудь внимание в самом сердце царства Folger's и Maxwell House? Жители Чикаго, как мне сказали, ни за что не станут пить черный кофе. Покупать кофе на вынос они предпочитают в White Hen Pantry, сети местных магазинчиков.

Если бы я послушал голос разума, мне пришлось бы ждать завершения сделки, строить прочный фундамент в Сиэтле, а затем постепенно расширяться, охватывая близлежащие города, в частности, Портленд и Ванкувер, где явно ощущалась потребность в хорошем кофе.

Но я хотел в Чикаго. Здесь холодный климат, идеальный для горячего кофе. Центральная его часть намного больше, чем в Сиэтле. Это город маленьких райончиков, где места для встреч с соседями пользуются популярностью. До 1971 года жители Сиэтла тоже ничего не знали о черном кофе. Так почему бы чикагским жителям не полюбить его еще быстрее?

Так случилось, что один исполненный энтузиазма агент по недвижимости предложил нам три или четыре места, и мы с Джеком Роджерсом отправились посмотреть. Один из первых инвесторов Il Giornale, Джек был ветераном франчайзинга и ресторанного бизнеса и родился в Чикаго. С его

отеческой привязанностью и чувствительным сердцем, он стал для меня другом и советчиком, консультантом, которому мы могли платить только акциями, которые казались тогда никому не нужными. Став одним из первых членов совета директоров Il Giornale, он вошел и в совет Starbucks, когда мы купили ее. Он оставался уважаемым членом нашей управленческой команды в течение десяти лет.

Поскольку Il Giornale была стеснена в средствах, мы с Джеком делили один номер на двоих. Процесс заключения сделки о приобретении Starbucks еще не завершился. На следующий день, когда мы пробирались многолюдными улицами Чикаго к тем местам, которые собирались посмотреть, я сказал: «Джек, через пять лет у каждого из этих людей будет в руках стакан из Starbucks».

Он посмотрел на меня и, смеясь, сказал: «Ты псих».

Но я видел это как наяву. В конце концов мы подписали договор аренды на лучшее место в центре, на углу Вест Джексон и Вэн Бьюрен, в одном квартале от Sears Tower. Я попросил Кристин Дей заняться логистикой. Она открыла «Желтые страницы» в поисках грузоперевозчиков.

Мы просто не знали, что это невозможно сделать, поэтому сделали.

Ту первую кофейню открыли в октябре 1987 года — в тот самый день, когда обвалился рынок ценных бумаг. Но причина катастрофы была в другом. Я не знал, что для того чтобы добиться успеха в Чикаго, надо было открыть кофейню в вестибюле офисного здания. Зимы там холодные и ветреные, поэтому никому не хочется выходить на улицу, чтобы купить кофе. Наша кофейня открывалась на улицу. Несколько лет спустя мы закрыли ее, это был один из нескольких случаев, когда мы ошибочно выбрали место. И все же, кажется мне сейчас, именно закрытие этой кофейни было ошибкой. Если бы мы только набрались терпения, сегодня это место стало бы выигрышным.

Мы сломя голову кинулись в Чикаго, не представляя себе, что наш кофе не полюбят и все остальные. В следующие полгода мы открыли там еще три кофейни. Но к концу той долгой зимы обнаружилось, что чикагцы не выстраивались к нам в очередь. Были и другие проблемы. Там были выше цены. Многие из первых служащих не питали особой страсти к кофе и к нашей мечте. Как и клиенты.

За два следующих года мы потеряли в Чикаго десятки тысяч долларов. Директора Starbucks начали задавать трудные вопросы, сначала заставлявшие меня теряться. Я знал, что все получится, но как было убедить других?

Когда в конце 1989 года мы попытались привлечь венчурный капитал, кое-кто из потенциальных инвесторов, увидев, как медленно тонут наши чикагские кофейни, усомнился в моем плане в целом. Они интересовались, станет ли Starbucks удачным началом или всего лишь мимолетным увлечением. Пока мы не добились успеха в Чикаго, доказать, что идею можно

вывозить в другие американские города, было невозможно. Нам все-таки удалось найти необходимые средства, но за счет продажи акций по гораздо более низкой цене, чем мы надеялись.

И только в 1990 году, когда розничными операциями уже руководил Говард Бехар, Чикаго начал поддаваться. Решено было нанять опытных управляющих и поднять цены, приводя их в соответствие с платой за аренду и затратами на рабочую силу. Здесь нашлись люди, которые так же любили наш кофе, как и жители Сиэтла, просто их было недостаточно. К 1990 году, однако, число любителей кофе заметно выросло. Многие перешли с эспрессо, который был для них слишком крепким, на капучино и кофе латте, более приятные на вкус при первом глотке. Постепенно чикагцы полюбили и наш черный кофе.

Сегодня Starbucks стала неотъемлемой частью ландшафта и культуры Чикаго, и многие думают, что это местная компания.

ОПРОВЕРЖЕНИЕ МНЕНИЯ СКЕПТИКОВ

Мы ускорили темпы открытия новых кофеен, каждый год стремясь перевыполнить собственный план. В финансовом 1988 году на основе 11 кофеен мы открыли 15 новых. В течение следующего, заключили мы, можно открыть еще 20. Когда стало понятно, что наши цели были не так трудны, как казалось вначале, мы их усложнили. Ежегодно открывалось больше кофеен, чем планировалось: 30 в фискальном 1990-м, 32 в 1991-м, 53 в 1992-м – и все они принадлежали компании. Каждый раз, реализуя большую мечту, мы уже намечали другую, еще больше.

И все же эта самоуверенность всегда боролась со страхом. Приобретая опыт, я все больше опасался разбудить спящих чудовищ – крупные компании по производству продуктов быстрого приготовления. Начни они продавать качественный кофе несколько раньше, они могли бы смести нас. Но с каждым прошедшим месяцем, кварталом и годом, с каждым новым рынком во мне росла уверенность, что им будет все труднее справиться с нами. Занимаясь бизнесом, где все основано на скидках, не обладая опытом розничной торговли, они не имели подходящих инструментов, чтобы установить столь же тесные отношения со своими клиентами.

Меня также волновала конкуренция со стороны других компаний. Многие, конечно, были никуда не годны или работали по лицензии, но были и те, кто жарил хороший кофе, был независимым предприятием и пользовался высокой репутацией в своем районе. Если бы кто-то из них вдруг захотел разрастись на всю страну и нашел необходимые средства, это могло бы

стать реальной угрозой. Но к тому времени, как они захотели разрастись, было уже поздно.

Наша стратегия по борьбе с конкурентами состояла в том, чтобы привлекать клиентов на свою сторону, предлагая им самый лучший кофе и доброжелательную атмосферу. Мы старались входить первыми на все рынки, где это возможно, но единственным нашим оружием были честная игра, целостность и высокие принципы.

До 1991 года мы ограничивали экспансию Чикаго и Тихоокеанским северо-западным побережьем, от Портленда через Сиэтл до Ванкувера. Схема была следующей: найти опору на рынке, а затем закрепиться, создав сильное присутствие, прежде чем перейти к следующему городу.

Но даже продолжая концентрироваться на регионах, мы обнаружили, что становимся известны в стране благодаря почтовым заказам. Starbucks начала обслуживать клиентов по почте еще в середине 1970-х, по большей части тех, кто во время приезда в Сиэтл заходил в магазин, или тех, кто недавно переехал из города. Вначале мы просто рассылали список наших товаров. В 1988 году был разработан первый каталог и расширена база адресов рассылки за счет целевых групп населения. В 1990-м мы приобрели маленькую телефонную и компьютерную систему и внесли в нее наши 800 номеров. Это позволило проводить беседы один на один с наиболее сведущими клиентами. До того, как была создана система распространения по всей стране, почтовые заказы были прекрасным средством. Почтовые покупатели обычно были самыми верными клиентами, поэтому имело смысл открыть кофейни в городах и районах, где их было много.

К 1991 году мы были готовы к освоению Калифорнии. Густонаселенная, добрососедская, любящая вкусную еду, она таила привлекательную возможность. Хотя это и огромный штат с разнообразными регионами, мы рассматривали его как единый рынок. Здесь можно было сэкономить на масштабах, открыв много кофеен сразу. Вдобавок — недалеко от Сиэтла, поэтому было относительно просто ездить туда и поставлять товар.

И все-таки вопрос о выходе на калифорнийский рынок вызвал много споров. Кто-то хотел начать с Сан-Диего, я голосовал за Лос-Анджелес. Мне возражали, что Лос-Анджелес слишком протяжен и запутан. Там люди не ходят пешком, а передвигаются в автомобилях. Это помешает нам. Другие сомневались в том, сможет ли Starbucks преуспеть в теплом климате. Захотят ли там пить горячий кофе?

Наконец я стукнул по столу и сказал: «Мы едем в Лос-Анджелес».

Создавая торговый бренд, надо привлечь внимание. Стать модным. Необходимы знаменитости, которые естественным образом станут высказываться в поддержку вашего продукта. Обладая статусом законодателя моды и культурными связями с остальными штатами, Лос-Анджелес был

идеальным местом для Starbucks. Если удастся стать престижным кофейным брендом в Голливуде, мы разрастемся не только во всей Калифорнии, Но и получим трамплин для скачка на другие рынки страны.

Благодаря тщательному планированию и известному везению именно так и случилось. Лос-Анджелес принял нас сразу же. Еще до открытия первой кофейни *Los Angeles Times* назвала наш кофе лучшим в Америке. В отличие от истории с Чикаго, нам не пришлось бороться с невежеством посетителей. Почти за одну ночь Starbucks стала шиком. Реклама из уст в уста намного эффективнее платной.

Сан-Франциско оказался более трудным рынком. По условиям договора о приобретении Starbucks, мы обязывались четыре года не открывать кофейен в северной Калифорнии во избежание конкуренции с Peet's. Я написал Джерри Болдуину, все еще владевшему Peet's, страстное письмо с просьбой сотрудничать, а не конкурировать. Но он отказался.

К началу 1992 года мы подготовились к выходу на рынок Сан-Франциско, но столкнулись с другой проблемой: этот город налагал мораторий на превращение магазинов престижных районов в рестораноподобные заведения. Разрешалось продавать кофейные напитки и выпечку для еды стоя, но предлагать посетителям сесть в местах, ранее бывших магазинами, было нельзя. Мы рискнули, выбрав для своих кофейен приметные места на лучших торговых улицах. Артур Рубинштейн, агент по недвижимости, наряду с другими владельцами кафе, убедил городской совет добавить в список кодов зон новый класс территорий, чтобы разрешить «питейные заведения» со столами и стульями. Как только кодекс был изменен, открылось много кафе, зарядив новой энергией уличную жизнь в нескольких районах Сан-Франциско.

Когда наш рост стал более или менее очевиден, самыми большими скептиками стали наши коллеги по кофейному бизнесу. Даже Альфред Пит, старый поклонник Starbucks, говорил, что качество кофе пострадает, если мы станем продавать его по всей стране.

Многие считали, что продажа кофе в зернах должна вестись недалеко от завода по обжарке. Если перевозить свежееобжаренный кофе за полконтинента, он потеряет свежесть и вкус.

В 1989 году мы нашли решение этой, казалось бы, неразрешимой головоломки. Мы стали использовать пакеты FlavorLock, вакуумную упаковку с односторонним клапаном, чтобы выпускать углерод, не пропуская воздух и влагу. Это приспособление, использовавшееся Starbucks в начале 1980-х только для оптовых покупателей, дало нам возможность сохранить свежесть, помещая зерна в пятифунтовые серебристые пакеты сразу же после обжарки. Как только пакет открывают, вкус начинает ослабевать, поэтому кофе нужно продать за семь дней или отдать беднякам.

Сейчас ясно, что возвращение к пакетам FlavorLock было ключом к разрешению проблемы экспансии. Это позволило продавать и подавать свежайший кофе даже в кофейнях за тысячи миль от обжарочного завода. То есть нам не нужно строить завод по обжарке в каждом городе. Даже кофе, который поступает в наши кофейни в Сизэтле, расположенные в нескольких минутах от завода, более свеж на вкус благодаря этим пакетам.

Каждый раз, когда мы открываем кофейню в новом городе, кто-то предсказывает неудачу. Пока неудачно.

В бизнесе меня захватывает подъем. Когда мы пытаемся чего-то достичь, это похоже на восхождение по крутому склону, на что отваживаются немногие. Чем труднее, тем больше удовольствия доставляют прикладываемые усилия и больше удовлетворения получаешь, дойди до вершины. Но, как все истинные скалолазы, мы всегда ищем самую высокую гору.

«ТРЕТЬЕ МЕСТО»

Мне нравится думать о себе как о провидце, но надо признать, что качественный кофе вошел в нашу жизнь гораздо глубже и быстрее, чем я себе представлял.

Никто не верил, что эспрессо станет таким популярным напитком.

Никто не предвидел, что кофейные бары и эспрессо-тележки появятся на перекрестках и в вестибюлях офисных зданий по всей Америке, и каждый месяц будут открываться все новые.

Никто не мог себе представить, что даже рестораны фастфуда и магазинчики на бензозаправочных станциях вывесят рекламу «Эспрессо» в своих витринах, чтобы заманивать клиентов.

Когда идеи о магазинах нового типа становятся реальностью, это приносит большой успех тому, кто был достаточно прозорлив, чтобы разглядеть их достоинства еще на ранних стадиях. Появляются новые слова и выражения, проскальзывающие в телевизионных ток-шоу и комедиях, которые становятся частью лексикона, определяющим элементом культуры текущего десятилетия, то есть заходят гораздо дальше временного всплеска деятельности одного предпринимателя или маленькой команды.

Успех Starbucks в разных городах заставил меня задуматься: на что именно реагируют люди? Почему Starbucks и похожие на нее кафе прижились ко двору повсюду? Какую потребность мы на самом деле удовлетворяем? Почему столько народу охотно ждут в длинных очередях в кофейнях Starbucks? Почему люди еще долго не уходят оттуда, уже держа в руках стаканчик с кофе навынос?

Сначала мы решили, что просто из-за кофе.

Но со временем стало понятно, что резонанс наших кофеен гораздо глубже, и есть другие привлекательные стороны, столь же соблазнительные, как сам кофе.

Романтический привкус. В кофейнях Starbucks люди проводят пять или десять минут, которые уносят их далеко от забот повседневной жизни. Где еще можно сделать глоток Суматры, Кении или Коста-Рики? Где еще можно почувствовать вкус Вероны или Милана? Сама возможность заказать экзотический *espresso macchiato* добавляет искру романтики в обычный, ничем не примечательный день.

Роскошь, которая всем по карману. В наших кофейнях можно увидеть полицейского или подсобного рабочего, стоящих в очереди перед состоятельным хирургом. «Синий воротничок», возможно, не может себе позволить «мерседес», на котором приехал хирург, но вполне в состоянии купить такой же капучино за \$2. Оба они доставляют себе удовольствие, наслаждаясь качеством мирового класса.

Оазис. В обществе, все более неоднородном, наши кофейни служат тихим пристанищем, где можно остановиться на минуту и собраться с мыслями. Работники Starbucks улыбаются вам, быстро обслуживают, не раздражая. Зайти в Starbucks означает ненадолго убежать от суеты. Мы стали глотком свежего воздуха.

Общение в неофициальной обстановке. Одно из рекламных агентств, писавшее для нашей компании рекламный текст, провело в Лос-Анджелесе опрос разных групп клиентов. В их комментариях прослеживалась одна общая мысль: «Starbucks располагает к общению. Мы ходим в кофейни Starbucks, чтобы общаться, чувствовать себя частью общества».

Агентство обнаружило, что менее 10% посетителей с кем-нибудь разговаривали. Большинство молча стояли в очереди и заговаривали только с кассиром или при заказе напитка. Но каким-то странным образом, находясь в Starbucks, они ощущали себя среди людей, в безопасности — и все же вдалеке от знакомых лиц, которые они видят каждый день.

В Америке люди рискуют лишиться того неформального общения, которое является неотъемлемой частью повседневной жизни для многих европейцев. В 1990-е кофейни стали центральным компонентом американской обстановки для общения отчасти потому, что они служили безопасным местом встреч, «третьим местом», помимо работы и дома. Рэй Олденбург, профессор социологии из Флориды, красноречиво описывает эту потребность в книге *The Great Good Place* (1989).

Тезис Олденбурга: людям нужны неофициальные общественные места, где они могут собираться, отложив дела и заботы, связанные с работой

и домом, отдохнуть и поговорить. Пивные сады Германии, пабы Англии, французские и венские кафе обеспечили такую обстановку, став нейтральной территорией, где все равны и основное занятие — беседа. В Америке когда-то были такие места: таверны, парикмахерские и салоны красоты. Но с ростом населения пригородов они стали исчезать и заменяться самодостаточностью загородных домов. Олденбург замечает:

Без таких мест город не в состоянии поддерживать те разнообразные отношения людей, которые составляют его суть. Лишенные этих мест, люди остаются толпой одиноких.

Как бы хорошо они ни выглядели, кофейни Starbucks еще не являются идеальным «третьим местом». Недостаточно сидячих мест, и посетители часто не знакомы между собой. Многие просто берут свой кофе и уходят. И все же американцам так не хватает общения, что некоторые из наших клиентов стали собираться в кофейнях, назначать встречи с друзьями, проводить собрания, заводить разговоры с завсегдатаями. Осознав острую потребность в «третьем месте», мы открыли большие по площади кофейни с большим количеством стульев. В некоторых из них по вечерам в выходные играет джаз-банд.

Хотя моей первоначальной идеей было обеспечить быстрый сервис «навынос» и стоячие места в центральных, офисных районах, сегодня самыми быстрорастущими кофейнями оказываются те, что расположены в городских или пригородных жилых районах. Люди не просто заскакивают купить полфунта кофе без кофеина по пути в супермаркет, как мы вначале предполагали. Они приходят туда ради атмосферы и общения с друзьями.

Двадцатилетние поняли это раньше социологов. Будучи подростками, они не имели безопасных мест для времяпрепровождения, кроме торговых центров. Теперь, когда они повзрослели, многие из них считают, что бары слишком шумные, там приходится кричать, и это угрожает дружеской атмосфере. Поэтому они проводят время в кафе и кофейнях. Музыка там достаточно тихая, чтобы не мешать беседе. Помещения хорошо освещены. Ни у кого не просят документов, никто не напивается. Иногда в Starbucks собирается компания перед походом в кино или еще куда-нибудь; иногда встречаются, чтобы просто поболтать.

Атмосфера, безусловно, также благоприятна для романтических отношений. Мы получили десятки писем от пар, которые познакомились в Starbucks в утренние часы пик или в спокойное вечернее время. Одна из пар даже хотела пожениться в кофейне Starbucks.

Росту популярности таких мест для встреч способствовали и другие тенденции 1990-х. Все больше и больше людей стали работать дома, общаясь

с удаленными офисами с помощью телефона, факса и модема. Они ходят в кофейни ради постоянно испытываемой ими потребности в человеческом общении. Поскольку люди все чаще и шире пользуются Интернетом и все больше времени проводят перед мониторами своих компьютеров, то не имеют отношений ни с кем, кроме этих ящиков. Совпадение ли, что кофейни стали популярны именно тогда, когда во многих городах, и в Сиэтле в том числе, появились интернет-кафе, где собираются люди, которые любят кофе, компьютеры и общение.

В 1987 году никто не подозревал об этих грядущих тенденциях и о том, как наши кофейни уживутся с ними. Но мы сделали ставку на искушенность, мудрость и лучшие качества потенциальных клиентов, предоставив им музыку и атмосферу, которые любили сами.

Люди не знали, что нуждаются в спокойном уютном месте неподалеку, где можно собраться с друзьями. Они не знали, что полюбят итальянский эспрессо. Но когда мы дали им это, их реакция была ошеломляющей.

Вот почему наша экспансия — довольно дерзкая — оказалась успешнее, чем мы предполагали.

В создании чего-то нового заложены большие возможности. Но это нововведение должно быть актуальным и вдохновлять, иначе оно вспыхнет и погаснет так же быстро, как фейерверк.

Глава 9

Люди — предмет не линейный

Процветание — средство, конечная цель — люди. Наши материальные богатства — ничто, если мы не используем их, чтобы расширить возможности своих людей.

Джон Ф. Кеннеди. Доклад Президента
о положении США, январь 1962 г.



УРОК ПОТЕРИ

В 1987 году рак легких, которым страдал мой отец, усугубился. Я часто звонил домой и летал в Нью-Йорк при каждом удобном случае. Мать к этому времени стала проводить у его больничной постели весь день, бросив работу в приемной и полагаясь на поддержку своих детей.

И все-таки, когда мать позвонила в начале января 1988 года, известие застало меня врасплох. Я ждал его пять лет, но подготовиться к такому моменту, когда сердце сжимается тоской, невозможно. Я сел на первый же рейс в Нью-Йорк и успел прибыть за день до смерти отца. Я сидел возле кровати, держа его руку, и пытался вспомнить, как он учил меня играть в бейсбол или бить по футбольному мячу.

В моей душе боролось столько эмоций, что я не мог сосредоточиться. Сожаления о прожитой отцом жизни смешались с тоской и горечью потери; фантазии о том, как он мог бы распорядиться своей судьбой, схлестнулись с моими собственными мечтами, становившимися реальностью; мученическое выражение его глаз помогло мне осознать значимость всех тех лет,

что он работал для нас, и тех жизней, что зависели теперь от меня. В тот день не было ничего более важного, чем боль, которую он испытывал.

Одной из самых больших трагедий для меня было то, что отец умер, так и не узнав о моих достижениях. В его последний визит в Сиэтл мы пошли в первую кофейню Il Giornale, которая тогда еще строилась. Но растущую, цветущую Starbucks я так и не смог ему показать. Если бы он увидел, как растет компания, он бы не поверил.

Вскоре после смерти отца я провел некоторое время с хорошим приятелем, мы знали друг друга с детства. Он работал тогда в Германии, куда я приехал на выставку. Однажды ночью мы проговорили за пивом несколько часов, и я рассказал о смешанных чувствах к отцу.

— Преуспей твой отец, — сказал он, — ты не был бы таким напористым.

Скорее всего, мой друг был прав. Отчасти мною всегда руководил страх потерпеть неудачу, ибо я знал, как выглядят неудачники.

Со временем я справился с горечью и научился уважать память об отце, вместо того, чтобы жалеть о том, кем он не стал. Он старался как мог, но умер прежде, чем я сказал ему, что понял это. Было неправильно винить его в том, что он не смог преодолеть обстоятельства, от него не зависевшие. Но почему в Америке, стране мечты, такой трудолюбивый человек не смог найти место, где к нему отнеслись бы с уважением?

В последние месяцы жизни отца я в основном занимался тем, что завоевывал доверие служащих Starbucks. Я видел на лицах некоторых из них те же сомнения относительно намерений руководства, какие часто высказывал отец. Люди чувствовали себя недооцененными, неуверенными в своем будущем и, как он, порой направляли свою злость против меня.

Но я больше не был ребенком и мог бороться с неуверенностью и недостатком уважения, не такими уж редкими в американских компаниях.

И через год я победил.

ПОСЛЕДСТВИЯ ДОРОГОСТОЯЩЕГО ПЛАНА МЕДИЦИНСКОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ

Главным в розничной торговле является обслуживание клиентов, но торговые работники входят в число самых низкооплачиваемых и получают меньше социальных пособий, чем в других отраслях. Эти люди не только душа и сердце, но и лицо компании, каждый заработанный ею доллар проходит через их руки.

Будь то магазин или ресторан, впечатления клиента жизненно важны: один неприятный момент, и вы потеряли его навсегда. Если судьба всего бизнеса находится в руках двадцатилетнего подрабатывающего у вас студента или парня, который подыскивает себе постоянную работу, разве можно позволить себе обращаться с ними, как с расходным материалом?

Став директором Starbucks, я хотел сделать ее привлекательной компанией, куда любой стремится попасть на работу. Я надеялся, что, предлагая зарплату выше обычного для ресторанов и магазинов и социальный пакет, который обеспечивают далеко не все работодатели, Starbucks привлечет людей хорошо образованных и готовых донести нашу страсть к кофе до потребителя. На мой взгляд, щедрый соцпакет является ключевым конкурентным преимуществом. Тем не менее многие сервисные предприятия придерживаются противоположного мнения, считая социальные пособия для рядовых служащих предметом, за счет которого можно сократить затраты, а не возможностью привлечь и вознаградить хороших работников.

Я хотел выиграть этот забег, а также убедиться, что до финиша добегут все, никто не останется позади. Если маленькая группа управляющих и акционеров, «белых воротничков», выигрывает гонку благодаря своим сотрудникам, это нельзя назвать победой. Необходимо, чтобы ленточки коснулись все одновременно.

После смерти отца мне хотелось закрепить растущее доверие служащих. В идеале я видел их всех владельцами компании, но, инвестируя в будущее, мы будем нести потери в ближайшее время. По крайней мере, еще несколько лет у нас не будет прибылей.

Поэтому нужно было придумать другой способ вознаградить их. Служащие обратились к первым владельцам с просьбой учредить медицинское пособие для частично занятых сотрудников. Им отказали. Но от меня не ускользнуло, насколько символичен был этот случай.

Я решил рекомендовать совету директоров расширить систему покрытия медицинских расходов за счет сотрудников, работавших двадцать часов в неделю.

В конце 1980-х щедрость работодателей была совершенно не в моде. Взлетевшие цены на медицинское обслуживание заставили многих директоров американских компаний сократить размеры пособий. Под повторяемую повсюду мантру «максимизации доходов держателей акций» Уолл-стрит аплодировала генеральным директорам, если те снижали расходы и увольняли тысячами. Компании, которые действительно ценили своих сотрудников выше акционеров, высмеивались как отеческие и неконкурентоспособные. Их толкали к большей прагматичности, сокращению раздувшихся платежных ведомостей, рекомендовали стать «худыми и скупыми». «Белые воротнички» тоже учились на горьком опыте, что преданность не окупается.

В то же время взмывали до небес счета за медицинское обслуживание. Стоимость заботы о здоровье росла гораздо быстрее, чем показатель потребительских цен. Очень немногие компании включали в программу социальных выплат частично занятых сотрудников, и даже включавшие ограничивались теми, кто работал как минимум тридцать часов в неделю. Большинство руководителей выискивали способы свести расходы на медицинскую страховку к минимуму.

Starbucks пошла другим путем: вместо сокращения расходов на медицинское обслуживание мы нашли возможность увеличить их.

Я рассматривал это не как дополнительное преимущество щедрости, но как основную стратегию: относиться к людям как к членам семьи, и тогда они станут преданно служить компании, отдавая ей все силы. Поддержи людей, и они поддержат тебя. Это старая в деловом мире формула, вторая натура многих семейных фирм. И все же к концу 1980-х она, казалось, была предана забвению.

Когда я впервые представил этот план, директора Starbucks отнеслись к нему скептически. Я предлагал увеличить расходы, когда Starbucks боролась за выживание.

В то время все члены нашего совета были крупными инвесторами или их представителями, и очень немногие имели опыт управления и мотивации больших коллективов. «Как можно так экстравагантно вести себя с сотрудниками за наш счет? — спрашивали они. — Как можно оправдать подобные траты?»

Я признавал, что на первый взгляд это дорого. Но если этот шаг повлечет сокращение текучести кадров, это уменьшит затраты на наем и обучение персонала. Starbucks предоставляет как минимум двадцать четыре часа обучения каждому работнику розничной торговли, поэтому он представляет собой значительные вложения. В то время обеспечить сотрудника полным соцпакетом стоило \$1500, а обучение новичка — \$3000. Многие работодатели поощряли текучесть, будучи уверены в том, что таким образом экономят на зарплате и пособиях. Но высокая текучесть персонала также влияет и на преданность клиентов. Видя завсегдатаев, бариста вспоминает, какой их любимый напиток, как только они входят в кофейню. Если бариста уйдет, эта связь будет разорвана.

Частично занятые сотрудники жизненно важны для Starbucks. Они составляют две трети всего персонала. Кофейни открываются рано — иногда в 5.30 или 6 утра — и зачастую закрываются в 9 вечера или позже. Мы зависим от людей, постоянно работающих короткими сменами. Во многих случаях частично занятые работники — это студенты или те, кто совмещает работу с другими делами. Медицинские пособия необходимы им так же, как и сотрудникам, работающим на полную ставку,

и я настаивал на том, что нам следует ценить и уважать их вклад в деятельность компании.

Совет одобрил мое предложение, и в конце 1988 года мы стали предлагать всем частично занятым сотрудникам полные медицинские пособия. Насколько мне известно, мы были единственной частной компанией, а позже единственной акционерной компанией, которая так поступила.

Это решение оказалось одним из лучших в истории нашей фирмы.

Здравоохранительная программа действительно дорого обходится. С тех пор мы увеличивали спектр покрываемых медицинских расходов сотрудников более щедро, чем кто-либо еще, включив в список профилактические обследования, консультации в кризисных ситуациях, ментальное здоровье, химическую зависимость, лечение у офтальмолога и стоматологические услуги. Starbucks покрывает 75% расходов, сотрудник платит только 25%. Мы также предлагаем пособия неженатым парам, находящимся в стабильных отношениях. Поскольку наши работники в основном молоды и здоровы, уровень расходов вполне приемлем и позволяет охватить более широкий спектр проблем, сохраняя при этом ежемесячные выплаты на довольно низком уровне.

В ответ на свои вложения Starbucks получает щедрую компенсацию. Наиболее очевидным следствием является меньшая усталость. В сетях быстрого питания и розничной торговли текучесть кадров варьирует от 150 до 400% в год. В Starbucks оборот бариста составляет в среднем от 60 до 65%. Среди управляющих кофейнями — около 50%. Хороший социальный пакет привлекает и удерживает в компании стоящих людей.

Что еще более значительно, план выплаты медицинских пособий сильно изменил отношение сотрудников к делу. Когда компания щедра с ними, они более позитивно относятся ко всему, чем в ней занимаются.

Истинные масштабы нашей здравоохранительной программы стали ясны в 1991 году, когда из-за СПИДа мы потеряли одного из самых первых и преданных партнеров, Джима Керригана. Джим начинал за прилавком второй кофейни Il Giornale в качестве бариста в 1986 году и быстро поднялся до управляющего кофейней. Джим потрясающе горячо поддерживал идею Il Giornale, а позже — Starbucks. Он обожал их.

Однажды он вошел в мой кабинет и сказал, что болен СПИДом. На это потребовалась немалая смелость. Я знал, что он гомосексуалист, но не подозревал, что он болен. Как он объяснил, его болезнь перешла на новую стадию, и работать он больше не сможет. Мы сидели рядом и плакали, потому что найти слова поддержки я не мог. Я обнял его.

На тот момент Starbucks не предоставляла компенсацию больным СПИДом. Компания приняла решение по данному вопросу. Ради Джима мы стали предоставлять компенсацию медицинских расходов всем неизлечимо

больным сотрудникам, оплачивая их с момента, когда человек уже не в состоянии работать, до тех пор, пока он не попадает под государственную программу, что обычно составляет 29 месяцев.

После визита Джима мы часто разговаривали, и я навещал его в хосписе. Через год его не стало. Позже я получил письмо от его родных, выражавших благодарность за нашу программу выплаты пособий. Без нее у Джима не было бы денег, чтобы позаботиться о себе, и он был признателен, что в последние месяцы ему не нужно было тревожиться хотя бы из-за этого.

Даже сегодня едва ли найдутся компании нашего размера, которые предлагали бы медицинскую компенсацию всем сотрудникам, включая работающих неполный день. Этот факт я осознал в апреле 1994 года, когда президент Клинтон пригласил меня на встречу с глазу на глаз в Овальном кабинете, чтобы узнать о нашей программе охраны здоровья.

Другие бывали в Белом доме много раз, но меня, уроженца бедных кварталов Бруклина, работающего в Сиэтле, мысль о дружеской беседе в Овальном кабинете ошеломила.

В тот день, по прибытии по адресу Пенсильвания-авеню, 1600, я пытался вести себя непринужденно, но чувствовал, как в груди колотится сердце. Кто-то встретил меня у задней двери и провел вдоль коридора на цокольном этаже, мимо портретов великих президентов — Вашингтона, Джефферсона, Вильсона. По этим коридорам, думал я, ходили Линкольн, Рузвельт и Кеннеди. Меня же привел сюда не какой-то выдающийся подвиг, я не ходил по Луне и не нашел лекарства от рака. Я всего лишь предоставил служащим своей компании медицинское пособие, всем до единого, любой работодатель способен сделать это.

Меня повели по лестнице и указали на кресло возле Овального кабинета.

— Президент встретится с вами через три минуты, — сказала какая-то женщина. Я поправил галстук и осмотрелся. Звонили телефоны, на столе лежали толстые папки с документами, а с портретов на стенах смотрели угрюмые лица, ушедшие в историю.

— Президент встретится с вами через минуту, — произнесла та же женщина. Я одернул манжеты и снова поправил галстук. Минутная стрелка обегала циферблат, но дверь не открылась. Я беспокойно поерзал в кресле.

Наконец дверь широко распахнулась, и рука президента оказалась перед моим лицом. Он ввел меня в кабинет. Я столько раз видел Овальный кабинет в кино, что сейчас он казался мне нереальным. Я сразу же заметил, что на его письменном столе стояла зелено-белая чашка Starbucks, наполненная горячим кофе.

Не знаю почему, но первые слова, сорвавшиеся с моих губ, были:

— Вам не страшно иногда ходить по этому кабинету?

Он засмеялся и ответил:

— Всегда.

Атмосфера разрядилась, и мы поговорили минут пятнадцать.

Когда встреча завершилась, он провел меня на небольшую пресс-конференцию в Зал Рузвельта. После беседы с журналистами мы отправились на частный обед вместе с другими руководителями компаний. Это событие оставило незабываемые впечатления.

В какой-то момент, за несколько минут до описанных событий, я попросил разрешения позвонить. Сколько людей вроде меня делали подобное? Я позвонил матери в Бруклин и сказал:

— Мама, просто хочу, чтоб ты знала, я звоню тебе из Белого дома.

— Говард, — ответила она, — ты достиг вершины!

Как бы мне хотелось, чтобы мой отец был там, со мной. В каком-то смысле он там был.

НАСТОЯЩИЕ ЗАЯВЛЕНИЯ О МИССИИ БЫВАЮТ ЗУБАСТЫМИ

С самого начала я хотел, чтобы служащие компании разделяли ее миссию и испытывали удовлетворение, неразрывно связанное с ощущением, что ты — член команды-победительницы. Это означало выработку целеустремленности и умения прислушиваться к тому, как понимают успех компании служащие всех уровней.

В начале 1990 года директора компании тщательно изучили наши ценности и верования, затем уединились за городом и набросали Заявление о миссии. Мы стремились сформулировать цель деятельности компании и выразить ее в нескольких основных правилах, которые помогли бы нам определять степень правильности каждого принимаемого решения на всех уровнях. Мы раздали черновик всем работникам Starbucks, чтобы каждый просмотрел его и внес поправки. Заявление о миссии в том виде, в каком оно родилось в результате этого процесса, на первое место ставит людей, прибыль же — на последнее. Оно стало не просто настенным украшением, но органическим соединением верований, не списком ожиданий от компании, но основой руководящих принципов, которые мы все разделяем. (Текст Заявления о миссии см. на с. 120.)

Черновик Заявления о миссии стал только первым шагом стратегического планирования, длившимся три месяца и вовлекшим множество сотрудников. Мы хотели убедиться в том, что прислушиваемся к мнению

своих коллег, и составить долгосрочный план, в создании которого участвовали и наши подчиненные. По настоянию совета директоров была приглашена консалтинговая фирма Mt. Hood Group из Портленда и собрано несколько команд, каждая из которых состояла из простых служащих кофеен, офисов и завода. Они часто встречались летом 1990 года вдали от мест работы и обсуждали проблемы, вносили предложения руководству относительно механизмов принятия решений, расширения рынка и «роста людей». Мы учли почти все их рекомендации.

У команды, занимавшейся «ростом людей», родилось несколько перспективных идей. Они рекомендовали Starbucks ввести долгосрочный план фондовых опционов, о чем я мечтал почти с самого начала работы в компании. Также они считали, что просто написать и разослать Заявление о миссии недостаточно. Starbucks нужно придумать способ контролировать, живет ли она в соответствии с ним. Поэтому они предложили создать команду «проверки выполнения миссии». Каждому сотруднику кофейни выдадут карточку размером с почтовую открытку и попросят докладывать команде по проверке выполнения миссии, если какое-либо из принятых решений не соответствует Заявлению.

Большинство руководителей почувствовали бы угрозу, исходящую от подобной структуры. Я, разумеется, не был исключением. В день представления руководству в сентябре 1990 года команда «роста людей» пребывала в напряжении. Они несколько раз моделировали ситуацию и предполагали, что такая структура будет конфронтационной. Слушая их, я подумал: хочу ли я создать команду служащих, которая отслеживала бы деятельность руководства, заставляя нас равняться на наши же высокие стандарты? Если бы я отклонил это предложение, как это характеризовало бы степень искренности руководства по отношению к Заявлению о миссии? Мы внимательно выслушали и задали несколько вопросов. Через несколько дней идея была одобрена.

В считанные месяцы система проверки выполнения миссии была внедрена. И все еще действует. Любой сотрудник компании на любом ее предприятии может внести предложение или доложить о действии, которое кажется ему противоречащим нашей цели, и мы гарантируем, что соответствующий менеджер примет необходимые меры в течение двух недель, по телефону или письменно. Распечатанные карточки для комментариев выдаются каждому новому сотруднику, их также можно найти в вестибюлях наряду с другими бланками компании. Заполняющие могут не писать своего имени. Они не получают ответа, но их комментарий появляется в числе других в отчете, который я просматриваю ежемесячно. Сейчас, когда компания выросла, Заявление о миссии стало жизненно важным. Группы сотрудников из разных отделений встречаются, чтобы изучить основные

вопросы, волнующие всех, ищут решения и предоставляют отчет на наших ежеквартальных открытых форумах. Таким образом Заявление о миссии остается актуальным и обеспечивается плодотворное общение, помогающее воплощать в жизнь многие ценные идеи.

ЗАЧЕМ НУЖНЫ СЛУЖАЩИЕ, ЕСЛИ КАЖДЫЙ МОЖЕТ СТАТЬ ПАРТНЕРОМ?

К октябрю 1990-го я смог доложить на совете, что это первый прибыльный год компании. Теперь можно было предпринять тот шаг, который оказал существенное, долговременное влияние на успешность Starbucks.

Если выбрать одну особенность, отличающую Starbucks от других компаний, то это Bean Stock («Кофейные акции»). С введением фондовых опционов мы превратили каждого сотрудника в партнера.

Я хотел найти способ делиться с работниками Starbucks и владение компанией, и финансовый успех. Но как лучше это сделать, четкого представления не было. В январе 1991 года сотрудница отдела кадров Брэдли Ханикатт исследовала разные варианты введения подобного плана, беседуя с консультантами и проводя опросы в других компаниях.

Акции, предоставляемые сотрудникам в дар, или программы их приобретения сотрудниками — это подходило только акционерным компаниям или для высшего руководства (например фондовые опционы). Частные компании не дарили акции или опционы, потому что для них не было подходящего рынка; единственным выходом было учредить План приобретения акций сотрудниками компании¹. В принципе этот план был способом собрать капитал.

Но перед нами стояла другая цель. Я стремился увязать ценность держателя акций с долгосрочной выгодой для наших сотрудников, чтобы у них был шанс разделить с нами плоды роста и чтобы взаимосвязь между их вкладом и ростом стоимости компании была более очевидной.

Наконец мы решили предпринять кое-что новое. Решено было предоставить фондовые опционы каждому сотруднику во всех отделениях компании, от высших руководителей до бариста, пропорционально уровню заработной платы. Если они своими усилиями помогут Starbucks становиться все успешнее год от года, и если однажды она станет акционерной компанией, их опционы будут стоить приличных денег.

¹ Employee Stock Ownership Plan (ESOP).

Однажды в воскресенье, бегая с мужем трусцой, Брэдли придумала название Bean Stock. Это не только шутливая ссылка на кофейные зерна, которые мы продаем, но и напоминание о сказке про Джека и бобовый росток, который вырос до самого неба¹. В результате так же случилось и с нашим «зерном».

В мае 1991 года мы официально представили эту идею на совете директоров. Всю весну я был занят тем, что воевал с членами совета, объясняя и группам, и каждому в отдельности, почему пребывал в полной уверенности, что план сработает. Основной их заботой было то, что участие инвесторов, рискнувших своими деньгами, в акционерном капитале снизится.

Я предугадал это возражение и подготовил контраргументы, заявив, что раздача фондовых опционов обеспечит крепкий стержень, который поможет компании достичь своих целей в отношении как продаж, так и прибылей. Возможно, инвесторы и будут владеть немного меньшим процентом акций, но стоимость их пакетов станет расти быстрее и стабильнее. Если бы мы установили непосредственную связь каждого отдельного сотрудника Starbucks с развитием компании в целом, сказал я, тогда каждый сотрудник стал бы относиться к работе точно так же, как глава компании, который сам является владельцем акций. В конце концов, фондовый план обладает ценностью в отношении деятельности компании в целом, в отношении прибылей и морального духа на рабочих местах.

Когда пришло время голосования по поводу «Кофейных акций», совет проголосовал единогласно «за». Открывались захватывающие возможности.

Мы предоставили фондовые опционы более чем 700 сотрудникам, все еще будучи частной компанией. Чтобы осуществить свой план, нам нужно было получить от Комиссии по ценным бумагам и биржам² специальное разрешение. (Эта комиссия считает компанию акционерной, если у нее более 500 зарегистрированных держателей акций.) Даже сегодня трудно найти другую такую компанию, а тем более занятую в розничной торговле, которая раздавала бы опционы всем своим сотрудникам. Для фирм, работающих в сфере программного обеспечения и других областях высоких технологий, предлагать опционы — обычное дело, но они, как правило, предоставляют их разработчикам и другим ценным сотрудникам. В розничной же торговле это было просто неслыханно.

В августе 1991 года мы представили план сотрудникам, а в начале сентября созвали большое совещание, чтобы начать его выполнение. Я говорил о том, каким образом эта программа поможет осуществить давнюю мечту,

¹ Jack and the Beanstalk («Джек и бобовый росток») — английская народная сказка, в которой посаженное бобовое зерно за ночь проросло и выросло до неба, принесла Джеку богатство и счастье. Слово beanstalk созвучно названию Bean Stock.

² Securities and Exchange Commission (SEC).

а Орин Смит, в то время генеральный финансовый директор, сделал слайдовую презентацию, чтобы объяснить, как работают фондовые опционы, что иногда трудно понять даже работникам акционерных обществ. Каждому сотруднику подарили пакет, перевязанный голубой лентой, внутри была брошюра, объясняющая суть плана «Кофейные акции». Мы отпраздновали это событие газированным сидром и печеньем, произнося тосты за то, что стали партнерами... по росту.

С того самого дня мы перестали использовать слово «служащий». Теперь мы зовем всех своих людей партнерами, потому что каждый получает право владеть опционами по истечении шести месяцев с начала работы в компании. Это касается даже частично занятых сотрудников, работающих двадцать часов в неделю.

Первые опционы были выданы 1 октября 1991 года, сразу же после окончания финансового года. Каждому партнеру подарили опционы на сумму, составляющую 12% его основной годовой зарплаты. Так, партнер, чья зарплата составляет \$20 000 в год, получил фондовые опционы на \$2400. После этого он может обменивать на деньги одну пятую суммы ежегодно, одновременно покупая по низкой цене первого года и продавая по текущей цене, а разницу оставляя себе. С тех пор каждый год в октябре благодаря хорошим прибылям нам удается поднимать стоимость предоставляемых опционов, сейчас она составляет 14% от базовой ежегодной зарплаты сотрудника. Поэтому каждый лишний год, который партнер остается со Starbucks, он получает еще 14% благодаря цене акций, преобладающей в начале каждого финансового года. Поскольку цена акций растет каждый год, растет и стоимость опционов.

Те первые опционы Bean Stock выдавались по цене \$6 за акцию. К моменту завершения нашего перехода, в сентябре 1996 года, цена составляла \$33, но, поскольку мы дважды делили акции, каждый из первоначальных опционов превратился в четыре акции общей стоимостью в \$132. Сотрудник, получавший \$20 000 в год в 1991-м, пять лет спустя мог продать свои опционы, датируемые 1991 годом, более чем за \$50 000.

Даже без гарантий, что опционы будут хоть чего-то стоить, Bean Stock начал оказывать влияние на отношение людей к компании и к работе. Я слышал выражения вроде «Я вкладываю это в кофейные акции», когда кто-нибудь придумывал способ сэкономить деньги компании, скажем, полетев в командировку субботним рейсом, чтобы меньше заплатить за авиабилет¹. У людей стали рождаться новаторские идеи по поводу того, как сократить затраты, увеличить объем продаж, создать добавленную

¹ Билеты на субботние вечерние авиарейсы, как правило, стоят дешевле. Но для командированных сотрудников это означает, что им придется провести лишние сутки в городе, куда они прилетели, прежде чем начать заниматься делами.

стоимость. Они стали разговаривать с посетителями от чистого сердца, как партнеры по бизнесу.

Объяснив нашим людям, насколько важно повышать стоимость компании и ее прибыли, мы помогли им понять, как ценно быть владельцем акций. Каждый квартал, по сей день, мы рассказываем о результатах на открытых форумах и отвечаем на вопросы.

Как измерить выгоду от того, что вы прислушиваетесь к своим сотрудникам и разделяете с ними владение компанией? Это невозможно. Но эта выгода может оказаться гораздо глубже и больше, чем вы думаете. Мартин Шонесси был одним из членов команды «по росту людей» — высокий разговорчивый мужчина с волосами, стянутыми в хвост, который принимал и разгружал тяжелые пеньковые мешки зеленого кофе на заводе. Он был потрясен до глубины души, когда его пригласили на встречи вне компании с работниками офиса и попросили внести свой вклад, представив свои идеи руководству. Несколько месяцев спустя он вошел в мой кабинет и сказал, что нам нужен профессиональный менеджер по распространению — фактически прося назначить его боссом. Я попросил его письменно изложить свое предложение и подготовить презентацию для заседания совета директоров. Он так и сделал, и через полгода были приняты меры в соответствии с внесенным им предложением.

Однажды, в начале 1992 года, Мартин вошел в отдел кадров, держа в руках письмо, подписанное подавляющим большинством работников склада и обжарочного завода, в котором говорилось о том, что они больше не хотят, чтобы их интересы защищал профсоюз.

— Вы вовлекли нас в управление бизнесом, — сказал он. — Каждый раз, когда мы жаловались, вы устраняли проблему. Вы доверяли нам, теперь мы доверимся вам.

За все время работы в Starbucks я не испытывал большей гордости, чем при получении писем от партнеров, благодарных за Bean Stock. Особенно тронуло меня письмо от Джани Добенспек, которая пришла в Starbucks в 1989 году помощницей Дейва Олсена и поднялась до поста ответственного за календарное планирование производства на обжарочном заводе Сиэтла. В 1994 году она купила свой первый дом, одноэтажное бунгало с «великолепным садом» в окрестностях Сьюард-Парка. До этого она жила с сестрой, а теперь смогла приобрести собственное жилье, заплатив первый взнос в \$10 000 благодаря продаже части первых акций.

Я получаю письма и сообщения подобного рода постоянно. Мартин Шонесси, продав акции Bean Stock, купил новенький мотоцикл Harley-Davidson. Другой партнер приобрел загородный дом. Еще один купил старинный автомобиль. Одна дама, продав свои опционы, смогла вместе с семьей поехать в гости к родственникам мужа, которых никогда до тех

пор не видела. Несколько человек продали опционы, чтобы заплатить за учебу в университете.

Подобные истории, на мой взгляд, кристаллизуют истинную важность проводимой нами работы и доказывают, что Starbucks представляет собой нечто большее, чем просто компания, которая покупает и обжаривает кофе, чтобы доставить удовольствие клиентам.

Если относиться к сотрудникам, как к винтикам, они не ответят тем же. Но они не винтики. Каждый — это личность, которой требуются ощущение собственной значимости и финансовые средства для удовлетворения своих нужд и нужд близких.

Я старался сделать Starbucks такой компанией, в которой желал бы работать мой отец. Не имея даже аттестата средней школы, он наверняка никогда не смог бы стать директором. Но если бы он получил работу в одной из наших кофеен или на обжарочном заводе, он не ушел бы оттуда в отчаянии из-за того, что его не ценили. Он получал бы хорошие медицинские пособия, владел бы фондовыми опционами и работал бы в атмосфере, где на его жалобы и предложения реагировали бы своевременно и относились бы к ним с уважением.

Чем больше растет Starbucks, тем больше тревога, что какому-нибудь сотруднику на одном из предприятий компании не оказывают должного уважения. Если мы не сможем внимательно отнестись к этой проблеме, нам грозит поражение, более крупное, чем те недостатки, которые отмечает Уолл-стрит.

Starbucks не сможет процветать и завоевывать сердца посетителей без страстной преданности сотрудников.

Иногда мы упускаем это из виду, особенно открывая новые кофейни. Но в душе я знаю, если мы будем относиться к людям, как к расходному материалу, нам не достичь своих целей и не реализовать ценностей.

Эта страсть и преданность — конкурентное преимущество номер один. Потеряй мы его — и игра будет проиграна.

ЗАЯВЛЕНИЕ О МИССИИ STARBUCKS

Сделать Starbucks поставщиком лучшего кофе в мире, не поступаясь в процессе роста нашими ценностями. Следующие шесть руководящих принципов помогут нам соизмерять правомерность наших решений.

- Обеспечить прекрасные рабочие места и относиться друг к другу с уважением и достоинством.
 - Приветствовать разнообразие как неотъемлемый компонент того пути, который мы выбрали в бизнесе.
 - Применять самые высокие стандарты при закупке, обжарке и доставке свежего кофе.
 - Работать с энтузиазмом, доставляя удовольствие клиентам.
 - Вносить позитивный вклад в наше сообщество и в создание окружающей среды.
 - Признавать, что прибыльность — залог нашего будущего успеха.
-

Глава 10

Здание в сто этажей нуждается в крепком фундаменте



Создатели компаний с видением... преимущественно концентрируются на построении организации — тикающих часов, а не на том, чтобы поразить рынок какой-нибудь великой товарной идеей.

Джеймс Коллинз и Джерри Поррас.
Построенные навечно¹

Иногда полезно терять деньги.
А вот и новаторская идея.

Терять деньги страшно — это я знаю по опыту. Это знак надвигающейся опасности для большинства компаний, особенно солидных, уважаемых. Но для молодой, многообещающей и предприимчивой фирмы потеря денег может стать признаком здоровья и показателем того, что инвестиции обгоняют рост доходов.

Если вы жаждете быстрого роста, сначала нужно создать инфраструктуру для той организации, которую вы собираетесь построить.

Нельзя построить стоэтажный небоскреб на фундаменте, предназначенном для двухэтажного дома.

¹ Коллинз Д., Поррас Д. Построенные навечно: Успех компаний, обладающих видением. СПб.: Стокгольмская школа экономики, 2005.

У ИНВЕСТОРОВ ДОЛЖНЫ БЫТЬ КРЕПКИЕ НЕРВЫ

До тех пор, пока я не встал у руля, Starbucks приносила прибыль. Понадобилось немного времени, чтобы осознать, что невозможно одновременно сохранить уровень доходов и построить необходимый для быстрого роста фундамент. Я знал, что мы будем убыточны в течение трех лет.

Так и случилось. В 1987 году убытки составили \$330 000. На следующий год они более чем удвоились, составив \$764 000. На третий год мы потеряли \$1,2 миллиона. И только в 1990 году наконец получили первую прибыль.

Это был напряженный период. Хотя мы и знали, что вкладываем в будущее, и приготовились к тому, что прибыли не будет, меня часто переполняли сомнения.

Однажды, в 1988 году, в 11 часов вечера в дверь моего дома постучал Рон Лоуренс, в то время аудитор Starbucks. Шери с сыном спали наверху, и когда я привел Рона на кухню, то увидел, что лицо его было мертвенно-бледным. Он только что подсчитал итоги за месяц и выяснил, что мы потеряли вчетверо больше запланированной суммы. На следующую неделю было назначено заседание совета директоров, и при виде разложенных на столе бумаг мне стало дурно.

— Я не могу идти на совет с такими цифрами, — сказал я. — Это невероятно. Как это могло произойти?

Рон объяснил, что это необычное обстоятельство, при котором все обрушивается сразу и отражается на размерах прибылей и убытков. Вряд ли такое могло повториться. И все же я не спал в ту ночь, пытаясь подготовить речь, объясняющую директорам эту громадную недостачу.

Атмосфера на совете была напряженной.

— Дела идут плохо, — сказал один из директоров после моего доклада. — Нам придется изменить стратегию.

На тот момент у нас было около 20 кофеен, и кое-кто из директоров считал мои планы слишком уж амбициозными. Я начал рисовать в воображении разговоры между членами совета.

— Надо убрать этого парня с дороги. Говард не знает, что делает. Сколько еще денег мы дадим ему спустить, прежде чем прикроем лавочку?

Мне пришлось доказать, что убытки были неотъемлемой частью моей стратегии инвестиций, а не просто деньгами, спущенными в канализацию.

— Послушайте, — сказал я собравшимся, стараясь, чтобы голос звучал ровно. — Мы будем продолжать терять деньги до тех пор, пока не сделаем

три вещи. Нужно привлечь команду управляющих, намного превышающую необходимое для расширения количество человек. Нужно построить обжарочный завод мирового уровня. И, наконец, необходима компьютерная информационная система, достаточно сложная, чтобы отслеживать объемы продаж в сотнях кофеен.

Слова менялись, но сама идея стала чем-то вроде мантры, повторяемой каждый квартал: «Необходимо вкладывать, опережая график роста».

К счастью, совет и группа инвесторов проявили терпение, поддерживая мои планы. Если бы в 1990 году Starbucks не принесла прибыль, у них была бы отличная причина выкинуть меня из компании.

Сейчас, оглядываясь назад, я понимаю, насколько верной оказалась выбранный стратегия. В те первые годы, с 1987 по 1989-й, мы заложили прочную основу для быстрой общенациональной экспансии, наняв главных менеджеров и вложив в создание мощностей, которые понадобились бы нам в будущем — намного раньше, чем предполагалось. Это было дорого, но без этого нам никогда не удалось бы ускорить свой рост.

Когда вы начинаете свое дело, любого размера, чрезвычайно важно осознавать, что процесс продлится дольше и будет стоить больше, чем вы предполагаете вначале. Если ваш план смел, имейте в виду, что временно вам придется вкладывать больше, чем вы будете зарабатывать, даже если продажи станут стремительно расти. Если вы наймете опытных директоров, постройте производственные мощности, намного превышающие текущие потребности, и сформулируете четкую стратегию, как пережить трудный период, тогда момент, когда компания перейдет на более высокую ступень развития, не застанет врасплох.

Мы же попытались определить желаемый размер компании через два года и наняли опытных руководителей, уже строивших и управлявших компаниями подобного размера. Их богатый опыт помогал предвидеть ловушки, сопутствующие росту, планировать меры, чтобы их избежать и реагировать соответствующим образом. Наем прежде роста, возможно, покажется дорогостоящим мероприятием, но намного мудрее привлечь в компанию экспертов заранее, чем спотыкаться в темноте, работая с непроверенными людьми, обреченными делать ошибки, которых можно было бы избежать.

Разумеется, построение инфраструктуры стоит немало. В идеале нужно располагать капиталом прежде, чем он понадобится, не только для того, чтобы финансировать саму экспансию, но и чтобы быстро реагировать на проблемы и возможности по мере их возникновения. Убедить инвесторов увеличить размеры вложений — пожалуй, самая трудная часть работы предпринимателя. Очень унижительно стоять перед этими искушенными в финансовом отношении людьми, уже преисполненными сомнений, и говорить им:

— Мы теряем деньги. Вы не могли бы вложить еще?

Всего через год после того, как нам удалось собрать \$3,8 млн на приобретение Starbucks, понадобилось еще \$3,9 млн для финансирования развития. К 1990 году мы добавили еще \$13,5 млн венчурного капитала.

На следующий год мы провернули второе вливание венчурного капитала, до \$15 млн. Вдобавок Starbucks сделала четыре раунда закрытых размещений, прежде чем стала акционерной компанией в 1992 году. Если бы у Starbucks были трудности, если бы инвесторы потеряли веру в нас, получить такие суммы было бы невозможно.

К счастью, доходы Starbucks поднимались на 80% в год, а количество открываемых кофеен ежегодно почти удваивалось. Мы выходили на рынки, далекие от родного города, в том числе в Чикаго, чтобы доказать, что идея способна работать в других местах. Мы могли показать привлекательную экономику, исходящую из эффективности отдельных подразделений в каждой кофейне, и инвесторы убедились, что продажи элитного кофе как в супермаркетах, так и в специальных магазинах быстро росли по всей стране.

Чтобы обеспечивать наши множащиеся кофейни товаром, требовались намного большие обжарочные мощности, чем те, что достались нам с приобретением Starbucks. С помощью Джека Бенаройи мы построили новый офис и завод по обжарке в Сиэтле в 1989 году, мощности которого будет достаточно еще лет на десять. Был установлен высокоскоростной обжарочный аппарат и упаковочное оборудование. Мы переехали через Эйрпорт Уэй в здание, казавшееся тогда огромным. Теперь в нем помещается только отдел выполнения почтовых заказов.

Обеспечивать хорошие места для новых кофеен тоже оказалось все более дорогостоящим делом. Первые пять лет после 1987 года я лично одобрял каждое место — для более чем ста кофеен. Нашей целью было присутствие либо в центральных офисных зданиях, либо в густонаселенных городских и пригородных районах, неподалеку от супермаркетов. Мы работали с независимыми брокерами в каждом регионе, а в 1989 году наняли одного из наших лучших брокеров, Ива Мизраи, на должность вице-президента по вопросам недвижимости. Работая в тесном контакте со мной, он предварительно осматривал каждое место и заключал сделку. Процесс выбора был очень долгим, но ошибка в оценке месторасположения означала бы потерю \$350 000 за улучшение арендованной собственности плюс стоимость разрыва договора об аренде. Риск составил как минимум полмиллиона долларов, не считая стоимости упущенной возможности.

Наконец я пришел к заключению, что подготовка кофейни к открытию — слишком серьезная задача, чтобы заниматься ею из кабинета главы компании, поэтому нанял одного старого приятеля из Нью-Йорка на должность

старшего вице-президента по вопросам недвижимости. Артур Рубинфельд, с которым я познакомился в Гринвич-Виллидж еще будучи холостяком, был практикующим архитектором и застройщиком, переехавшим в Сан-Франциско, когда я переехал в Сизэтл. Артур основал фирму, которая специализировалась на торговле недвижимостью в Северной Калифорнии, и мы попросили его стать нашим представителем, готовя выход на рынок Сан-Франциско. Я нуждался не только в его совете знатока, но в ком-то, кому мог доверять. Выбор правильных мест для компании, занятой розничной торговлей, — настолько важная вещь, что этим должен заниматься человек, страстно преданный компании.

Но Артур не хотел только выбирать месторасположение будущих кофеен. Он убедил меня в том, что место, дизайн и постройка должны быть неразрывно связаны, а управлялись бы одним человеком. Артур координировал деятельность соответствующих отделов и построил целую строительную организацию, которая в конце концов позволила Starbucks планировать и открывать по одной кофейне каждый рабочий день. Из первой тысячи кофеен из-за ошибки с месторасположением пришлось закрыть только две. Очень немногие компании могли бы похвастаться таким достижением.

Хотя мы, как правило, снимали, а не покупали недвижимость, дизайн и постройку мы всегда брали на себя. Почему? Потому что все кофейни были собственностью компании. Мы отказывались от продажи лицензии. Делить расходы с предприятием, торгующим по нашей лицензии, было соблазнительно, однако я не хотел рисковать связью с потребителем.

Конечно продолжались и инвестиции в новые системы и процессы, предназначенные для более масштабной деятельности. В конце 1991 года у нас было чуть больше 100 кофеен, мы наняли Кэрол Истин, эксперта по компьютерам из McDonald's, дали ей чистый лист и попросили разработать систему компьютеризации торговли, которая объединила бы все наши точки и была бы способна разместить еще 300 кофеен, которые мы планировали открыть в течение трех лет.

Если компании терпят неудачу или им не удастся вырасти, то потому, что они не вкладывают в необходимых им людей, системы и процессы. Большинство людей недооценивают, сколько денег потребуется на осуществление плана. К сожалению, на ранних стадиях развития розничной компании — это данность, если только вы не соберете денег с помощью франчайзинга. Огромные инвестиции сразу означают не только потенциальные ежегодные потери, но и уменьшение количества акций, которыми владеют основатели компании.

Если хотите знать, что Starbucks сделала правильно, надо посмотреть на наших конкурентов и выяснить, что они сделали не так. Очевидно,

Starbucks не является совершенством. Но глядя на наших конкурентов в области торговли высококачественным кофе, вы увидите примеры всех ошибок, которые мы не совершили: недостаточное количество собранных денег для финансирования роста, слишком ранний и широкомасштабный франчайзинг, утеря контроля качества, отсутствие вложений в системы и процессы, наем неопытных или неподходящих людей, слишком сильная жажда роста, приводящая к неверному выбору места для торговой точки, отсутствие силы воли, мешающее уйти с неправильно выбранного места, когда убыточность его становится очевидной. Все они тоже теряли деньги, некоторые продолжают это делать. Но они не использовали свои убыточные годы для построения прочного фундамента.

Невозможно создать организацию мирового класса, не инвестируя в нее. В растущей компании нельзя играть в догонялки и смотреть на убытки сквозь пальцы, не объяснив себе каждой траты. Рост покрывает многие ошибки, и нужно честно признавать, где вы были правы, а где нет.

К счастью, мы поняли это в самом начале. А у наших инвесторов оказались крепкие нервы.

ЕСЛИ НАСТАВНИК НЕ НАШЕЛ ВАС, ПОИЩИТЕ ЕГО САМИ

Иногда как в бизнесе, так и в жизни точно известно, что нужно для достижения поставленной цели, надо только пойти и поискать это.

В те трудные годы материальных потерь я понял, что мне срочно требуется наставник. У меня была команда состоятельных и преданных инвесторов, которые верили в меня и доверяли мне (в большинстве случаев!) при принятии важных решений. Но многие из них не имели опыта развития розничной компании в бренд общенационального значения и могли сделать только отдельные замечания относительно планирования.

Я также никогда не предполагал, насколько одинок тот, кто управляет компанией. Ни при каких обстоятельствах нельзя быть застигнутым врасплох и признать, что чего-то не знаешь. Очень немногие люди могут разделить ваши отчаяние и тревоги, когда вы теряете деньги, когда приходится иметь дело с инвесторами, многого ожидающими от вас, когда внезапно обнаруживается, что вы в ответе за сотни служащих, когда трудно принять решение о найме. Преодоление трудностей руководства и осуществление сложных стратегий можно сравнить с проведением политической кампании, поскольку возникает та же необходимость отчитываться перед многочисленными электоратами.

Будучи в силах нанять директоров, обладающих многими талантами и навыками, главы компаний часто понимают, что им не хватает надежного звукоотражателя. Они не хотят выказывать слабость перед подчиненными. Если они чувствуют себя неуверенно или боятся, или просто желают поразмыслить вслух, им необходимы друзья, которым можно позвонить и пожаловаться: «О, черт! Ты не поверишь, что сегодня произошло!»

Во времена *Il Giornale* единственным человеком, с которым я мог открыто поговорить, была Шери. Я приходил домой таким уставшим, разбитым, не в настроении, что жить со мной было нелегко. Но она выслушивала меня и оказывала необходимую мне поддержку. Она старалась предугадать, что именно мне требуется, и облегчать груз других дел, с тем чтобы я мог сконцентрироваться на работе. Многое из того периода свидетельствует о терпении и мудрости Шери, но я все же остро ощущал нехватку друга-профессионала.

Вскоре после приобретения Starbucks у меня завязались близкие отношения с одним из инвесторов, Стивом Риттом, раскованным и доброжелательным человеком, управлявшим компанией по обработке кож в Сиэтле. В течение почти двух лет, до рождения моей дочери, мы вместе бегали в 5.30 утра, трижды в неделю. Во время этих пробежек я выяснял мнение Стива по поводу любых проблем, с которыми приходилось сталкиваться. Для меня это было прекрасной терапией. Стив оказался ценным советчиком, поскольку не имел сторонних интересов, кроме желания поддержать меня. Я мог делиться с ним своими сомнениями так же свободно, как и своими победами. Он совершенно не сомневался во мне и стал моим лучшим другом. Но он не имел опыта построения розничной компании.

Я знал, что мне необходим совет человека, который уже пробовал сделать это, кто понимал, чего я пытаюсь достичь. Я хотел найти кого-то, кто уже строил быстрорастущую компанию, кто жил и дышал розничной торговлей, кто мог направлять и вести меня, как только я оказывался на неизведанном участке своей дороги.

Я мысленно провел ревизию бизнес-сообщества Сиэтла, отыскивая людей, которые уже строили успешные розничные компании. Один из них обладал и необходимым мне опытом, и желанием помочь — это был Джефф Бротман.

Джефф — ветеран торговли, старше меня на одиннадцать лет. Будучи сыном торговца, он понимает эти процессы инстинктивно. Он управлял принадлежащей семье сетью из двадцати магазинов одежды и основал несколько других компаний. В 1983 году он совершил свой самый смелый шаг, создав Costco Wholesale, сеть оптовых клубных магазинов (только для членов клуба). За десять лет он вместе с Джимом Синегалом сделал Costco общенациональной компанией с более чем ста точками и ежегодным до-

ходом \$6,5 млрд. В 1993 году они произвели слияние с Price Club, и теперь Джефф — председатель объединенной компании с доходами \$19 млрд и более чем 250 оптовыми магазинами. По сравнению с ней Starbucks — просто гном.

Я познакомился с Джеффом Бротманом, когда собирал деньги для *Il Giornale*. После покупки Starbucks я несколько раз обращался к нему за советом. Он щедро делился своими временем и мнением. У него было шестое чувство на отличные возможности и понимание тех вопросов и проблем, с которыми сталкивается предприниматель. Я поверял ему свои мысли и понял, что могу доверять. Слушая его советы, я осознавал, насколько он талантлив. Фактически он и стал моим наставником.

После нескольких встреч я попросил его стать членом совета директоров Starbucks. Уговаривать пришлось долго. Джефф осторожен, когда дело касается вложений как времени, так и денег, но если уж он принял на себя обязательство, это всерьез.

Наконец в 1989 году Джефф вступил в совет. Это были тяжелые для Starbucks времена. Мы несли убытки третий год подряд, и было неясно, чем закончится ситуация с кофейней в Чикаго. Хотя я и уверил совет в том, что в финансовом 1990 году мы получим прибыль, понадобился сам Джефф Бротман, чтобы придать моим аргументам убедительность. Его авторитету и опыту было гораздо легче поверить, чем моим обещаниям, основанным на ничем не подкрепленной вере.

Джефф тоже понимал, что быстрорастущей розничной компании, только что появившейся на национальной сцене, будет необходим капитал. К концу 1989 года было очевидно, что Starbucks должна выйти за границы Сиэтла в поисках организаций-инвесторов, что означало обращение к сообществу венчурных капиталистов. Будучи председателем компании, недавно акционировавшейся, Джефф располагал необходимыми связями и авторитетом, чтобы замолвить за нас слово.

Сначала я остерегался, поскольку слышал, что некоторые венчурные капиталисты вмешиваются в ведение дел и в итоге рушат все своим недальновидным подходом. В идеале венчурный капитал своими долларами и опытом придает компании энергию и помогает ей расти и созреть. Но неправильно выбранные партнеры могут преследовать свои сиюминутные интересы в ущерб будущему компании.

Однако, как только мы решили не отступать, появилось больше трудностей, чем мы ожидали. В начале 1980-х начинающие розничные компании пользовались у организаций-инвесторов большой популярностью. Затем рынок рухнул, и несколько подпитываемых венчурным капиталом розничных компаний тоже. Деньги, вложенные в них, работали так плохо, что они больше не смогли найти дополнительные суммы. После этого многие венчурные капиталисты отказывались вкладывать в розничную торговлю,

предпочитая компании, работающие в сфере высоких технологий и здравоохранения. Многие отказывали нам.

Крейг Фоули, в то время возглавлявший Citibank's Chancellor Capital Management Inc., стал одним из тех инвесторов, которые решились попытаться счастья с нами. В отличие от других финансовых менеджеров, с ходу отказывавших сети кофеен, Крейг был кофеманом, скучавшим по качественному кофе, который пробовал в Европе. Он уже делал долгосрочные инвестиции в розничную торговлю и слышал о Starbucks от своего коллеги. Но после посещения еле живой кофейни в Чикаго он решил не инвестировать. Однако он поддержал Costco, поэтому, когда Джефф Бротман попросил его взглянуть на Starbucks еще раз, он так и сделал.

Больше всего Крейг боялся того, что наша идея «нетранспортабельна», что она не приживется в других районах, за пределами прохладного дождливого Северо-Запада. Я принял вызов и использовал все аргументы, чтобы доказать, что он неправ. Он тщательно осмотрел все наши чикагские кофейни и решил, что кофе для гурманов — не только прекрасная возможность для роста, но и потенциальный «феномен стиля жизни». Чтобы компенсировать недостатки, увиденные им в Чикаго, он договорился о более низкой оценке компании, \$3,75 за акцию, чуть-чуть выше \$3 предыдущего раунда в 1988 году. И все же благодаря авторитету компании Chancellor его решение вложить \$4,5 млн, довольно рискованный жест доверия Starbucks, привлекло внимание других организаций-инвесторов. В целом в марте 1990 года нам удалось собрать \$13,5 млн, сумму, намного превысившую все собранные до этого.

Кофейни в Чикаго сыграли решающую роль в привлечении еще одного инвестора — Джеми Шеннана, генерального партнера Trinity Ventures. Впервые он увидел Starbucks случайно, гуляя по улице, а позже узнал от коллеги, что мы ищем венчурный капитал. Опытный специалист по маркетингу, он был привлечен мощью бренда Starbucks и восторгами наших посетителей. То же случилось и с Кеном Перселлом из T. Rowe Price.

Мои изначальные страхи относительно венчурных капиталистов оказались безосновательными: на самом деле опыт доказал обратное. Вместо вмешательства в дела я получил еще нескольких авторитетных советчиков и долгосрочные перспективы сотрудничества. Нам повезло, что партнеры по венчурному капиталу по-настоящему понимали и поддерживали культуру Starbucks.

Крейг Фоули и Джеми Шеннан вступили в совет Starbucks в марте 1990 года, как только их компании инвестировали в нас. Они заставили меня провести маркетинговое исследование и начать стратегическое планирование, а также давали бесценные советы относительно того, как совершить переход от предпринимательской, частной компании к акционерной, профессио-

нально управляемой. Джеми, много лет работавший бренд-менеджером в Procter & Gamble, а позже консультантом по потребительскому маркетингу, стал кладезем мудрых и проницательных замечаний о построении бренда, организации совместных предприятий, усовершенствовании каталога, ввода новых продуктов.

Крейг вложил в дело финансовое ноу-хау, руководил нашим стратегическим планированием, помогал оценивать новые бизнес-возможности. Об их вкладе и преданности красноречиво свидетельствует тот факт, что Крейг и Джеми оставались членами совета еще долго после того, как их организации, в соответствии с планом, продали принадлежавшие им акции Starbucks. (Фонды венчурного капитала обычно распределяют прибыль между своими инвесторами после того, как компания становится акционерной.)

Вступление Крейга и Джеми в совет означало, что нескольким из моих самых первых и самых надежных соратников придется уступить им дорогу. Из всего первоначального состава совета *Il Giornale* директором остается только Арни Прентис. У любой компании есть память, и у каждого совета директоров она тоже должна быть, и было жизненно важно иметь рядом кого-то, кто понимает меня и то, из чего появилась Starbucks, иметь кого-то из прошлого, кто был бы связан с будущим.

Мои отношения с советом директоров приняли неожиданный оборот, когда я стал рассматривать их скорее как авторитетных советчиков, нежели как надсмотрщиков. В отличие от многих генеральных директоров я был откровенен, делаясь с ними своими проблемами в управлении бизнесом. Они всегда заставляли меня защищать свои идеи на открытых и честных дискуссиях. Они постоянно подталкивали меня к тому, чтобы я лучше концентрировался, боясь, что мое предпринимательское рвение заставит компанию метаться в разных направлениях. Совет также активно поддерживал мое стремление заранее, не дожидаясь роста компании, укреплять команду управляющих, нанимая людей с большим опытом. Дебаты иногда проходили напряженно, иногда — трудно, но это были здоровые и конструктивные споры. Нам ни разу не пришлось голосовать. Когда один человек был совершенно не согласен, мы не торопясь обсуждали вопрос и приходили к приемлемому решению.

Со временем культура и ценности совета развились до зеркального отражения культуры и ценностей Starbucks. Директора извне постепенно прониклись ко мне большим доверием, чем вначале, когда они думали, что я был очередным незрелым молодым предпринимателем, которого следовало бы на определенном этапе заменить на профессионального менеджера. Они тоже вложили свои сердца в компанию.

Совет Starbucks оставался в неизменном составе в течение шести лет, добавилось только два «внутренних» директора. Затем, в 1996 году, когда мы

поняли, что вот-вот станем одномиллиардной компанией, пришлось еще раз поискать человека, обладавшего знанием и опытом. Им стала Барбара Басе, выросшая в Macy's и в Bloomingdale's до того, как стать генеральным директором I. Magnin, а позже — Carter Hawley Hales' Emporium Weinstock, где ежегодный объем продаж составлял почти \$1 млрд. Барбара привнесла с собой не только богатый запас знаний и мудрых мыслей о розничной торговле в общенациональном масштабе, но и свежий взгляд в мужскую компанию членов прежнего совета.

Следующий совет пригодится любому предпринимателю: как только вы определили, что хотите предпринять, найдите кого-нибудь, кто делал это раньше. Не просто талантливых директоров, а еще более опытных предпринимателей и бизнесменов, которые способны направлять вас. Они знают, как искать мины на минном поле. Если они сами мыслили и поступали смело и добились успеха, то смогут помочь и вам сделать то же самое. Если они разделяют ваши ценности и ожидания и охотно делятся своим мнением, то смогут провести вас сквозь трудности и преграды и обрадуются вашей победе, как своей собственной.

В детские и юношеские годы у меня не было такого наставника. Если подобный наставник не найдет вас, переройте все в округе, но найдите его и станьте его учеником. А заполучив правильного наставника, не стесняйтесь выказывать свою уязвимость. Признавайте, что не знаете того, чего не знаете. Признав свои слабости и спросив совета, вы удивитесь, какой огромной может быть помощь других людей.



Глава 11

Не надо бояться тех, кто умнее вас

Наилучший руководитель — тот, кто обладает достаточным чутьем, чтобы выбрать подходящих людей, способных выполнить нужную работу, и достаточной сдержанностью, чтобы не путаться у них под ногами, пока они ее делают.

Теодор Рузвельт

Многие предприниматели совершают одну и ту же ошибку. У них есть идея и необходимый для ее воплощения запал. Но обладать всеми необходимыми для этого навыками невозможно. Не желая делегировать полномочия, они окружают себя преданными помощниками. Они боятся ставить на руководящие посты по-настоящему умных, успешных людей.

Но команда умных руководителей жизненно важна для процветания компании. Когда вы окружены сильными, творческими людьми, это намного лучше стимулирует, чем поддакивание по любому поводу. Чему можно научиться у того, кто знает меньше вас? Возможно, они будут какое-то время потакать вашему самолюбию и с готовностью выполнять приказания, но они не помогут вам расти.

С самого начала я знал, что мне придется найти и привлечь руководителей более опытных, чем я сам, людей, которые не боялись бы спорить со мной, имели бы сильный характер, были бы независимы и уверены в себе, и вовлечь их в процесс принятия решений.

Когда основывалась Il Giornale, начинающая компания, не имевшая еще ни одной кофейни, мне повезло работать с Дейвом Олсеном, который

не только испытывал страсть к кофе, но в течение долгих лет успешно управлял своим кафе. В ноябре 1987 года я привел в компанию Лоуренса Мальца, который до этого управлял компанией, продававшей напитки.

Этой команды было вполне достаточно для маленькой организации. Но по мере выхода Starbucks на другие рынки нам требовался специалист, знакомый с открытием и управлением многими магазинами одновременно. В 1989 году мы наняли для этой работы Говарда Беэра, человека с двадцатипятилетним опытом в розничной торговле мебелью и в Thousand Trails — компании, застраивающей курорты. Я узнал о Говарде от Джеффа Бротмана и Джека Роджерса.

В 1990 году, готовясь к более сложносочиненному финансированию, мы пустились на поиски финансового директора с большим опытом. Мы обратились к весьма искушенному агенту по найму персонала, но он твердил только о профессиональной квалификации, не понимая, что мы твердили ему о характере и культуре. Мы нашли Орина Смита, воспользовавшись личной рекомендацией одного из наших прежних партнеров. Имея степень MBA Гарвардского университета, Орин управлял намного большими и более сложными организациями, чем в то время была Starbucks. Он пять лет работал директором по бюджету штата Вашингтон, а до того тринадцать лет в Deloitte and Touche, в том числе три года ответственным партнером их консультационного отделения в Сиэтле.

И Говард, и Орин были старше меня примерно на десять лет. Оба, перейдя в Starbucks, потеряли в деньгах, потому что поняли, как велики наши энергия и потенциал, и поверили, что однажды их акции окажутся драгоценными. Многим предпринимателям может показаться, что нанимать более опытных руководителей опасно, и уж тем более опасно наделять их властью. В моем случае, должен признать, это было тоже нелегко. Моя собственная жизнь настолько тесно переплелась с жизнью Starbucks, что любая мысль о переменах вызывала ощущение, будто я где-то допустил ошибку. В голове постоянно шла борьба, и приходилось то и дело напоминать себе: эти люди приносят с собой то, чего нет у меня. Они сделают Starbucks намного лучше, чем смог бы я в одиночку.

Говард и Орин вложили в компанию не только знания и опыт, но и отношение и ценности, отличные от моих. В процессе совместной работы, из года в год, я замечал, что под их руководством культура Starbucks стала богаче. Если бы я позволил своему эгоизму или страху помешать им выполнять свою работу, мы никогда не выросли бы до прочной компании с сильными, ориентированными на людей ценностями.

Как тогда, так и сейчас я осознавал необходимость показать окружающим, что мои самооценка и уверенность были достаточно высоки, чтобы примириться с появлением менеджеров, более квалифицированных в опре-

деленных сегментах бизнеса, чем я. В то же время мне также нужно было следить за тем, чтобы у них было достаточно полномочий для действий, которые они считали нужным предпринять, поскольку их отделы подчинялись им, а не мне. Я старался сделать мысль, которую хотел донести до них — и до компании в целом, — как можно более ясной: «Я нанял вас, потому что вы умнее, чем я. Теперь идите и докажите это».

Не стану врать, что никогда не допускал ошибок при найме. О нескольких решениях я позже сожалел, и, будучи лояльным, позволил некоторым менеджерам задержаться в компании дольше, чем следовало. Кто-то не поспевал за быстрым темпом роста компании; несмотря на то, что они многое сделали на ранней стадии, им не удалось справиться с трудностями, возникавшими в связи с резко возросшей потребностью в новых знаниях. В целом в Starbucks наблюдалась низкая ротация кадров среди менеджеров, особенно если учесть те стрессы, которым мы подвергались в ходе быстрой экспансии.

К 1990 году я собрал управленческую команду, работавшую в таком тесном контакте и так синергично, что люди называли нас H₂O (Говард, Говард и Орин)¹. Мы олицетворяли видение, душу и финансовую ответственность. Во многих отношениях Говард и Орин — диаметрально противоположности, но каждый из нас стал неотъемлемой составляющей успеха Starbucks.

НЕ БОЙТЕСЬ ИСКРЕННОСТИ

В августе 1989 года Говард Бехар потряс Starbucks, как торнадо. Небольшой человечек в круглых очках и с аккуратно подстриженной бородой с проседью, Бехар появился как нельзя вовремя. У нас тогда было около 28 кофеен, и планировалось удваивать эту цифру ежегодно. Обладая большим опытом и знаниями в области розничной торговли, он смог наладить системы и процессы, необходимые для того, чтобы управлять текущей деятельностью и одновременно открывать новые кофейни.

Но на корпоративную культуру он оказал еще более существенное влияние. На совещаниях он часто повышал голос, глаза сверкали от радостного возбуждения, а через мгновение он в ярости тряс стол. Он глубоко мыслил не только о бизнесе, но и о поэзии, философии, медитации. Обладая скромностью и чувством юмора, он ни к чему не оставался равнодушным и беспрестанно волновался. Он не скрывал своих слабостей и смущал людей своей прямоотой. Что у него на уме, ни для кого не секрет.

¹ По-английски имя Говард начинается с буквы H: Howard.

Он обладал многими качествами, которых не доставало Starbucks. Подобно многим жителям Сиэтла, работники Starbucks, как правило, были сдержанны и вежливы, считая нежелание открыто не соглашаться проявлением уважения. Обратной стороной было то, что мы иногда ходили вокруг да около, стараясь не обидеть друг друга. Мы не могли прямо поговорить с сотрудниками, не справляющимися со своими обязанностями.

Говард Бехар сразу стал открыто спорить со мной и со всеми остальными, на совещаниях, на собраниях на заводе, в коридорах, где угодно.

Почему нужно открыть аж третью страницу брошюры Starbucks, прежде чем найдешь слово «люди»? — спрашивал он. — Разве люди не должны быть на первом месте, из уважения к потребителям и сотрудникам?

Почему бы нам не дать клиентам все, что они хотят?

Почему управляющие кофейнями боятся высказывать свое мнение? По любому поводу, если у Говарда было что сказать, он не молчал. Я с трудом привык к его подходу. Мы начинали в маленькой, тесно сплоченной команде и усердно поработали, устанавливая отношения доверия и уверенности друг в друге. Мне нравятся страсть, энтузиазм и инициативность, но по характеру я склонен избегать конфронтации.

Постепенно я стал понимать, что если Говард не соглашается со мной, это не из-за недостатка уважения. Он просто не разделяет моей точки зрения по определенному вопросу. Его эмоции всегда искренни, и он тут же высказывает их, но потом готов выслушать и остальных.

Первым, что повлекло за собой критические замечания Говарда, была чрезмерная ориентация Starbucks на товары. Именно люди делают кофе, настаивал он. Люди непосредственно влияют на качество продукции и обслуживания клиентов и определяют конечный успех Starbucks. Товары инертны. Нужно нанимать лучших, награждать их страсть и профессиональные навыки и предоставлять свободу делать свою работу как надо.

— Мы не набиваем людские животы, — любит говорить он, — мы наполняем их души.

Этот совет нашел отклик в моей душе. Он отражал мои собственные ценности, но я никогда не мог так четко сформулировать их.

Говард научил нас, как в большей степени ориентироваться на клиента. В ходе построения бизнеса мы так увлеклись качеством кофе, что иногда упускали из виду пожелания посетителей. Говард стал инициатором программы «выстрелов навскидку», которая предполагала неожиданные визиты в каждую кофейню для наблюдения за обслуживанием клиентов. Он обучал наших сотрудников стараться изо всех сил и совершать героические поступки, если это необходимо для удовлетворения клиентов. В эпоху, когда Нэнси Рейган популяризировала лозунг «Скажи “нет” нар-

котикам», он учил: «Скажи “да” на просьбы клиентов». Он настаивал, чтобы мы стали доступны более широкому кругу потребителей. Даже если кто-то приносил кофейные зерна, купленные в другом магазине, мы должны быть готовы перемолоть их для него. Мы стали выдавать Starbucks (сертификат на бесплатный напиток) каждому неудовлетворенному клиенту. Детям мы раздавали наклейки.

— Если это не противоречит моральным, юридическим и этическим нормам, — любит говорить Говард, — мы должны сделать все, чтобы удовлетворить клиента.

Приоритеты Говарда шли вразрез с традициями Starbucks, поскольку нашей целью всегда было научить покупателей любить кофе таким, каким мы его любим. Эти две системы ценностей часто и громко схлестывались, иногда даже в моей собственной голове. Но в конце концов мы поняли, что одинаково важно ценить наш кофе, наших партнеров и наших клиентов. Если пренебречь хотя бы одной составляющей, в нашей цепи появится слабое звено.

Еще Говард учил работников Starbucks открыто высказывать свое мнение. Каждый должен иметь возможность сказать что угодно в любое время и не бояться, как отреагируют на это окружающие. Однажды при встрече с директорами наших кофеен он сказал, что прежде всего ждет от них полной откровенности.

— Если кто-то хочет что-то сказать, скажите, — заявил он. — Что у вас на уме? Что идет хорошо? Что плохо? — Он выжидательно оглядел присутствующих, но никто не произнес ни слова.

Однако, когда группа начала расходиться, одна из управляющих кофейнями в нерешительности подошла к нему.

— Если бы я была уверена, что вы говорили искренне, — сказала она ему, — я бы много чего сказала.

Говард попросил написать список всего, что ей не нравилось в Starbucks, включив и предложения по изменению ситуации. Когда этот список дошел до него, он стал реализовывать его пункт за пунктом.

Чтобы добиться откровенности, Говард придумал каждый квартал проводить открытые форумы. Управляющие встречаются со всеми заинтересованными сотрудниками, чтобы ввести их в курс дела относительно текущих событий в компании, ответить на вопросы и дать возможность излить свое недовольство. Они и теперь проводятся ежеквартально в каждом регионе, где мы ведем бизнес. Иногда эти встречи не очень приятны, но услышав жалобы, мы можем их удовлетворить. Как только мы начинаем отклоняться от главного курса, первыми, кто предупреждает нас об этом, становятся наши партнеры. И большая их часть гордится компанией, в которой работает.

Время от времени Говард провоцировал на открытых форумах конфликт, просто чтобы заставить нас взглянуть на вещи шире. Однажды он порекомендовал каждой кофейне, в качестве одного из способов превзойти ожидания, открываться на десять минут раньше и оставаться открытой на десять минут позже. Директора кофеен, разумеется, разъярились, засыпав его жалобами.

Для Говарда смысл был не в том, хорошим ли было его предложение или плохим, а в том, чтобы наши партнеры чувствовали себя на открытом форуме достаточно комфортно, чтобы спорить с ним. Если люди в компании чем-то недовольны, но не говорят об этом в открытую, наиболее продуктивный выход для менеджмента — задать вопрос прямо. Если вынудить их говорить открыто, как бы неловко и некомфортно это ни было, в результате гнев рассеется, а проблема решится.

«Стены говорят» — одно из любимых выражений Говарда Беэра, и каждый входящий в его кабинет понимает, почему. Его стены покрыты поговорками, стихами и высказываниями, выражающими его жизненную философию:

Не стой в бездействии.

Если ты попал в яму, перестань копать!

Думай, как человек действия; действуй, как мыслящий человек.

Лучшие минуты в моей жизни — те, которые я отдаю людям.

Говард основал еще одну традицию — посылать подписанные от руки поздравительные открытки ко дню рождения и к годовщине со дня основания компании каждому партнеру Starbucks. Вначале он лично подписывал их все, но теперь, когда компания так выросла, эту обязанность разделили несколько человек. Некоторые отмахнулись от этих маленьких «прикосновений» как от дешевых и неискренних, но Говард непоколебим.

— Подобные жесты помогают Starbucks не терять человечности, — говорит он.

Даже когда в компании 25 000 сотрудников, следует признавать, что каждый из них — личность. Говард начал несколько программ признания заслуг, предлагая партнерам номинировать своих коллег на звание «определителя тенденций» или «директора кофейни текущего квартала».

После нескольких лет во главе наших розничных операций и экспансии Говард сделал то, о чем говорят многие руководители компаний, но очень немногие делают: он нанял и обучил своего преемника. Он нашел Дейдру Уэйджер в Тасо Bell в южной Калифорнии и подготовил ее к выполнению его обязанностей. Дейдра оказалась умелым менеджером, знающим, какая информация и какие системы нам необходимы, и могла систематизировать розничные операции.

Если Дейв Олсен олицетворяет наше невероятно страстное отношение к кофе, Говард Бехар воплощает наше страстное отношение к партнерам.

Если бы я в свое время позволил себе поддаться чувству страха, если бы подавил его своей властью или выпихнул бы, Starbucks никогда не развила бы в себе тех прочных ценностей, которыми обладает сегодня.

Искренность бывает болезненной. Она бывает страшной. Но, как научил меня Говард, это та атмосфера, которая необходима Starbucks, если мы хотим и дальше полагаться на энтузиазм и преданность наших людей.

НЕ БОЙТЕСЬ ПЛАНИРОВАТЬ ДЕЙСТВИЯ

«**Т**рудно руководить в предпринимательском духе». Орин Смит постоянно напоминает мне об этом.

Без романтики и видения у бизнеса нет души, чтобы мотивировать людей к достижению чего-то великого. Но успешная компания не может удерживаться на плаву только за счет восхитительных идей. Многие прозорливые бизнесмены потерпели неудачу как лидеры, потому что не умели быть директорами, руководителями. Чтобы создать фундамент для воплощения творческих идей и реализации предпринимательского видения, необходимы процессы, системы, дисциплина и эффективность.

Предпринимателю с моим темпераментом тяжело было это усвоить. Я всегда боюсь того, что по мере своего роста Starbucks станет слишком бюрократичной, внимание будет концентрироваться на отдельных функциях в ущерб страсти и потребности реализовать большую мечту. Этот страх никогда не покидает работников компании.

Чтобы преуспеть, каждому бизнесу нужно достичь равновесия между двумя силами. А это требует лидеров, которые и суть видения понимают, и знают, как подготовить необходимую для реализации этого видения инфраструктуру.

Разработка плана действий не относится к моим талантам. Это выше моих способностей и вне моих интересов. Чтобы компенсировать это, я сделал (и каждый дальновидный предприниматель должен сделать) следующее: нашел директора, способного построить необходимую компании инфраструктуру, не жертвуя инновациями. Но это должен быть человек с нестандартным мышлением. В Starbucks таким директором стал Орин Смит.

Подход Орина отличался от моего. Орин спокоен и сдержан и почти всегда скрывает свои эмоции; он работает над проблемой методично и неотступно, пока та не разрешится. Он всегда носит в кармане ручку и блокнот, а когда надевает очки в толстой оправе, выглядит очень умным, каким и является на самом деле. Я обычно спешу оценить ситуацию и жажду

немедленно принять меры, Орин же внимательно слушает, собирает всю необходимую информацию и тщательно все обдумывает, пока не придет к логичному, обоснованному решению.

Когда Орин пришел к нам в 1990 году, Starbucks не была профессионально управляемой компанией. Мы были абсолютно предпринимательской организацией; Эрик Флемхольтц, один из наших консультантов, так описал наш образ действий: «Готовься, пли, целься». К его чести, Орин не сделал масштабного зрелища из превращения Starbucks в профессионально управляемую компанию. Если бы он так поступил, это, вероятно, напугало бы меня и других сотрудников компании. Вместо этого он вдохновлял своим примером. Благодаря его невозмутимости и управленческим навыкам организация начала переходить к более сбалансированным действиям — как раз к тому времени, когда мы достаточно выросли, чтобы в них возникла необходимость.

Действуя очень осторожно, он создал атмосферу, в которой впервые стали высоко цениться качества, необходимые для управления большим и прибыльным бизнесом. Он построил организацию, нанимая опытных профессионалов в ключевых областях, которые следовало укрепить: в управленческих информационных системах, финансах, бухгалтерии, планировании, юридических вопросах, организации поставок.

Я вскоре начал признавать, что, прививая дисциплину, можно не только поощрять творчество, но активизировать его. Укрепив фундамент и структуру компании, можно не реагировать на маленькие проблемы, посвятив внимание новым продуктам и идеям. Обладая более четкой стратегией, мы сконцентрируем нашу креативность на вопросах, которые важны для будущего Starbucks.

После акционирования мы с Орином пошли на «дорожное шоу», презентацию, где рассказали историю Starbucks потенциальным инвесторам. Уолл-стрит увидела во мне энергичного молодого человека тридцати восьми лет, вдохновенного и прозорливого, но, наверное, несколько неопытного, немного идеалистичного. Но рядом с ним сидел пятидесятилетний, седовласый, невозмутимый, консервативный, благоразумный исполнительный директор, объяснявший все графики и цифры спокойным, размеренным тоном. Наша команда была хорошо подобрана: предпринимательский зуд и директорский самоконтроль, которые вместе внушали уверенность в том, что Starbucks может достичь своих высоких целей, неся при этом финансовую ответственность.

Многие молодые компании не способны сделать шаг к зрелости либо потому, что не поддерживают творческий дух структурно и организационно, либо потому, что заходят слишком далеко и душат этот дух чрезмерной бюрократией. Самые успешные компании управлялись совместно провид-

цем вроде Уолта Диснея и деловым человеком, воплотителем идей вроде Роя Диснея. Управление такого рода работает еще лучше, если партнеры связаны взаимным доверием, как это было в случае со мной и Орином.

Орин взял на себя заботу о бэк-офисе, «задней комнате», дав мне возможность сосредоточиться на том, что представало взору клиента. Сейчас, оглядываясь назад, я понимаю, что как раз задняя комната и есть та арена, где зарабатывают очки. В футболе часто говорят: «Гол забивает нападающий, а выигрывает матч защитник». В бизнесе мир видит только «переднюю комнату»: в нашем случае это кофе, кофейни, стиль, бренд. Но выигрываем сражения мы в «задней комнате». Эффективность нашего тыла и обеспечила финансовый успех Starbucks. Именно это и стало главным вкладом Орина в развитие компании. Благодаря ему я выгляжу намного лучше, чем есть на самом деле.

Глава 12

Ценность догматизма и гибкости



Единственной священной коровой в организации должна быть ее базовая философия ведения бизнеса.

Томас Дж. Уотсон-мл. Бизнес и его верования;
цитата из книги Джима Коллинза
и Джерри Порраса «Построенные навечно»



Если вы желаете полфунта кофейных зерен со вкусом лесных орехов, в Starbucks вы этого не купите. Но если хотите приправить свой кофе латте сиропом из лесных орехов — нет проблем.

Такое разграничение покажется многим очень уж тонким. Зачем так пуристически отказываться от продажи искусственно ароматизированных кофейных зерен, если мы добавляем ароматизаторы в эспрессо?

Решить, в чем именно можно пойти на компромисс ради удовлетворения клиентов — одна из самых сложных задач бизнеса. В Starbucks есть два постулата, на первый взгляд, противоречащих друг другу.

Мы верим, что бизнес должен что-то значить. В его основе должен быть какой-то оригинальный продукт, превосходящий ожидания клиента.

Мы также верим в то, что должны просто говорить «да» в ответ на требования клиента. Хорошая розничная организация может отклониться от заданного курса ради удовлетворения клиента.

В первые годы мы постоянно спорили о том, как далеко можно зайти в согласовании этих принципов. По некоторым вопросам я отказывался сдвинуться с места. Во-первых, франчайзинг: мы никогда не доверяли свое качество другим предприятиям. Во-вторых, искусственно ароматизи-

рованные кофейные зерна: мы никогда не загрязняли наш высококачественный кофе химикатами. Продажи в супермаркетах: мы никогда не засыпали свой кофе в прозрачные пластиковые контейнеры, в которых он мог залежаться и потерять свежесть. И, наконец, мы никогда не переставали стремиться сделать чашку кофе идеальной, покупая лучшие зерна и обжаркой доводя их до совершенного вкуса.

Это были ключевые решения, хотя наши ценности и желание создать узнаваемый бренд иногда становились причиной конкурентных недостатков. К концу 1980-х бизнес по продаже высококачественного кофе начал быстро расти, и большую его часть составляла продажа молотого кофе и кофейных зерен в супермаркетах. Бренды вроде Millstone и Sarks быстро стали популярны, и объемы их продаж намного превосходили Starbucks. Мы легко могли удвоить или утроить продажи за счет супермаркетов. Но было важно, чтобы Starbucks сохранила свое явное отличие от кофе из супермаркетов.

В тот же период около 40% продаж качественного кофе было результатом новой моды на кофейные зерна с ароматами ванили, ирландских сливок и мятного мокко. Мы не видели особого смысла в покупке лучших кофейных зерен в мире только затем, чтобы замаскировать их вкус. Мы также отказывались сначала и от добавления ароматизирующих сиропов в латте, по той же причине.

Надо было делать выбор, когда несколько конкурентов начали использовать для общенационального расширения франчайзинг, угрожая обойти Starbucks. В 1991 году один из них даже превзошел нас по количеству кофеен, хоть и ненадолго. И все же я настаивал на том, чтобы все кофейни компании принадлежали ей, судьба всегда была в наших руках.

Хотя я начал с длинного списка вещей, которые Starbucks никогда бы не сделала, постепенно пришлось понять, что компромисс необходим. Но не в отношении наших ключевых ценностей. Каждый раз, когда приходилось принимать трудное решение, мы долго спорили и соглашались с новыми решениями только когда были уверены, что не размываем целостности того, за что ратуем.

КОГДА ВСЕ-ТАКИ МОЖНО ДАТЬ КЛИЕНТУ ТО, ЧТО ОН ХОЧЕТ

Поступиться догмами нас заставил Говард Бехар. Прежде мы относились к кофе почти благоговейно. Он же принес дух компаний, где, если вы действовали не в интересах клиента, двери бизнеса закрывались.

Когда в 1989 году Говард пришел в Starbucks, он знал ее как потребитель и стал беседовать с бариста и посетителями. Он услышал такие вещи, о которых мы до этого предпочитали не знать, и заставил нас пересмотреть свои ценности в свете предпочтений клиентов.

Одно из замечаний было совершенно четким: многие посетители хотели, чтобы мы подавали обезжиренное (снятое) молоко.

Говард проработал в Starbucks менее месяца, когда однажды пришел ко мне и спросил:

— Вы читаете карточки комментариев посетителей?

— Конечно, — сказал я. — Я читаю их все.

— Как же получается, что вы не реагируете?

— Не реагирую на что?

— Посмотрите, сколько людей хотят обезжиренное молоко.

— Ну, я проводил дегустацию латте и капучино, сделанных на основе обезжиренного молока, несколько раз в этом году. Они просто невкусные.

— На чей вкус? — Говард явно выходил из себя, слушая мои ответы.

— Мой и Дейва.

— Ладно, прочтите карточки посетителей. Наши клиенты хотят обезжиренное молоко! Мы должны дать им его.

Я ответил, и Говард постоянно напоминает мне это:

— Мы никогда не будем предлагать обезжиренное молоко. Это не наш стиль.

В тот момент одно упоминание об обезжиренном молоке в Starbucks приравнивалось к государственной измене. Нашей целью и сейчас, и тогда было донести до Америки атмосферу настоящего итальянского эспрессо-бара. Но на самом деле латте и капучино — эспрессо с обработанным паром молоком и пеной — быстро стали самыми популярными напитками. Некоторые кофейные пуристы насмехались, говоря, что, предлагая теплые молочные напитки, мы угождаем людям, которые не являются истинными любителями кофе. Но эти напитки дали нам возможность представить великолепный кофе тем, кто обычно никогда его не пил.

К 1989 году несколько менее крупных конкурентов, особенно в Сиэтле, предлагали латте с обезжиренным или двухпроцентным молоком. Заботясь о здоровье и снижении веса, все больше и больше американцев избегали употреблять цельное молоко. Но мы считали, что снятое молоко на вкус жидкое и резкое и сделает кофе Starbucks менее вкусным.

И все же Говард пошел в свой крестовый поход и стал искать способы дать клиентам то, что они просили, — какой бы плохой ни считали эту идею кофейные пуристы. Однажды один такой защитник кофе столкнулся с Говардом в узком коридоре неподалеку от его кабинета. Стоя с ним нос к носу, он сказал:

— Это не соответствует нашим принципам соблюдения качества кофе. Это испортит его. Скоро мы дойдем до того, что будем делать все, о чем ни попросит клиент.

— Вы с ума сошли? — вспоминает свой ответ Говард Бехар. — Разумеется, мы сделаем все, о чем они нас ни попросят!

Хотите верьте, хотите нет, но проблема обезжиренного молока вызвала один из самых горячих споров в истории Starbucks. Я боролся. Дейв Олсен боролся. Директора кофеен были возмущены. Что за человек этот Говард Бехар, хотели они знать, и неужели он действительно хочет, чтобы мы стали предлагать обезжиренное молоко?

Некоторые управляющие кофейнями пришли к Говарду и стали спорить:

— Мы никогда не сможем сделать это технически. Невозможно справиться больше чем с одним видом молока, это разрушит весь бизнес.

Но Говард был непреклонен и настоял, чтобы мы хотя бы попробовали.

Это может показаться не совсем логичным, но проблема поразила прямо в сердце нашу фундаментальную преданность качеству. Если придерживаться убеждения, что «все имеет значение», как можно подавать напитки, вкус которых нам не нравится?

Однажды утром я проснулся рано, все еще борясь с этой мыслью. Я поехал в одну из кофеен Starbucks в жилом районе Сиэтла. Заплатил за двойной эспрессо и сел за столик. Хотя было рано, очередь была длинной. Я читал газету, при этом напрягая слух и стараясь не упускать, что заказывали посетители. Атмосфера казалась хорошей, оба бариста быстро и с полуслова понимали друг друга, один принимал заказы, другой делал напитки. Я заметил одну женщину примерно 30 лет, одетую в спортивную одежду и кроссовки и медленно кивающую головой в такт музыки в наушниках плеера. Она, наверное, только что закончила утреннюю пробежку. Когда она добралась до прилавка, я услышал то, что ждал:

— Мне двойной латте с обезжиренным молоком.

— Простите, у нас нет обезжиренного, — вежливо, но твердо ответил бариста. — У нас есть только цельное молоко.

Я услышал, как она расстроено вздохнула, а потом спросила:

— Почему? Мне всегда подают его в кафе тут рядом.

Бариста извинился, а она вышла из кофейни, по-видимому, направившись к конкуренту.

Потерянный клиент — самый убедительный аргумент для человека, занятого в розничной торговле.

В то утро я вошел в кабинет и сказал Говарду Безру, что он может продолжать эксперименты, и в частности, в той самой кофейне.

Тогда у нас их было только 13, и Говард убедил полдюжины управляющих кофейнями стать добровольцами и попробовать использовать

обезжиренное молоко. Несмотря на все прежние опасения, им удалось довольно быстро уладить технические вопросы, связанные с этим. Они даже придумали, как подавать двухпроцентное молоко, смешивая цельное и обезжиренное. Видя, как довольны были этим клиенты, те первые управляющие кофейнями стали поддерживать идею и в итоге одержали победу над остальными. Через шесть месяцев все наши кофейни предлагали обезжиренное молоко. Сейчас половина продаваемых нами латте и капучино делается с добавлением обезжиренного молока.

С позиции сегодняшнего дня это решение кажется очевидным. Но в то время мы не знали, какие последствия для нашего бренда и самоопределения оно повлечет. Когда кофе латте делают из обезжиренного молока, остается ли он настоящим итальянским напитком? Большинство итальянцев не признало бы этого. Но любой итальянец может и сейчас прийти в кофейню Starbucks и заказать истинно итальянский капучино, а другой посетитель может попросить обезжиренный ванильный мокко.

Как мы справились с угрызениями совести? Нам пришлось признать, что клиент прав. И мы были обязаны предоставить ему выбор.

Говард Бехар попал в десятку. То, как мы разрешили проблему обезжиренного молока, — прекрасный пример принятия решений в Starbucks. Хотя Бехар проработал в компании всего несколько месяцев, его проницательность в отношении торговли и опыт придали ему авторитет, достаточный для того, чтобы убедить нас сделать правильный шаг.

В последующие годы мы все дальше и дальше удалялись от своих изначальных догм и установок. Вдобавок к обезжиренному молоку клиенты могут заказать к своему эспрессо ванильный или клубничный сироп, если хотят. Мы используем кофе для ароматизации мороженого, пива и холодных безалкогольных напитков. Но прежде чем предпринять каждый из этих шагов, мы провели долгие часы в раздумье. А когда все-таки решались, делали это очень тактично, полностью отдавая себе отчет в том, чего собирались достичь.

Означает ли это, что мы предали самих себя? Действительно ли «никогда» значит «никогда»?

Наши клиенты имеют право насладиться чашкой кофе в том виде, в каком хотят. Молоко и сахар всегда стоят на прилавках, и бариста добавляют в кофе ароматизирующие сиропы, если клиенты просят.

Однако мы никогда не станем нарушать целостность того, что обладает истинной ценностью. А это кофе, дочерна обжаренный, свежий и насыщенный вкусом. Это наш краеугольный камень, часть нашей жизненной силы, нашего наследия. Клиенты должны иметь возможность рассчитывать на то, что они найдут это в Starbucks. Что бы мы еще ни сделали, мы не станем покупать дешевые сорта кофе. Мы не перестанем обжаривать его дочерна.

Мы никогда не загрязним кофейные зерна искусственными ароматизаторами и химическими добавками.

Мы хотим, чтобы работники Starbucks стремились угодить клиенту, но не позволим им перемалывать в наших кофемолках ароматизированные зерна. Какая-то часть химических добавок, которыми они обработаны, останется на стенках и других частях кофемолки и изменит вкус кофе, который будут молоть потом. Искусственно ароматизированные зерна имеют химический запах, который примешается к запаху в наших кофейнях и впитается зернами других сортов.

Дейв Олсен и его коллеги по кофейному отделу представляют партию пуристов Starbucks, нашу коллективную совесть. У Дейва есть аналогия:

Подумайте о кофе как о музыкальном диске. Можно слушать его в специальной комнате для прослушивания, которую вы обустроили специально для этой цели в подвале дома, где нет отвлекающих звуков, где можно надеть наушники и услышать партию струнных или гобоев, или попытаться расслышать каждый маленький щелчок или скрип ногтя Эрика Клэптона о гитару. Другое дело – вставить его в проигрыватель в машине, открыть все окна и начать орать во всю глотку. Музыка та же, а подход другой.

Пока мы испытываем уважение к нашему продукту, а клиенты могут прийти в Starbucks и купить самый лучший кофе в мире, пока мы применяем свои представления о качестве к каждому новому продукту, можно спокойно предлагать клиентам разные варианты получения удовольствия от нашего кофе.

КОГДА ЗДОРОВО БЫТЬ ФАНАТИКОМ КОНТРОЛЯ

Представьте себе, если бы компания вроде Nike не только разрабатывала и вводила на рынок обувь, но и владела бы всеми своими обувными фабриками и магазинами, продающими ее обувь.

Или вообразите национальную издательскую компанию, которая нанимает собственных авторов, сама производит бумагу, сама печатает книги в собственной типографии и продает их только в собственных книжных магазинах.

Что если вам пришлось бы ходить в специальный магазин Pepsi всякий раз, когда захочется купить баночку Pepsi? Или в магазин Kellogg's каждый раз, когда захотите хлопьев Corn Flakes?

У Starbucks необычный подход к бизнесу, возможно, уникальный в среде крупных компаний, работающих на рынке потребительских товаров. Мы так фанатично контролируем качество, что не выпускаем кофе из своих рук ни на одном этапе, от зеленых сырых зерен до дымящейся чашки. Мы покупаем, обжариваем наш кофе сами и продаем его в принадлежащих нам магазинах. Это вертикальная интеграция, доведенная до крайности.

Почему? Ответ вы найдете в последней из выпитых вами чашек отвратительного кофе. В отличие от обуви, книг, газированных напитков, кофе можно испортить на любом этапе, от изготовления до потребления. Для начала, сами зерна могут быть плохими. Их можно неправильно обжарить. Если зерна несвежие, если их неправильно перемолоть, если заварить в слишком большом или слишком малом количестве воды, если у воды плохой вкус, кофе получится невкусным. Но что хуже всего, самая распространенная ошибка при приготовлении кофе — это держать кофейник на огне слишком долго, что придает скверный, горелый вкус.

Кофе — продукт столь скоропортящийся, что строить на нем бизнес весьма рискованно. В ту минуту, как мы протягиваем кому-то свой кофе, мы становимся очень уязвимы, поскольку его качество может оказаться ниже желаемого.

Многие люди полагают, что Starbucks — компания, продающая лицензию, потому что мы так быстро растем и представлены на многих рынках. Нам ежемесячно звонят сотни людей, которые хотят открыть кафе Starbucks по лицензии. Как насчет Аляски? — спрашивают они. А Солнечная долина, или Джексон Хоул, или многие другие малые рынки, до которых компания еще не скоро доберется? Мы всем им отказываем. Наш подход заключается в том, чтобы полагаться только на кофейни, принадлежащие компании.

В начале нашей работы старший вице-президент по развитию новых направлений бизнеса Джек Роджерс особенно активно поддерживал идею франчайзинга. Джек был одним из первых, кто работал по лицензии от McDonald's, начинал в Сент-Чарльзе, Иллинойс, в 1959 году, и близко знал Рэя Крока, будучи другом его семьи. Со временем он стал владельцем нескольких ресторанов McDonald's, Red Robin, Benihana и Casa Lupita и магазинов Athlete's Foot.

Франчайзинг — логический путь национальной экспансии, утверждал Джек. Это быстрый, надежный способ увеличить капитал. Он позволяет опередить конкурентов и быстро выйти на новые рынки. А владельцы франшизы берут на себя обязательства относительно финансового успеха своего магазина.

Но я отказывался продавать лицензию. В 1980-е нам не нужны были дополнительные источники капитала, поскольку инвесторы не отказывались полностью финансировать рост Starbucks. К тому же тогда у нас было мало

конкурентов, а те, кто все-таки рос с помощью франчайзинга, так и не создали мощный бренд. А предлагая опционы, мы могли генерировать внутри компании больше энтузиазма и чувства собственности, чем это могут делать работающие по договору франшизы.

На самом деле в Starbucks «франчайзинг» — почти запрещенное слово. По-моему, люди, работающие по лицензии, являются посредниками, стоящими между нами и клиентами. Мы предпочитаем сами обучать своих людей и управлять всеми своими кофейнями, с тем чтобы каждая купленная в Starbucks чашка кофе была настоящей.

Если бы мы занялись франчайзингом, Starbucks потеряла бы объединяющую и укрепляющую нас внутреннюю культуру. Мы обучаем бариста не только тому, как правильно готовить кофе, но и тому, как сообщать посетителям нашу страсть к тому, что мы продаем. Они понимают видение и систему ценностей компании, что редко случается, когда кофе Starbucks подают чужие служащие.

Сначала мы были негибемы в этом отношении: клиенты могли купить кофе Starbucks только в кофейне Starbucks. Я столь же рьяно восставал против оптовой продажи, сколь и против франчайзинга, и не желал, чтобы наш кофе продавался где-то еще.

Но постепенно мы стали ослаблять контроль. Возможности привлечь новых клиентов были слишком привлекательны, чтобы упускать их, а форточка может и захлопнуться. Однако каждый новый шаг — часть непрекращающейся борьбы. Мы постоянно спрашиваем себя: когда наступит тот момент, когда количество уступок перельется через край, и мы потеряем душу?

Первой крупной уступкой стали аэропорты. Для нас это прекрасное местоположение. В таких аэропортах, как О'Хара в Чикаго, путешественники со всего мира впервые смогут попробовать кофе Starbucks. Эти места дают нам шанс познакомить с брендом новых потенциальных клиентов.

Но поскольку кофейни в аэропортах в 1991 году управлялись концессионерами, мы решили сделать исключение: подписали лицензионное соглашение о местах продаж в аэропортах с Host Marriott. Мы начали в Сиэтле и постепенно разрослись по аэропортам всех США.

Как и следовало ожидать, эти отношения пережили немало трудных времен. У Starbucks не было опыта по части лицензионных соглашений, а Host Marriott, вероятно, никогда не имела дела с такой компанией, как Starbucks, желающей все держать под контролем. Нам пришлось научиться удерживать свои стандарты скорее с помощью влияния, чем прямого надзора. Мы почти ничего не знали об аэропортах, где работать довольно тяжело. Клиенты часто находятся в состоянии стресса, торопятся, боятся, что придется заплатить больше, чем обычно. Они не желают или не могут

тратить время на то, чтобы им рассказывали про разные сорта кофе или виды эспрессо.

Я много путешествую, и в начале нашего партнерства с Host меня иногда расстраивало то, что я видел в кофейнях аэропорта. Слишком длинные очереди, сотрудникам не хватало знаний о кофе, обслуживание было медленным и подчас грубым.

Host Marriott положительно отреагировала на наши жалобы, и работники Starbucks стали вместе с ними искать приемлемые решения. Мы улучшили качество обучения служащих Host Marriott, посвятив им все двадцать четыре часа, как новичкам Starbucks. В особо многолюдные кофейни Host добавила кассовые аппараты, увеличила персонал в часы пик и усилила руководство. Когда служащие Host Marriott стали лучше разбираться в кофе и освоились в кофейнях Starbucks, они смогли более дружелюбно обслуживать клиентов. Сегодня это успешное партнерство.

Когда отношения с Host Marriott наладились, изменилось и мое мнение о лицензировании. Это как брак: получится или нет, зависит от того, кого вы выберете в партнеры, сколько усилий приложите и каким будет ухаживание. Если вы поспешите с этим без особой подготовки, вы рискуете потерпеть неудачу.

Сегодня менее 10% кофеен Starbucks работают по лицензии — только 75 из нашей первой тысячи. Но количество точек в аэропортах растет быстро, в одном только О’Хара их 12. И мы рассматриваем другие договоры о лицензировании в местах, где не можем управлять сами. Недавно мы представили лицензию Aramark на открытие кофеен Starbucks в нескольких университетских городках.

Чтобы оставаться верными своим идеалам и в то же время расширять бренд, требуются огромная дисциплина и чувство равновесия. Мы хотим, чтобы наш кофе попробовал каждый, но позволить подавать его кому-то еще все-таки означает упустить нити контроля из своих рук. Мы всегда делали это очень осторожно, отказывая сотням компаний, которые не добавили бы ценности нашему продукту. Мы отклоняем больше деловых предложений, чем принимаем, и уклонились от сделок, которые могли принести миллионы долларов.

Если бы мы не были так помешаны на контроле, было бы намного легче вести свой бизнес. Но кофе не был бы так хорош.

Когда развиваешь бизнес, никогда не знаешь, какое влияние окажут на его будущее принимаемые решения. После 1987 года мы редко задумывались о построении бренда, однако все, что мы делали для защиты качества кофе и атмосферы наших кофеен, укрепляло репутацию, которую

снискала Starbucks в Сиэтле, и делало ее популярной в других городах. Нанятые нами руководители, построенные нами заводы, принятые нами решения о том, как собрать необходимый капитал, — все это вместе стало фундаментом, который позволил гладко, быстро и полномасштабно воплотить то видение, которое сложилось у меня в Милане. Я учился на ходу, создавая такую рабочую среду, которая нравилась лично мне. То, что я создаю компанию, отличную от других, действующую потому, что ее людям глубоко небезразлично то, чем они занимаются, я осознавал только наполовину.

Сегодня, оглядываясь на годы, предшествующие нашему выходу на фондовый рынок, с 1987 по 1992 год, я называю их «годами, оставившими след». Как родители, которые прилагают огромные усилия, воспитывая ребенка, мы с Дейвом, Говардом Безром и Орином Смитом принесли свои ценности на рабочее место и попытались придумать, как применить их, несмотря на то, что компания меняется и движется вперед каждый день. Но я всегда старался уважать окружавших меня людей, позволять им писать свою картину и совершать ошибки, не осуждая их за это. Мы проделывали свой путь сквозь преграды в тот период и совершали ошибки, и продолжаем совершать это сейчас. Но мы также создали команду и придумали миссию и обрели уверенность в том, что мы действительно можем заново изобрести те ощущения, которые испытывает американец, когда пьет кофе, и построить международный бренд.



ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ



Возрождение
предпринимательского
духа

Starbucks — акционерная компания,
1992–1997 годы

Глава 13

Уолл-стрит определяет цену компании, но не ее ценность

В бизнесе весомы только два аргумента. Один из них — наибольший интерес для будущего организации и ее акционеров, подкрепленный доминирующим стремлением делать то, что нужно.

Роберт Д. Хаас,
президент Levi Strauss & Co.,
цитата из книги The Corporate Conscience



Нанимаю ли я важного руководителя, выбираю ли представителя инвестиционного банка или оцениваю партнера для совместного предприятия, я ищу такие же качества, какие многие ищут при выборе спутника жизни: честность и страсть. По-моему, это так же важно, как опыт и способности. Я хочу работать с людьми, которые не оставляют свои принципы дома, а приносят их на работу, с людьми, чьи позиции соответствуют моим собственным. Если я вижу несоответствие, или пустоту в том месте, где должны находиться ценности, я предпочитаю искать дальше. И при этом полагаюсь в основном на свою интуицию.

ЦЕННОСТЬ ЦЕННОСТЕЙ

Когда Starbucks наконец решила акционироваться, мы могли заключить договор с любым инвестиционным банком в стране. Многие крупнейшие национальные банки, равно как и более мелкие, разыскивали нас на заводе и в офисах на Эйрпорт Уэй в Сиэтле.

В 1991 году мы все еще были региональной компанией относительно скромных размеров. Мы начали финансовый 1991 год, имея чуть более ста кофеен на Северо-Западе и в Чикаго, и \$57-миллионный объем продаж. Но крупные инвестиционные банки интересовал только наш быстрый рост. Им нравились наши финансовые перспективы и планы национальной экспансии. Когда они изучили наши бухгалтерские книги, их впечатлила наша экономика, исходящая из эффективности отдельных подразделений: продажи в каждой кофейне, средний объем затрат, возврат на инвестиции.

Быть предметом пристального внимания льстило нашему самолюбию, в течение полугода я встречался с более чем двадцатью соискателями. Но большая часть инвестиционных банков, с которыми мне приходилось общаться, рассматривали Starbucks просто как один из многих вариантов в длинном списке потенциальных IPO¹ — компаний, планирующих свой первый выход на фондовую биржу. Я начал думать, что они старались упрочить свои шансы: сделать все, что в их силах, чтобы не допустить ошибок в оценке, и работать с определенным числом кандидатов, хорошо понимая, что кто-то из них прогорит, а кто-то добьется успеха.

Однако, похоже, банкиры отключались, как только речь заходила о нашем Заявлении о миссии. Если перед этим они делали какие-то записи, то когда я упоминал о ценностях, их ручки замирали, будто я ударялся в разглагольствования о чем-то не имеющим никакого отношения к финансовому положению Starbucks. Я знаю по опыту, что говорить о ценностях легко, но воплощать их в жизнь трудно, а для человека извне определить, какие из ценностей идут из глубины души, а какие — только слова, еще труднее. Уолл-стрит не может определить ценность ценностей.

Я начал отчаиваться. Starbucks была в состоянии провести успешное IPO, но я хотел работать с банкирами, которые понимали, что Starbucks была больше чем просто игра в ресторан или розничную торговлю, больше, чем просто сеть кафе, больше, чем просто самая последняя сделка. Эти люди были из другого мира, где все оценивалось с позиций финансовой ценности, если вы не можете повесить на что-либо ярлык с ценой, оно не стоит

¹ Initial Public Offering (англ.) — начальное публичное предложение, первая продажа акций компаний на бирже.

внимания. Они хотели знать, что мы можем дать акционерам, а не как мы относимся к своим сотрудникам.

В августе 1991 года на встречу пришел служащий еще одного инвестиционного банка. Дэн Левитан представлял Wertheim Schroder, специализирующийся на крупных, солидных компаниях, а не на таких маленьких, как наша. Он прилетел из Лос-Анджелеса в Сиэтл и встретился с коллегой из Нью-Йорка. Это была примерно десятая группа представителей инвестиционных банков, которые к нам обращались. Ни тот, ни другой ни разу раньше не были в кофейне Starbucks, поэтому, перед тем как приехать в мой офис, зашли в одну из них.

В то время в моем кабинете было большое окно во всю стену, сквозь которое я мог видеть завод и обжарочные аппараты. Я указал им на три наших больших обжарочных аппарата Probat, общей мощностью в 7 миллионов фунтов в год в каждую смену. Когда мы заняли места за маленьким столом для переговоров, я в очередной раз попытался объяснить, что Starbucks — быстрорастущая и прибыльная компания. В целом американский рынок элитного кофе рос на 18% в год, с \$270 млн в 1984 году до \$750 млн в 1991-м, и ожидалось, что к 1994 году он достигнет \$1 млрд.

Но Starbucks пытается достичь целей более амбициозных, чем просто построить прибыльный бизнес. У нас есть миссия — донести до потребителей по всей стране, что значит превосходный кофе. У нас есть видение — создать в наших кофейнях атмосферу, которая привлекала бы туда людей и рождала в них ощущение чуда и романтики посреди повседневной суеты. У нас есть мечта — наша компания станет чем-то большим, чем обычное порождение корпоративной Америки. Я рассказал им о плане Bean Stock, нашей революционной программе предоставления фондовых опционов всем сотрудникам. Нашим приоритетом является забота о своих людях, потому что именно они играют ключевую роль, передавая нашу страсть к кофе посетителям. Если получится, мы осуществим другую важную цель — заботу о наших клиентах. И лишь по достижении этого нам удастся обеспечить долгосрочные прибыли своим акционерам.

Я ожидал, что глаза их станут стеклянными.

Но на сей раз этого не произошло. Эти ребята, похоже, понимали, о чем идет речь — по крайней мере, больше, чем все остальные — и немедленно стали задавать правильные вопросы.

После окончания встречи я проводил их. Когда мы шли по длинному коридору по направлению к парадной лестнице, я сказал Дэну Левитану кое-что, застигшее его врасплох.

— Знаете, в чем проблема в вашем бизнесе? — спросил я.

— Нет, а что? — осторожно спросил он.

— У вас недостаточно mensches.

Я предполагал, что Дэну знакомо слово *mensch*, на идише это человек, который по сути честный, цельный и преисполнен достоинства.

Дэн вздернул голову и посмотрел мне прямо в глаза. Он сразу же понял, что я имел в виду. Да, Дэн был *mensch*.

Позже он сказал мне, что в тот день садился в самолет в состоянии гипер-активности, сразу стал звонить по телефону своим коллегам в Нью-Йорке, рассказывая, что только что открыл потрясающую компанию.

Он обнаружил, что ее будет трудно продать. В то время у Starbucks не было кофеен в Нью-Йорке, а большинство ньюйоркцев считали кофейни невзрачными, чисто функциональными заведениями, а не быстрорастущими компаниями. Лучшими сферами для капиталовложения были биотехнологии и волоконная оптика, кофе не казался коллегам Дэна способом заработать. Даже поняв суть бизнеса и оценив его, они решили, что Starbucks не сможет удержать столь высокий темп роста, она выйдет из-под контроля, саморазрушится или быстро насытит рынок. По иронии, Дэн на собственной шкуре почувствовал, через что мне пришлось пройти в Сиэтле, познавая на опыте, как трудно объяснить такие нематериальные вещи, как страсть и ценности, упрямым скептикам. Он пережил немало обид, пока сумел убедить коллег в том, что ради Starbucks стоило рискнуть.

Дэн звонил мне, и в следующий раз, когда я поехал в Лос-Анджелес, мы пообедили вместе.

В начале апреля 1992 года мы провели «Конкурс красоты»: пригласили представителей семи инвестиционных банков, чтобы они рассказали о кампании по осуществлению IPO. Каждая группа заполняла пятистраничную анкету перед двухчасовой беседой. Мы хотели видеть, кто из них в достаточной степени волнуется за исход дела и лучше всех подготовился к презентации. Лора Мойке, которая к тому времени с должности моей ассистентки поднялась до поста в отделе маркетинга, провела экскурсию по обжарочному заводу и доложила, насколько это было интересно каждому из них. Профессионал и дама представительной внешности, глубоко верующая в компанию и ее мечту, Лора прекрасно подходила на роль того, кто измерит пульс этих банкиров.

Одной из наших главных целей было выяснить, кто действительно проникся страстью к нашим товару и компании. Некоторые из банкиров слишком явно выказывали свое отношение: мы тут, в крошечной Starbucks, должны быть счастливы, что такая громадная, преуспевающая инвестиционная фирма потрудились приехать и сделать презентацию, посвященную нашему бизнесу. Одна из таких групп приехала в большом лимузине, но ни разу до этого не удосужилась посетить наши кофейни.

Дэн Левитан вложил душу в презентацию, и результат не заставил себя ждать. Он привел с собой своего председателя, Джима Хармона, и они

дольше других задержались на заводе, выказывая неподдельный интерес к кофе. Лора доложила, что они прониклись нашей страстью. Это дало им дополнительное очко.

После того как банкиры уехали, мы с Орином Смитом долго совещались с представителями совета Крейгом Фоули и Джеми Шеннаном, которые руководили подготовкой IPO с самого начала. Мы планировали выбрать две из семи фирм. С несколькими у нас уже установились тесные связи, в том числе с крупными и уважаемыми фирмами, поэтому разорвать отношения с ними будет трудно. Чутье подсказало, что остановиться нужно на Дэне, и остальные согласились со мной.

Мы отобрали две фирмы: Alex. Brown & Sons, имевшую многолетний опыт в выведении таких компаний, как наша, на фондовую биржу, и фирму Дэна, Wertheim Schroder & Co. (теперь Schroder Wertheim).

В то воскресенье Дэн позвонил из Миннесоты, где смотрел матч с участием своей университетской команды Duke в четвертьфинале по баскетболу. Я не мог сообщить ему о нашем решении, потому что еще не информировал тех, кому было отказано.

Наконец я позвонил ему в понедельник утром:

— Поздравляю. Компанию получили вы.

Он был вне себя от радости.

Неудивительно, что мы выбрали Alex. Brown в качестве ведущего страховщика, поскольку они специализировались на таких небольших компаниях, как наша. В Alex. Brown было трое замечательных людей, которые, как и Дэн, поняли суть нашей миссии и рассматривали наше IPO как нечто намного большее, чем просто очередную сделку: Мэйо Шаттак, президент, Питер Брек и Дэвид Ди Пейтро, специалисты по рынку ценных бумаг. Но не все были готовы к тому, что мы выберем Wertheim Schroder, поскольку она не была в числе лучших компаний, подходящих для бизнеса нашего типа. Время показало, что выбор был верным, и мы до сих пор тесно сотрудничаем с обеими фирмами.

Как подтверждает опыт, во многих американских компаниях хорошие отношения и лояльность стали относиться к разряду недооцененных преимуществ. Многие из нас упустили из виду, как жизненно важно иметь дело с людьми, которым можно доверять. Сопернические или осложненные расстоянием отношения не неизбежны — и не являются лучшим способом ведения дел. Если включать в список людей для общения тех, кто привержен тем же целям, что и вы, можно очень сильно выиграть.

Любой из семи банков-финалистов был способен выполнить необходимую работу. Они все были первоклассными специалистами. Для меня лично победителей отличали только их очевидная страсть и приверженность идее. Они привнесли нечто нематериальное, что, я был уверен, вознесет нас на вершину.

НЕ ТЕРЯЙТЕ ГОЛОВЫ НА КРУТЫХ ГОРКАХ УОЛЛ-СТРИТ

Если бы я выбирал самый счастливый день своей деловой жизни, это было бы 26 июня 1992 года. В этот день мы вышли на открытый фондовый рынок, и акции Starbucks были внесены в список NASDAQ.

Нашей целью была цена от \$14 до \$16 за акцию, что более чем в шестьдесят раз превышало заработок предыдущего года. Некоторые беспокоились, сумеем ли мы удержать такую цену, поскольку ситуация на рынке IPO, особенно напряженная в марте, внезапно смягчилась, и большая часть новых акций продавалась по ценам ниже запланированных. Наши консультанты рекомендовали начать с низшей отметки. Статьи в местных газетах предупреждали мелких инвесторов о риске, связанном с покупкой наших акций, поскольку цены большинства компаний-новичков падают после начального предложения. И снова мы поставили общепринятое мнение под вопрос. Мы назначили цену на акции Starbucks в \$17 за штуку, чуть выше начальной отметки.

В тот знаменательный день несколько представителей управленческой команды Starbucks поехали в брокерский офис в центре Сиэтла и сгрудились вокруг терминала, наблюдая, как название SBUX появилось на экране. Как только прозвенел звонок, возвестивший об открытии торгов, цена на акции немедленно взлетела до \$21. Мы закричали от радости.

В тот день акции Starbucks были вторыми по активности торгов на NASDAQ. IPO собрало для компании \$29 млн, на \$5 млн больше, чем мы ожидали. К моменту закрытия рыночная капитализация Starbucks оценивалась в \$273 млн — всего через пять лет после того, как я купил ее за чуть менее \$4 млн.

Это IPO было одним из самых успешных в тот год — оно заставило брокеров Уолл-стрит пуститься на активные поиски «следующей Starbucks». Цена наших акций оставалась высокой намного дольше, чем предсказывали ученые мужи Уолл-стрит. Она никогда не опускалась намного ниже стартовой и за три месяца достигла \$33 за акцию, доведя таким образом стоимость Starbucks почти до \$420 млн.

Статус акционерной компании придал Starbucks особый лоск, вводя ее в высшую лигу. Наш биржевой листинг обеспечил такую ликвидность, которая позволила многим работникам Starbucks, включая меня, продать свои опционы, купить необходимые или давно желаемые вещи. Он также послужил прекрасным стимулом для привлечения талантливых людей, которые идут к нам работать не только из-за того, что построение быстрорастущей

компании — захватывающее занятие, но и потому, что мы создаем некую финансовую ценность.

Успех на Уолл-стрит добавил нашему бренду еще один параметр. Он позволил нам возвращаться на рынок почти каждый год и просить у инвесторов больше денег на подкрепление роста компании. С тех пор, как Starbucks акционировалась, мы собрали около \$500 млн, выпуская новые акции или продавая долговые обязательства, которые конвертируются в акции, если цена поднимается выше определенного уровня. Я получаю удовольствие от интеллектуального стимулирования при общении с умными людьми с Уолл-стрит, которые «сделали уроки» и понимают особенности компании. Мне также нравится вызов, содержащийся в стратегии финансирования роста Starbucks.

Но у этой медали есть и оборотная сторона. Акционировавшись, компания привлекает повышенное внимание, да и ваша личная жизнь утрачивает приватность. Это налагает на держателей акций большой груз ответственности, необходимость оправдать ожидания Уолл-стрит.

Примерно в то же время, когда мы вышли на фондовую биржу, в одной из газет появилась статья, взбесившая меня. Один умник с Уолл-стрит, игравший на понижение, предсказал, что Starbucks споткнется. Он считал, что нас слишком переоценили, и заявил, что акции упадут на \$8 к концу года. Я вырезал статью и засунул в ящик стола в своем кабинете. Каждое утро в течение следующих шести месяцев я вынимал ее и перечитывал мрачное предсказание. К счастью, автор ошибся: мы не споткнулись, и цена наших акций продолжала расти, хоть и не обошлось без резких взлетов и падений. Его прогноз каждый день напоминал мне о цене малейшего просчета.

Наряду с восторгом оттого, что вы — акционерная компания, вы каждый квартал, каждый месяц, каждый день испытываете и отрезвляющее чувство, что стали слугой фондового рынка. Эта мысль меняет ваш образ жизни, и путь назад закрыт. Мы начали предоставлять ежемесячные отчеты об объеме продаж, включая сравнительные показатели роста продаж в кофейнях, работающих как минимум год (рост продаж одного магазина). Когда возникают сюрпризы, фондовый рынок реагирует мгновенно. Я думаю, сравнительные показатели — не лучший способ анализа и оценки успеха Starbucks. К примеру, когда в одной кофейне очереди становятся слишком длинными, мы при первом удобном случае открываем поблизости вторую. Наши клиенты ценят удобство и сокращение очередей. Но если, как часто случается, новая кофейня съедает продажи первой, это выглядит как снижение сравнительных показателей, и Уолл-стрит наказывает нас за это.

За последние годы мы часто встречали скептиков. Акции Starbucks всегда продавались по цене, во много раз превышающей прибыли, что сделало ее любимицей тех, кто играет на понижение, кто ставит против нее, потому

что убежден, что нашу компанию переоценивают. С 1992 года мы имеем сомнительную честь неизменно пребывать в верхних строках списков игроков на понижение. Но пока почти все, кто стойко верил в нас, были вознаграждены, а скептики проиграли. Те, кто вкладывает в каждый новый выпуск акций Starbucks, видят, что цена растет. Но когда ваши акции котируются высоко, вы понимаете, что значит бизнес-версия головокружения: страшно смотреть вниз.

Уолл-стрит научила меня многому, но главным стало понимание того, насколько искусственна цена акции. Слишком легко рассматривать ее как истинную ценность компании, и даже как вашу собственную ценность.

В начале декабря 1995 года цена на акции Starbucks достигла рекордной высоты — это была одна из тех новостей, которые обычно поднимают настроение всем в офисе. Но на самом деле мы только что узнали, что наши рождественские товары продавались не так хорошо, как мы предполагали, и пока мы ждали окончательных результатов критического сезона праздничных продаж, напряжение оставалось.

В начале января, после объявления декабрьских сравнительных показателей роста всего в один процент, цена на бирже резко упала, с \$21 до \$16. Всего за несколько дней мы потеряли \$300 млн рыночной стоимости, несмотря на то, что объявили всего лишь о \$5-миллионной недостаче продаж. Встревоженные инвесторы звонили и спрашивали: «Почему компания так плохо работает?» *The Wall Street Journal* объявила, что мы были «сияющим светом», который теперь «возможно, затухает». Аналитики, казалось, не сомневались, что дни нашего роста закончились.

Тем не менее Starbucks в том месяце не изменилась. Хотя продажи и сократились, годовой рост продаж компании в целом составил почти 50%. Мы продолжали покупать и жарить кофе. Открывали по кофейне в день. Продолжали открываться в новых городах и представлять новые товары.

Три месяца спустя цена поднялась до обычного уровня. Представитель Goldman Sachs, одного из ведущих инвестиционных банков, который не был финансово заинтересован в Starbucks, предсказал, что прибыли компании и цена на ее акции поднимутся еще выше.

Теперь инвесторы звонили, чтобы поздравить меня.

А что изменилось? Ничего. Starbucks оставалась в апреле такой же, какой была в январе. Разница была только в том, что компания стоила теперь намного больше.

Управление акционерной компанией — это эмоциональные горки. Сначала вы принимаете поздравления, как будто действительно заслуживаете их. Затем, когда цена акций падает, кажется, что вы проиграли. Когда она подскакивает опять, у вас кружится голова.

В какой-то момент приходится отвлекаться от цены акций и концентрироваться на управлении бизнесом. Необходимо сохранять спокойствие, и когда взлетаете на головокружительную высоту, и когда с подступающей тошнотой спускаетесь вниз. Мне трудно, потому что обычно я реагирую очень эмоционально. Но я открыл для себя, что необходимо оставаться сильным, последовательным лидером и в хорошие, и в трудные времена, чтобы справляться с перепадами настроения окружающих. Что самое важное, я пытался принимать решения, основываясь на том, что хорошо для компании, а не на том, как это отразится на цене акций. Это одно из достижений Starbucks, которыми я больше всего горжусь.

Каждый предприниматель мечтает построить акционерную компанию. Но сколько из нас действительно знают, на что мы идем? Не каждая компания ведет такую очаровательную светскую жизнь, как Starbucks. Если для нас это была дикая гонка, то каково же тем компаниям, которые все-таки спотыкаются?

Это доказывает правоту одной старой поговорки: бойтесь своих желаний: они могут исполниться.



Глава 14

Раз уж вы изобретаете заново, почему бы не начать с себя?



Разница между превосходным, средним и паршивым в любой работе, в основном, в степени воображения и пыла, чтобы ежедневно создавать себя заново.

Том Питерс. WOW-факторы¹

ПОЧЕМУ МЫ РАСТЕМ ТАК БЫСТРО?

После того, как в 1992 году Starbucks акционировалась, я грелся в лучах успеха. Наша экспансия обгоняла график, в финансовом 1992 году мы открыли 50, а в 1993 — 100 кофеен. Каждый год мы перевыполняли внутренний план продаж и прибыли, и аналитики Уолл-стрит приходили в восторг, видя, что наши показатели роста продаж в одном магазине остаются двузначными. В 1992 мы появились в Сан-Франциско, Сан-Диего и Денвере. И повсюду ответная реакция.

В апреле 1993 года мы сделали вылазку на Восточное побережье, решив для начала открыться в Вашингтоне, где концентрация наших почтовых заказчиков была самой высокой. Преимуществом Вашингтона было и то, что в нем жило много европейцев и уроженцев Западного побережья. Мы посылали приглашения на открытие первой кофейни в Френдшип Хайте, на Висконсин-авеню в Вашингтоне всем заказчикам нашего каталога, проживавшим на этой территории, и собрали приличную толпу. Позже у нас

¹ Питерс Т. WOW-факторы. Пора потрясти воображение людей. М.: Эксмо, 2011.

случалось и больше народу, когда Кенни Джи играл на большом открытии нашей видимой отовсюду кофейни в Dupont Circle, которая быстро стала точкой с одной из самых крупных продаж.

Определяя, на какой рынок вступать, мы стали больше полагаться на информацию от почтовых заказчиков. Клиенты, делающие заказы по каталогу, как правило, самые преданные, поскольку они предпринимают какие-то специальные меры, чтобы обеспечить себе стабильные поставки кофе Starbucks. Мы выяснили, что средний почтовый заказчик Starbucks — знающий, высокообразованный, относительно состоятельный, много путешествующий, технически подкованный человек, в известной степени интересующийся культурой и искусством. Это были идеально подходящие люди для того, чтобы донести до мира весть о Starbucks.

В июле мне исполнилось сорок лет, моя фотография появилась на обложке журнала *Fortune*, иллюстрируя статью о быстрорастущих компаниях Америки. «Starbucks Говарда Шульца перемалывает кофе на золото» — гласила подпись. *Fortune* к сорока годам! Я был горд, но, если честно, немного смущен таким вниманием. Мне трудно праздновать успех, потому что я всегда думаю: а что дальше?

Внешне все шло гладко. Но у меня в душе росла тревога. Энтузиазм компании во многом шел оттого, что приходилось плыть против течения, покорять невероятные вершины. Мы уже доказали, что наша идея удачна — и намного более, чем предполагали даже мы сами. Сможем ли мы удержать свои позиции?

Теперь, когда элитный кофе распространялся по всей стране, национальная экспансия выглядела легко достижимой целью. Конечно, это было не так уж просто, поскольку конкуренты не давали нам отдыхать. В городах Северной Америки кофейни становились похожими на Starbucks, подавали латте и капучино, заставляли полки кружками и кофемолками, иногда продавали и зерновой кофе. Ассоциация элитного кофе Америки предсказала, что количество кофейен, в том числе эспрессо-баров и тележек, увеличится с 500 в 1992 году до 10 000 к 1999-му. Эспрессо как бизнес привлекал тысячи мелких предпринимателей, некоторые из них имели минимальные накладные расходы. Многие управляющие среднего звена в компаниях, сокращающих свои размеры, мечтали открыть собственную маленькую кофейню, и многие действительно открывали. Казалось, для выхода на этот рынок нет барьеров, поскольку любой мог купить машину для варки эспрессо и обрабатывать паром молоко для латте.

Starbucks никогда не чувствовала угрозы со стороны «семейных» кофейен. В Сиэтле такая есть почти на каждом углу, и мы все выиграли от того, что рынок растет. Но другие кофейные компании, увидев наш успех, тоже стали строить амбициозные планы экспансии. Один из конкурентов, SBC из Сиэт-

ла, объявила, что заключит договор франшизы с 500 кофейнями за пять лет; другая, Brother's Gourmet Coffee, выкупила сеть, располагавшуюся в торговых центрах Gloria Jean's, и заявила о планах открыть еще 80 кофеен типа Starbucks.

Из-за растущей конкуренции некоторые наблюдатели предсказали, что мы уже «опоздали на поезд» на Восточное побережье. Поэтому мы ускорились: вместо открытия 125 кофеен в финансовом 1994 году тихо подняли планку до 150. После успеха в Вашингтоне было решено перейти к Нью-Йорку и Бостону в 1994-м. Нью-Йорк был особой вехой, потому что я оттуда родом и это самый крупный город страны. Но он нас тревожил своими высокими ценами на аренду и сложным рынком труда. Артур Рубинфельд и Ив Мизраи разработали стратегию открытия первых кофеен в расположенных недалеко от города округах Фэйрфилд и Вестчестер, где жили многие из тех, кто работал на Манхэттене и мог влиять на мнение других людей. К тому времени, как мы сделали первый набег на город, на угол 87-й улицы и Бродвея, в марте 1994 года, нас уже считали лучшим кафе в Нью-Йорке.

В Бостоне мы предприняли шаг, которого никогда не пробовали делать раньше — равно как и с тех пор по сей день. После открытия горстки собственных кофеен мы выкупили ведущего местного конкурента. Основанная в 1975 году Джорджем Хоуэллом The Coffee Connection отличалась от конкурентов, которых мы видели до этого. Подобно основателям Starbucks, Джордж открыл превосходный кофе в Peet's в Беркли, где учился в аспирантуре. Вернувшись в Бостон, он организовал собственные кофейни и быстро понял, что жители Новой Англии предпочитали кофе более легкой обжарки. После многих проб и ошибок он сменил веру и стал ярым сторонником элитного кофе слабой обжарки.

К 1992 году у The Coffee Connection было 10 кофеен, в том числе в отличных местах на площади Гарварда и в Faneuil Hall, и крепкий фундамент из преданных клиентов, в основном построенный благодаря рекламе из уст в уста. Поняв, что скоро в город придет Starbucks, Джордж нанял бывшего управляющего гостиницей Курта Бина, чтобы тот помог ему достигать до венчурных капиталистов и ускорить рост. К середине 1994 года они добавили еще 15 кофеен и начали выходить за пределы Бостона, составив план открыть к 1997 году еще 60 кофеен.

Вместо того, чтобы начинать местную кофейную войну, мы предложили выкупить The Coffee Connection, и Джордж Хоуэлл согласился. В июне 1994 года, совершив обмен акциями на сумму \$23 млн, Starbucks подписала договор о приобретении, за один день получив ведущие позиции в Бостоне, центре всего Северо-Запада. Джордж Хоуэлл стал консультантом, а Курт Бин остался в компании наблюдать за переходом. Этот шаг давал Starbucks возможность сразу начать свою стратегию построения бренда и розничной торговли, а также немедленный доступ к основной массе сведущих любителей кофе.

К концу календарного 1994 года мы также вышли на рынок Миннеаполиса и Атланты, а затем Далласа, Форт Уорта и Хьюстона. Молниеносный бросок в Техас одновременно в нескольких направлениях отчасти основывался на доступности прекрасных мест, цены на аренду которых были минимальны. В 1995 году мы открыли кофейни в Филадельфии, Лас-Вегасе, Остине, Сан-Антонио, Балтиморе, Цинциннати и Питтсбурге. Темп был головокружительным, риски высоки, но в каждом регионе мы формировали команду достаточно искушенных, зрелых управляющих.

Стороннему наблюдателю могло показаться, что рост компании происходил без особых усилий, и действительно, он был не слишком тернист. Как только мы наладили бесперебойный механизм роста, открыть кофейню стало таким же обычным делом, как налить чашку эспрессо.

И все благодаря тем людям, которых мы имели возможность брать на работу. Всего за несколько лет имя Starbucks приобрело мистический ореол, привлекавший опытных управляющих, многие из которых уходили из гораздо более крупных компаний ради работы у нас на региональном уровне. Говард Бехар и Дейдра Уэйджер набрали региональных вице-президентов и поставили перед ними задачу продублировать культуру Starbucks по всей Северной Америке. В Канаде к нам пришел Роули Моррис, обладавший богатым опытом операций и маркетинга в розничной торговле. Стюарт Филдз, возглавляющий регион Среднего Запада, был до этого вице-президентом по операциям сети магазинов Custom Shirt. Брюс Крейг перед формированием сети Starbucks на юго-западе следил за ростом сети из 1600 ресторанов Burger King. Марсия Адамс, глава регионального отделения побережья Атлантики и Мексиканского залива, управляла операциями, сбытом и развитием новых концепций 7-Eleven. Каждый из них принял на себя ответственность за свой регион и превзошел все ожидания.

Чтобы поспевать за быстрым ростом, мы разработали систему набора и обучения бариста, обеспечивая бизнес энергичными, знающими людьми, помогая им развить вкус к кофе, воспроизводя наши стандарты и ценности в новых и новых городах. Под руководством Дейдры Уэйдджер наши операторы должны были не только установить системы, способные работать с большим количеством точек розничной торговли, но и одновременно следить за открытием сотен новых кофеен на новых рынках каждый год.

В нашем офисе в Сिएтле работники отделов недвижимости, дизайна, проектирования кофеен, строительства организовали процесс постройки кофеен на основе шестимесячного графика открытий, так хорошо работавший, что в итоге мы смогли открывать по кофейне каждый рабочий день. Их стало так много, что я уже не в состоянии посетить их все.

В 1992 и 1993 годах мы отшлифовали свою стратегию работы с недвижимостью, создав трехлетний план экспансии на основе демографических

данных регионов и анализа наилучших способов усилить операционную инфраструктуру. Для каждого региона мы выбирали крупный город, служивший «ступицей», где располагали команду профессионалов для поддержания новых кофеен. Мы быстро выходили на новые рынки, поставив цель открывать 20 и более кофеен в первые два года. Затем от этой сердцевины шли ответвления на ближайшие рынки-«спицы», в том числе небольшие города и пригороды, где население походило на наш типичный контингент посетителей.

Чтобы обеспечивать поставки в такое огромное количество кофеен, нам пришлось построить новый обжарочный завод. Сразу после Рождества 1992 года мы поняли, что не сможем пережить следующий праздничный сезон с одним существующим заводом, хотя и планировалось, что его хватит на десять лет. В феврале 1993 года мы попросили Говарда Уоллнера, вице-президента по администрации, совершить невозможное: найти место, собрать команду для постройки нового, гораздо большего завода, и начать производство уже через семь месяцев. В сентябре 1993 года на новом заводе площадью в 305 000 квадратных футов в Кенте, штат Вашингтон, чуть к югу от Сиэтла, началась обжарка.

Старый завод в конце концов целиком был отдан под выполнение почтовых заказов, с середины 1993 года его возглавляет Бак Хендрикс. Бак расширил этот бизнес с \$6 млн до более \$20 млн к 1997 году, что, хоть и представляло лишь малую часть общего объема продаж, послужило хорошей рекламой наших товаров и важной ниточкой, связывающей нас с клиентами по всей Америке.

В октябре 1993 года мы выросли и из своего офиса. Говард Уоллнер нашел место в нескольких кварталах от старого, в том же промышленном районе на юге Сиэтла. Район назывался SODO, потому что находился на юге (англ. SOutH) стадиона KingDOme, где играют Mariners и Seahawks¹. Мы арендовали несколько этажей в здании, которое когда-то служило складом подразделения каталогов Sears на северо-западе. Оно совершенно непохоже на небоскребы или разбросанные на обширной площади корпоративные кампусы, в которых обычно располагаются компании. Каждый из его девяти этажей по площади равен шести этажам типичного офисного небоскреба. Старый склад был так велик, что, выполняя поручения, люди передвигались по нему на велосипедах или роликовых коньках. Мы создали пространство, концентрирующееся вокруг «территории общего пользования» с кафе, эспрессо-кухнями и комнатами для отдыха, приглашающими людей общаться. Промышленное освещение, проходящие прямо по залу трубы и кабели создают настроение, далекое от того стильного имиджа, который многие ожидают от нашего офиса.

¹ Названия бейсбольных команд.

Мне претила идея уезжать далеко от завода по обжарке, поэтому я настоял на элементах, напоминавших о наших корнях. Прямо за главной дверью находится подобие кофейни, где выставлены наши последние товары. Постеры на стенах по всему офису показывают наши новинки. В горшках растут кофейные деревья. А как только мы доросли до верхнего этажа, то установили маленький старинный обжарочный аппарат, модифицированный с помощью современных технологий и используемый для демонстраций обжарки, а самое главное, чтобы еще сильнее привязать нас к кофе.

Из окна моего кабинета, довольно скромного по меркам генеральных директоров, виднелись краны порта Сизтла, куда приплывают наши кофейные зерна, и высокие здания города, где родилась компания. И все же я скучаю по тем временам, когда мои окна выходили на обжарочный завод.

К 1994 году мы увидели, что наша цель стать ведущей компанией по продаже элитного кофе и ведущим кофейным брендом в Северной Америке становится реальностью. Поэтому мы установили цель покрупнее: стать самым узнаваемым и уважаемым кофейным брендом в мире. Оставалось много американских и канадских городов, куда мы еще не вошли, но поскольку модель и логотип Starbucks уже повсюду копировались — иногда совершенно очевидно — по всему миру, мы знали, что нужно действовать быстро и планировать мировую экспансию.

Но просто ускорить темп и продвигаться на близлежащие территории было недостаточно. Изменив сферу деятельности Starbucks однажды, от продажи исключительно кофе в зернах к продаже и зерен, и напитков, я хотел изменить ее снова. Бренд Starbucks так стремительно набирал популярность, что я решил: необходимо использовать это для новых кофейных товаров, которые можно было бы продавать вне наших кофеен. Я стал представлять себе такую Starbucks, которая была бы больше, чем кофе, и шире, чем четыре стены кофейни.

В 1994 году Starbucks захлестнула бурная деятельность. Мы избрали фрапучино. Мы создали совместное предприятие с Pepsi с далеко идущими перспективами. Орин Смит стал президентом этой компании. Мы сформировали Starbucks International, и Говард Бехар стал ее президентом. Мы переехали в новые офисы. Мы модернизировали компьютерную систему почтовых заказов. Мы выбрали место в Йорке, штат Пенсильвания, для обжарочного завода стоимостью в \$1 млн, который впоследствии мог вырасти до 1 млн квадратных футов. Он был предназначен для обеспечения поставок в кофейни на Восточном побережье. И столкнулись с первым кризисом: 300-процентным повышением цен на кофе.

Это были самые крупные шаги, многие из которых были сделаны одновременно. Темп перемен не замедлился и позднее: в 1995 и 1996 годах мы столкнулись с трудностями роста и повсеместной распространенности,

конфликтами на почве этики и стиля и фантастическими новыми возможностями с опасными обратными сторонами, по сравнению с которыми дебаты 1980-х — мелочи.

ИЗДЕРЖКИ БЫСТРОГО РОСТА

При любых обстоятельствах нам помогали наши ценности и обязательства друг перед другом. И все же с увеличением скорости эти ценности все больше и больше ставились под удар. Сотрудники компании, которые были со мной в первые годы, стали бояться и ощущать угрозу, когда к руководству пришли профессиональные менеджеры. Я уже не знал всех поименно, хотя мы и работали в одном здании. Те же ритм и страсть, что делали нас великими, временами сжигали людей. И хотя мы приобретали тысячи новых клиентов каждую неделю, некоторые люди уходили.

Проблемы стали намного сложнее. Может ли компания удвоиться и даже утроиться в размерах, оставаясь верной своим принципам? Как далеко можно расширить свой бренд, прежде чем он растворится? Как обновляться, не подвергая риску свое наследие? Как обеспечить широкомасштабные испытания и заставить людей в разных частях страны узнать о нас, не потеряв контроль? Как не утратить предпринимательский дух, даже сформировав профессиональную команду управляющих? Как продолжать долгосрочные начинания, когда немедленного внимания требуют сиюминутные проблемы? Как оставаться всегда новыми, когда вы растете со скоростью света? Как работать над сохранением духа компании, когда нужно совершенствовать системы и порядок действий?

Как выяснилось, большая часть этих вопросов не имеет готовых ответов. Лучший способ ответить на них — наблюдать, как действуют другие достойные восхищения компании. К сожалению, очень немногие открыто боролись с трудностями удержания высоких стандартов и ценностей во время активного роста.

Я всегда был «прожорливым» читателем, но теперь стал читать еще больше. Консультировался с экспертами, знакомился с другими директорами и предпринимателями, нанимал управляющих, которые делали это раньше. Я советовался с каждым, кого встречал: с журналистами, аналитиками, инвесторами, управляющими кофейнями, бариста, посетителями.

С ростом компании моя повседневная жизнь ускорилась. Порой у меня могло быть до дюжины встреч в день по чрезвычайно широкому кругу вопросов. Иногда не было времени подготовиться, и приходилось быстро менять снаряжение между обсуждениями стратегического видения компа-

нии, продвижения продаж в следующем месяце, новой смеси сортов кофе, размеров прибыли, личных проблем какого-нибудь сотрудника, крупной инвестиционной возможности, изменений в политике компании, претензии какого-нибудь члена совета директоров.

И посреди всей этой суматохи мне иногда звонила Шери или кто-то из детей. Я всегда стараюсь найти время для семьи и друзей; мне не удалось бы справиться с таким грузом, если бы не это. Но и сохранить личные отношения тоже непросто. Шери всегда была способна понять, какое давление на меня оказывал растущий бизнес, и когда я был отвлечен делами, ей удавалось удерживать семью на плаву. Не могу представить, как я смог бы построить Starbucks, справиться с напряжением и конфликтами и до сих пор не потерять энтузиазма без такой сильной, надежной жены, как Шери.

И все же я всегда стараюсь осуществлять свои мечты в офисе, не покушаясь на время, отведенное для общения с семьей. Я стараюсь не уезжать на выходные. Мы всегда прилагаем усилия, чтобы поужинать всем вместе дома, когда я не в командировках. Для нас это время священо, и хотя мы едим несколько позже, чем многие другие семьи, дети ждут этого с нетерпением. Я тренировал команду Малой лиги, где играл мой сын, в течение двух лет, планируя расписание своих командировок в зависимости от его матчей. Я беру детей на игры Sonics и Mariners, и они всегда присутствуют на ежегодных корпоративных пикниках.

Сохранять равновесие непросто. Мне с трудом удавалось согласовывать потребности семьи, потребности бизнеса, брака и мои личные потребности. Иногда я думаю: а где взять время для себя самого? Что я вынесу из всего этого? Для меня облегчение вырываться на баскетбольный корт каждое воскресное утро и играть быстро, стремительно, до седьмого пота. Я концентрируюсь только на мяче в течение двух с половиной часов, и все, что связано с работой, отступает.

САМАЯ ТРУДНАЯ ЗАДАЧА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ: ЗАНОВО ИЗОБРЕСТИ СЕБЯ

Успешный предприниматель как никто другой нуждается в самопереосмыслении. Задумайтесь: сколько предпринимателей основали компанию, а затем успешно развивались вместе с ней, даже когда продажи достигли \$1 млрд и устремились дальше?

Это получилось у Билла Гейтса из Microsoft и у Фила Найта из Nike. Но в основном предприниматели не могут приспособиться к переходу на профессиональное управление компанией. Многие лучше справляются

с открытием компаний с нуля, чем с руководством большим бизнесом. Когда компании под их руководством раздуваются, как шары, шансы на то, что их умения и навыки вырастут достаточно быстро для того, чтобы суметь удержать контроль, уменьшаются.

Иногда я чувствую себя, как один из персонажей мультфильмов, который каким-то чудом умудряется стоять на двух реактивных самолетах одновременно. Одна моя нога стоит на одном самолете, другая — на другом, и оба они несутся вперед все быстрее и быстрее. Я должен решить: как мне удержаться? А может, спрыгнуть? Сломаю ли я ноги?

Я думаю, мне пришлось как минимум три раза заново изобретать себя, и каждый раз на максимальной скорости.

Я начинал как тридцатидвухлетний мечтатель, стуча в двери всех инвесторов Сиэтла в поисках денег для реализации своего бизнес-плана.

Затем я стал предпринимателем, основав *Il Giornale*, а потом купив Starbucks и сделав ее быстрорастущей компанией. После этого мне пришлось стать профессиональным управляющим, поскольку компания выросла и появилась необходимость делегировать все больше полномочий.

Сегодня я лидер Starbucks, ее пророк, заводила и хранитель огня.

Для меня роль мечтателя наиболее естественна и приятна. Во многом из-за того, что мое детство и юность пришлось на 1950–1960-е годы. Это была эра клана Кеннеди и Корпуса мира, когда капитализм означал возможности, а не притеснение. Преобладал оптимистический настрой, и я пропитался им до мозга костей.

Но быть мечтателем недостаточно. Если вы хотите чего-то добиться в жизни, для осуществления ваших грез нужен другой набор знаний и умений.

Как только вы пересекаете черту, за которой ваша мечта начинает обретать форму, пора превращаться из мечтателя в предпринимателя. Предпринимательская стадия молодой компании — самая захватывающая.

В то время я этого не понимал, но сейчас я убежден, что одна из самых важных обязанностей предпринимателя — воплотить свои ценности в организации. Это как воспитание детей. Вы начинаете воспитывать детей с любовью и сопереживанием, и если у вас получится вложить в них правильные принципы, можно будет доверить им самостоятельно принимать решения, когда они станут подростками или молодыми людьми. Иногда они разочаровывают вас, иногда совершают ошибки. Но если они впитали истинные ценности, у них появится стержень.

В процессе построения бизнеса часто приходится делать выбор. Генеральный директор Intel Энди Гроув называет эти моменты «точками перегиба». Этого можно даже не осознавать, но решения, принимаемые на перекрестках путей, отражаются на компании в течение долгих лет. Можно, к примеру, не понимать, что появилась возможность создать

намного более крупную, более значимую компанию. Но для того, чтобы воспользоваться этим шансом, придется резко изменить систему управления компанией.

Именно тогда многие предприниматели трусят и опускают руки. Некоторых пугает новая открывшаяся возможность, и они отказываются от нее. А те, кто принимает вызов, не в состоянии приобрести необходимые навыки, чтобы достойно выдержать его.

На определенной стадии развития компании предприниматель должен стать профессиональным управляющим. Это часто происходит «против шерсти». Я рано понял, что должен брать на работу людей более умных и квалифицированных, чем я сам, в целом ряде областей, и отдать в их руки известную часть полномочий. Это так трудно, что не выразить словами. Но если вы уже внушили свои принципы окружающим, смело доверьтесь им, они примут правильное решение. Вы должны построить достаточно прочный фундамент, чтобы выдержать давление, волнения и страхи, связанные с переходом на следующий уровень.

Если вы — творческая личность, предприниматель по своей сути, введение систем и бюрократии — обычно процесс болезненный, потому что они на первый взгляд противоречат тому, что привлекает в бизнесе. Но если не вводить нужных систем, если не координировать и не планировать, если не нанимать людей со степенью MBA, все ваше сооружение может обрушиться. Так происходит со многими компаниями.

В начале 1990 года мы усердно поработали над переходом от предпринимательской к профессионально управляемой компании. Но при этом мы как могли старались сохранить свой предпринимательский дух, свой *esprit de corps*¹, способность обновляться и прогрессировать. Мы пригласили Эрика Флемхольтца, профессора бизнеса из UCLA, на должность консультанта по вопросам, связанным с переходом. Он написал книгу «Нарастающая боль»² и по прибытии в Starbucks сразу же распознал знакомые симптомы. Быстрорастущие компании, считает он, проходят предсказуемые стадии; никто не может их избежать. Он разработал стратегии управления, которые помогают основателям компаний на каждой стадии справляться с личными и профессиональными трудностями. В Starbucks Флемхольтц работал над созданием стратегического планирования и систем управления. Медленно, болезненно мы учились, как расставлять приоритеты и лучше управлять быстрым ростом.

Сначала я боролся против этих перемен. Я ненавидел саму мысль о стратегическом планировании и системах, которые всегда казались мне сдер-

¹ Дух товарищества (*фр.*).

² Eric Flamholtz, Yvonne Randle, *Growing Pains: Transitioning from an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm*. Yossey-Bass, 2007.

живающей силой. Я привык говорить: «Я бросаю вам вызов — сделайте это», и дело сделано. Эрик называет это «школой менеджмента Джона Уэйна: менталитет стрельбы от бедра». Однако я проникся уважением к планированию, когда понял, что чем лучше Starbucks будет справляться с повседневными проблемами, связанными с ростом, тем лучше она будет подготовлена для смелых шагов на новых территориях.

Но я знал, что в конце концов мне придется перерасти даже роль управляющего, чтобы стать лидером. Мне повезло, я познакомился с человеком, который писал книги о лидерах, профессором Южно-Калифорнийского университета Уорреном Беннисом. После нескольких консультаций для Starbucks наша дружба развилась до той степени, когда я мог звонить ему в любой момент, когда оказывался на перепутье и не мог решить, что делать. У него был личный интерес к компании и ко мне, и он помог мне преодолеть некоторые препятствия на пути моего превращения в лидера.

ПРИЗНАНИЕ СВОЕЙ ОГРАНИЧЕННОСТИ

В середине 1994 года я осознал, что моя роль должна измениться. Управление каждодневными операциями большой компании не было тем, что я хотел делать. Это было вне моей компетенции и не представляло для меня интереса. Скорее, я хотел продолжить создавать видение, предвосхищать будущее, экспериментировать с творческими идеями. Вот та добавленная стоимость, которую могу создать я, и вот та работа, которую я люблю.

Поэтому в июне 1994 года я и совет директоров повысили Орина Смита в должности, попросив его перенять некоторые из моих повседневных обязанностей. Он получил должность президента и исполнительного директора, в то время как я оставался председателем совета и генеральным директором. С годами Орин стал профессионалом мирового класса, основательно понимающим в логистике и управлении административными системами, намного более квалифицированным для управления ежедневными операциями, чем я. Это дало мне свободу для большей концентрации внимания на таких проектах, как совместное предприятие с Pepsi, построение бренда, дизайн кофейни будущего и разработка новых продуктов.

Если вы растили компанию так, как растят ребенка, вам трудно будет избавиться от инстинктивного желания заботиться о каждой мелочи. Годы я отслеживал показатели продаж и прибыли каждый день, в каждой кофейне, наблюдая, как отчеты выползают из принтера. Я сравнивал их с бюджетом, искал цифры, которых не было в таблицах, будь они хорошие или плохие. Если в кофейне день проходил великолепно, я звонил ее

управляющему и поздравлял его. Если я замечал, что где-то не ладилось, я также звонил, пытаюсь выяснить, что можно сделать, чтобы увеличить объем продаж.

Когда компания открыла 400 или 500 кофеен, я понял, что не могу больше так пристально следить за ней. Мне пришлось довериться Орину и остальным ответственным за операции. И все же было грустно, когда я перестал участвовать в совещаниях по поводу новых продуктов, закупок, рекламных кампаний. По сей день проходя мимо зала, где идет интересное совещание, я испытываю сильный соблазн заглянуть туда. Но мое присутствие изменит его ход, и этого больше не стоит делать.

Для меня лично выбор Орина был очевиден. Я был в нем так уверен, что не мог и помыслить о том, чтобы пригласить кого-то со стороны. Хотя Орин и Говард Бехар долго были на равных, и каждый из них выполнял примерно половину руководящих обязанностей в компании, к середине 1994 года Бехар захотел взяться за другую трудную задачу. Мы как раз были готовы к началу планирования экспансии за границу, и он хотел построить эту сторону бизнеса с нуля. Поэтому мы создали Starbucks International, назначили Говарда президентом и предоставили ему свободу, чтобы в будущем удвоить размеры компании.

Когда Орин стал президентом, моя роль изменилась, я стал «лидером». Как председатель, я действую как землепроходец, пытающийся заглянуть в далекое будущее, чтобы увидеть, что нас ждет. Я стараюсь предугадать действия конкурентов и представить себе стратегические изменения, которые могут потребоваться компании. Когда региональному менеджеру или директору завода нужно, чтобы кто-то пришел и поговорил с его людьми, чтобы подкрепить ценности компании и взбодрить их дух, я беру это на себя. Я уделяю много времени посещению кофеен и поездкам по территориям новых рынков, возбуждая радостное волнение.

Вот в чем ирония: я переделал себя в профессионального менеджера и корпоративного лидера. Но в душе я все еще мечтатель и предприниматель. И мне приходится сохранять в себе такой взгляд на вещи даже по мере развития новых качеств и навыков.

То же и со Starbucks. Нам нужно разрабатывать системы и процессы, но не за счет удушения творчества. Если бы наши инновационные идеи увязли в бюрократической чепухе, мы сделали бы ту же ошибку, что и сотни других американских корпораций до нас.

Чтобы оставаться энергичной, компании нужно обеспечить стимулирующую и насыщенную трудностями обстановку для всех этих типов: мечтателей, предпринимателей, профессиональных менеджеров и лидеров. Иначе она рискует стать очередной посредственностью.

Я убежден, что такого со Starbucks не случится.

Глава 15

Не позволяйте предпринимателю мешать духу предпринимательства

Никакое организационное обновление, никакое национальное возрождение промышленности невозможно без смелого шага отдельной личности.

Харви А. Хорнстайн. Managertal Courage

**ФРАПУЧИНО:
БЫЛО БЫ БОЛЬШОЙ ОШИБКОЙ
НЕ ИЗОБРЕСТИ ЕГО**



Мне просто сохранять в себе предпринимательский дух; он — часть моей натуры. Но для того, чтобы подтолкнуть других работников Starbucks мыслить и действовать, как предприниматели, требуются усилия. Иногда труднее всего — для мне подобных — сдерживать себя, позволяя идеям других прорасти и зацвести прежде, чем будет принято решение.

Многие предприниматели попадают в ловушку: они так захвачены своим собственным видением, что когда идея возникает у какого-то сотрудника, особенно у такого, который не вписывается в уже существующее видение, возникает соблазн подавить ее. Я почти сделал то же самое с одним из самых успешных продуктов Starbucks, ледяной смесью черного кофе и молока, которую мы называем фрапучино.

Вот как это случилось.

Дайна Кэмпбион управляла сетью из десятка кофеен Starbucks в Санта-Монике, штат Калифорния, и ее окрестностях. Она и ее управляющие кофейнями все больше отчаивались, поскольку у близлежащих кофейных баров прекрасно шли дела благодаря гранитас — сладким, разбавленным, холодным кофейным напиткам, очень популярным в жаркую погоду, особенно днем и вечером. Starbucks предлагала латте со льдом и мокко со льдом, оба напитка подавались с кубиками льда, но все больше и больше посетителей просили смешанные напитки. Когда им говорили, что в Starbucks такие не продаются, они уходили к конкуренту.

Люди, работавшие в наших кофейнях в южной Калифорнии, много раз просили нас придумать такую смесь, но мы отказывались, поскольку не считали это истинно кофейным напитком. Я особенно сопротивлялся этой идее. Казалось, она размывает цельность того, что мы олицетворяем, и это будет похоже скорее на какой-нибудь коктейль из ресторана быстрого питания, чем на требуемое настоящим ценителем кофе.

В сентябре 1993 года Дайна поставила вопрос ребром. Дэн Мур, в прошлом региональный менеджер в Лос-Анджелесе, переехал в Сиэтл для работы в отделе розничных операций. Он понимал потребности южно-калифорнийского рынка и мог выступить в поддержку этой идеи в Сиэтле.

Дайна поделилась с Дэном своими идеями, и он договорился о покупке блендера. На свой вкус Дайна выбрала кофейню в сухой долине Сан-Фернандо, где спрос на смешанные напитки был так же высок, как летняя температура. Партнеры установили блендер и начали экспериментировать. Их первая попытка была далека от совершенства; напиток был недостаточно сладким, а консистенция — неоднородной. Дайна и Дэн представили свои результаты в отдел питания и напитков для разработки смешанного напитка для следующего эксперимента.

В начале 1994 года в мой кабинет на пробу принесли опытный образец нового напитка. Он основывался на порошке и имел неприятный известковый привкус. Мне показалось, что напиток ужасен, но это только мое неприятие идеи.

И все же, помня опыт с обезжиренным молоком, я согласился протестировать его на посетителях, начиная с мая 1994 года. Дайна передала проект Энн Юинг, которая в то время заведовала кофейней на Третьей улице в Санта-Монике, на территории открытого рынка, где после обеда и по вечерам собираются туристы и покупатели. В теплом климате горячий кофе в такие часы не особенно популярен. Энн и ее заместителю, Грегу Роджерсу, напиток не понравился. Они решили его улучшить.

Грег, будучи в свободное время комедийным актером, работал с Энн в Калифорнии в предпринимательской компании, которая придумывала

вариации фруктовых коктейлей, смузи, йогуртовых напитков, поэтому они знали, как надо варьировать вкус. Они отказались от порошка и взяли за основу свежесваренный кофе. Были опробованы разные компоненты. Время смешивания увеличили с 10 до 25 секунд, изменили соотношение льда и жидкости, опросили посетителей.

В то лето Говард Бехар посетил Лос-Анджелес. Дайна повезла его в кофейню на Третей и показала два варианта напитка — из отдела питания и напитков и версию Энн и Грега. Он отдал предпочтение напитку Энн и Грега и привез его в Сиэтл, чтобы дать попробовать мне со словами:

— Нам нужно это внедрять. Клиенты постоянно просят его.

Директор отдела питания и напитков отдал рецепт команде консультантов по пищевым технологиям, которые применили свои знания о пищевой химии и разработке новых продуктов и усовершенствовали его. Они придумали великолепный на вкус продукт, куда вошло молоко с низким содержанием жира, дававшее вкус скорее льда, чем сливок. В октябре мы начали тесты в 12 кофейнях южной Калифорнии. Затем провели исследование еще в нескольких городах, чтобы получить более полную картину.

Оказалось, что смешанные в блендере продукты были фантастически популярны и нравились гораздо больше, чем вариант на порошке. Я попробовал его и понял, почему. Он был восхитителен.

Мы хотели придумать какое-нибудь особенное название, чтобы оно стало фирменным для Starbucks. В июне 1994 года после приобретения The Coffee Connection в Бостоне мы унаследовали их продукт фрапучино, холодный, водянистый напиток. Он нам не понравился, но название было прекрасным, оно вызывало ассоциации и с холодом фраппе, и с кофе в капучино. И мы решили так назвать новый смешанный напиток.

Но сомнения оставались. Мы уже вели с Pepsi разработку слабогазированного холодного кофейного напитка в бутылке, который, как я думал, был намного более обещающим. Фрапучино — привлекательное название, все-таки мне казалось, что продавать его в наших кофейнях — ошибка. Я считал его скорее молочным, чем кофейным продуктом. А жужжание блендеров рядом с аппаратами для варки эспрессо? Разве не кошунство?

К концу 1994 года мы решили развернуть продажу фрапучино по всей стране, во всех кофейнях Starbucks, чтобы официально вывести напиток на рынок 1 апреля, до того, как погода станет жаркой. Возможно, с первого взгляда это легкая задача, но работникам отдела розничных операций она показалась неосуществимой. Чтобы адаптировать 550 кофеен, установить блендеры и обучить бариста готовить новый напиток, оставалось менее пяти месяцев. Дэн Мур стал координатором.

Фрапучино моментально стал хитом — потрясающе удачным ударом по мячу. Слава о новом напитке быстро распространялась из уст в уста, по-

стоянные посетители рассказывали о нем своим друзьям. Многие женщины в особенности оценили тот факт, что он содержит мало жиров, и частенько стали заходить на чашку фрапучино после пробежки или тренировки в тренажерном зале. В тот год продажи фрапучино составили 11% летних продаж. Он резко увеличил показатели прибылей, и наши акции взлетели на рекордную высоту.

В финансовом 1996 году, первом году на общенациональном рынке, мы продали фрапучино на \$52 млн, что составило 7% нашего общего годового дохода.

Я был неправ, и я был в восторге от напитка. Отказ от него был бы наибольшей из моих ошибок, но я ее не сделал. В конце 1996 года *Business Week* назвала фрапучино одним из лучших продуктов года.

Разрушил ли он целостность Starbucks? Наверное, так посчитает приверженец чистоты кофе, но главное, что так не посчитали наши клиенты. Фрапучино не только стал прекрасной альтернативой кофе в летние месяцы, но и познакомил со Starbucks людей, которые его не пьют. Кроме того, чем дольше я сам пил фрапучино, тем больше он мне нравился.

Самое замечательное в этой истории — отсутствие серьезных финансовых исследований и авторитетных консультантов, которые предоставили бы 10 000 страниц материалов в подтверждение своего мнения. Мы даже не делали того, что крупные компании считают сколько-нибудь надежным тестом. Никакая корпоративная бюрократия не вставала на пути фрапучино. Это был абсолютно предпринимательский проект, и его блестяще выполнили в той Starbucks, которая уже не была маленькой.

В октябре 1995 года Дайна, Энн и Грег получили Президентскую награду Starbucks. Дэнну присвоили звание Управляющего года (среди неторговых отделов). Когда кто-нибудь спрашивал, считают ли они, что Starbucks корпоративна и бюрократична, в ответ раздавался смех.

КОФЕЙНАЯ КОМПАНИЯ ПОПАДАЕТ В МУЗЫКАЛЬНЫЙ БИЗНЕС

В 1994 году в кофейнях родилась еще одна идея. Она направила Starbucks в новом направлении, о котором я и не помышлял: в музыкальный бизнес. Эта идея зарождалась в университетской деревне, одном из первых мест расположения кофеен Starbucks, городском торговом центре с эклектичным подбором клиентов: студенты, профессора и богатые домовладельцы. Тимоти Джонс, управляющий кофейней, двадцать лет проработал в звукозаписывающей отрасли и любил музыку так же сильно, как кофе.

Мы уже давно работали с AEI Music Network, которая предоставляла нам «запись года», преимущественно джаз и классические инструментальные пьесы. В 1988 году Тимоти спросил, можно ли ему самому выбирать пленку из ежемесячных списков AEI. Он начал экспериментировать в своей кофейне с музыкальными жанрами, оценивая реакцию посетителей в разное время суток. Постепенно он добавил джазовый вокал (к примеру, Эллу Фитцджеральд и Билли Холидэй) и разнообразил выбор классики. Благодаря своим профессиональным интересам и инициативности Тимоти стал музыкальным экспертом Starbucks.

Посетители хвалили его за игравшую в кофейне музыку и спрашивали, где можно купить эти записи. Приходилось объяснять, что это специально подобранный для Starbucks альбом, не для продажи.

В конце 1994 года Тимоти предложил составить свой собственный альбом на пленке или диске. Он считал, что посетители его расхватают.

Примерно в то же время AEI записала для нас несколько аудиокассет под названием Blue Note Years с использованием джазовых композиций 1950-х и 1960-х, большинство записей которых имело знаменитую марку Blue Note¹. Туда вошли Джон Колтрейн, Арт Блейки, Бад Пауэлл и Телониус Монк. Посетители их обожали.

Дженнифер Тисдел, наш директор по маркетингу розничных продаж, завтракала как-то в воскресенье с приятелем из Лос-Анджелеса Дейвом Голдбергом. Дейв работал в отделе развития новых направлений в бизнесе компании Capitol Records, которая владела лейблом Blue Note, и рассказал о пришедшей ему в голову идее продвигать музыку Capitol с помощью предприятий общественного питания и розничной торговли.

— А как насчет Starbucks? — предложила она. — В наших кофейнях играют много джазовых композиций.

Мысль оказалась удачной. Дейв слышал музыку с Blue Note в наших кофейнях, и у него родилось множество идей совместной работы. В имидже обеих компаний присутствовал «фактор спокойствия», и от этого взаимодействия мы все могли выиграть. Capitol уже давно искала способы привлечь к своей музыке более широкую аудиторию, особенно к джазу.

Дженнифер помогла ему связаться с Тимоти Джонсом из университетской деревни. Вместе они придумали следующее: Starbucks отберет несколько композиций Blue Note, их запишут на диск и станут продавать исключительно в наших кофейнях.

Они тщательно обдумали идею и представили ее Говарду Беэру. Он нашел ее достаточно интригующей и познакомил с ней Гарри Робертса, одного

¹ Синяя, или блюзовая, нота.

из самых креативных директоров Starbucks. Гарри всегда интересовали новые товары. Он тоже загорелся этой идеей.

Сначала пришлось провести некоторые исследования. Тимоти просмотрел карточки жалоб и предложений посетителей за два года из всех регионов и нашел сотни просьб о продаже записи музыки, которая звучала в наших заведениях. Спрос был ошеломляющий, а мы ни сном ни духом не ведали о нем. Многие посетители — люди среднего возраста, с детьми, и у них нет времени бродить по музыкальным магазинам и просматривать альбомы или слушать новые композиции. Но услышав в Starbucks что-нибудь хорошее, они хотят купить это прямо здесь.

В декабре 1994 года мы устроили испытательное прослушивание. У Кенни Джи вышел альбом праздничной музыки Miracles, который мы посчитали подходящим для теста в кофейнях. Станут ли люди покупать к кофе музыку? На самом деле, как только диски Кенни поступили в продажу, их буквально смели с прилавков. Джаз и яванский¹ кофе, похоже, хорошо воспринимаются вместе.

Всякий побывавший в Голливуде узнает высокое цилиндрическое здание Capitol Records, напоминающее стопку пластинок со шпилем наверху. Увидев его много лет назад, я пожалел, что не могу войти.

31 января 1995 года я вошел в это достопримечательное здание с Гарри и Тимоти, чтобы встретиться с Гэри Гершем, президентом и генеральным директором Capitol Records. Вдоль коридора на стенах висели фотографии знаменитых певцов и музыкантов. Мы прошли мимо студий, где записывали свои хиты Фрэнк Синатра, Нэт Кинг Коул и многие другие великие личности.

Мы поднялись на последний этаж и были встречены Гэри, Брюсом Ландвеллом, президентом Blue Note, и дюжиной других руководителей.

Blue Note Records очень понравилась идея Starbucks составить для себя сборник джазовых хитов и продавать их на эксклюзивном компакт-диске. Для них это был способ оживить интерес к старым записям Blue Note. Вся звукозаписывающая отрасль искала альтернативные способы «выставить напоказ» музыку для слушателя, поскольку старая схема продаж, радиостанции и музыкальные магазины, уже не срабатывала.

Мы решили выпустить в ближайшем году ни много ни мало пять дисков с использованием не только композиций Blue Note, но и другой музыки из каталога Capitol.

Тимоти ушел из кофейни и работал над компиляцией целыми днями. Он стал часами просиживать в архивах Blue Note, прослушивая ее несравненную коллекцию великолепных джазовых композиций. Он обнаружил

¹ «Джаз» и «яванский» созвучны: jazz and Java.

редко проигрываемую фортепианную версию I Get a Kick Out of You в исполнении Нэта Кинга Коула. Альбом был готов всего через несколько недель.

Мы держали весь проект в секрете, чтобы застичнуть мир врасплох. Релиз этого альбома поддерживала \$1-миллионная рекламная кампания под названием «Blue Note. Избранное». Наши специалисты по кофе Мэри Уильямс, Тим Керн и Скотт Макмартин даже разработали новую кофейную смесь «Синяя нота», «с мягким ярко выраженным вкусом», нашу первую смесь за четыре года, чтобы дополнить задушевные звуки музыки. Сотрудники отдела дизайна разработали для нее синюю упаковку в джазовом стиле. В том месяце Дженнифер и Тимоти договорились с джаз-бандами из местных школ о концертах в наших кофейнях в тридцати восьми городах. Еще мы разработали материалы для рекламной кампании в самих кофейнях на основе упаковки для кофе и дисков и обернули всю кофейню в синий цвет. Некоторые управляющие кофейнями, заразившись энтузиазмом, даже подвесили под потолком сделанные из бумаги синие музыкальные ноты.

Ввод смеси «Синяя нота» 30 марта 1995 года совпал с открытием самой большой нашей кофейни на Астор-Плейс в Гринвич-Виллидж в Нью-Йорке. Это превосходное помещение площадью 4000 квадратных футов, с высокими потолками и окнами с трех сторон. Телониус Монк-младший приехал на праздник, и специально по этому поводу был устроен концерт записывающегося на Blue Note артиста Бенни Грина. Мы с Дейвом Олсеном приехали проникнуться настроением, а с нами Гэри Герш и Брюс Ландвэлл. Мы все, с позволения сказать, «тащились от джаза».

Хотя мы были полны энтузиазма, все-таки не было уверенности в том, как отреагируют посетители. В кофейнях, подобных нашим, обычно не продавали дисков, и вполне можно было допустить, что продать удастся только 10 000 экземпляров.

На деле же продалось 75 000 дисков Blue Note Blend, причем до появления на прилавках, и нам до сих пор звонят от Сан-Диего до Атланты и просят их. Ральф Саймон, в то время вице-президент Capitol Records, сказал через несколько недель после выхода пластинки, что она попала бы в первую десятку джазовых чартов Billboard, если бы ее продажи отслеживались так же, как отслеживаются традиционные альбомы.

В том же году мы выпустили три дополнительных компакт-диска, за которыми последовало еще шесть в 1996 году, варьируя от джаза к классике и блюзу. В апреле 1996 года, представляя альбом Blue Note II, мы устроили в Сизтле мероприятие под названием «Горячая Ява/Прохладный джаз»¹, пригласив школьные джаз-банды для игры на открытом воздухе и органи-

¹ Hot lava/Cool lazz. Cool jazz — джазовый стиль, отличающийся от традиционного холодно-кровием и академичностью.

зовав жюри из известных местных музыкантов. Таким образом нам удалось собрать деньги на осуществление музыкальных программ этих школ и внести свой вклад в процветание города. Наш второй большой хит вышел летом 1996 года и назывался *Blending the Blues* — это была ретроспектива чикагского блюза. Туда вошли такие исполнители, как Хаулин' Вулф¹, Этта Джеймс и Мэдди Уотерс.

Имел ли смысл подобный набег на музыкальный бизнес для такой компании, как Starbucks? Безоговорочное да. С одной стороны, это резко увеличило объемы продаж, особенно в апреле 1995 года, когда на рынок вышел CD *Blue Note Blend*.

Продажа музыкальных CD не была простым маркетинговым ходом, продиктованным сверху. Идея генерировалась прямо в кофейнях. Она стала прекрасной иллюстрацией характера Starbucks. Атмосфера, которую ищут люди, приходя к нам, стала еще теплее. А сотрудники почувствовали, что мы готовы испробовать любую рискованную идею, если она соответствует нашим эстетическим запросам.

Я осознаю, что отдельный человек иногда ощущает себя песчинкой среди 25 000 партнеров быстрорастущей компании. Но Дайна и Дэн, Энн и Грег, Тимоти и Дженнифер — доказательство того, что в компании поддерживают творческую инициативу.

Вполне возможно, что самая многообещающая идея для будущего Starbucks зарождается сейчас в голове новичка бариста. Я надеюсь.

¹ Howlin' Wolf (Воющий Волк, настоящее имя Честер Артур Бернетт) — известный джазовый исполнитель, у которого было много псевдонимов.

Глава 16

Ищите самообновления, даже когда стремительно набираете очки



*Чтобы оставаться впереди всех, всегда держите
наготове следующую идею.*

Розабет Мосс Кантер



Когда вы терпите неудачу, понять, что пора обновляться, несложно. Статус-кво нарушен и нужны радикальные перемены. Но мы не настроены на самообновление, когда все в порядке. Зачем что-то менять?

Вот простой ответ: потому что мир меняется. Каждый год меняются вкусы и потребности клиентов. Наступают на пятки конкуренты. Меняются сотрудники. Меняются управляющие. Меняются акционеры. Ничто не может вечно оставаться одинаковым, ни в бизнесе, ни в жизни, и рассчитывать на то, что существующее положение вещей таковым и останется, — значит напрашиваться на неприятности.

Перед Starbucks всегда стояла цель стать такой компанией, чтобы держаться на плаву много лет. В ходе развития мы открыли, каким образом устойчивость связана с самообновлением. Даже когда жизнь кажется прекрасной, приходится рисковать и прыгать на следующую ступень, иначе и не заметишь, как начнешь скатываться по спирали вниз, в состояние самоуспокоенности.

В 1994 году Starbucks предприняла вторую в своей истории ревизию системы взглядов. Первой было добавление продажи напитков к продаже кофе в зернах, и случилось это в 1984 году. После этого мы уже продавали

не просто кофе, но и ощущения, переживаемые во время кофепития. Новое изменение произошло, когда мы вышли за пределы четырех стен кофейни и изобрели новые способы получать удовольствие от вкуса кофе — напитки в бутылках, мороженое и другие новаторские продукты.

Этот шаг не был естественным или очевидным, и мы не были вынуждены совершать его. Это стало намеренной попыткой создать будущее, о котором никто и мечтать не мог, и при этом не утратить своих стержневых ценностей.

ЧТОБЫ ЗАНОВО ИЗОБРЕСТИ СТАРЫЙ, КАК МИР, ПРОДУКТ, НУЖЕН СВЕЖИЙ ВЗГЛЯД

Кофе известен человечеству уже тысячу лет. Разве можно изобрести его заново? В первые годы Starbucks мы не особо задумывались над этим. Мы считали, что уже обладаем лучшим кофе в округе.

И все-таки компания, ориентированная на товар, должна постоянно переделывать свой основной продукт, если хочет и дальше процветать, не говоря уже о том, чтобы выжить. Спросите у Энди Гроува из Intel, который делает устаревшим целое поколение персональных компьютеров каждые восемнадцать месяцев, разрабатывая новый микропроцессорный чип.

Мы посвящали много времени размышлениям над тем, как освежить и оживить разные элементы того впечатления, которое производит Starbucks, будь то дизайн кофейни, товары, напитки, кофейные смеси, даже новые продукты — например, наши джазовые компакт-диски. Это обычное дело в розничной торговле.

Мы проанализировали весь спектр ощущений, связанных с кофепитием в Америке, но нам никогда не приходило в голову изобретать заново сам кофе. Для этого потребовался иммунолог.

В 1988 году Дон Валенсия начал эксперименты с кофе. Почему он выбрал именно его, неизвестно. Но нам повезло, что так случилось.

Получив образование в области биологии клетки в Калифорнийском университете в Дэвисе, Дон основал и возглавил биомедицинскую компанию Immuno Concepts в Сакраменто, которая занялась разработкой тестов для диагностики аутоиммунных болезней — например волчанки или ревматоидного артрита. Дон работал над деликатной проблемой: изоляция молекул внутри человеческих клеток без их разрушения.

Однажды, по какому-то мимолетному капризу, буквально за кухонным столом, ему пришла в голову мысль применить некоторые из своих приемов к кофе. Обнаружилось, что можно сохранить его вкус и аромат в концентрированном экстракте.

Хотя сам Дон не пил кофе, это делали его соседи. Каждое утро в 7.30 он будил их и ставил две кружки кофе на их забор. В одном был свежесваренный кофе, а в другом — напиток, сделанный из кофейного экстракта.

— Какой образец контрольный? — спрашивал их Дон. Он продолжал оттачивать технологию до тех пор, пока они не перестали отличать один напиток от другого.

Когда наступило Рождество, жена Дона предложила ему отвезти немного кофейного экстракта в подарок ее родителям, которые жили в Сиэтле. Там жена повела Дона в Starbucks на Пайк Плейс Маркет. Это было его первое знакомство со Starbucks.

Немного смущаясь, Дон вынул пробирку с экстрактом и попросил бариста смешать его с горячей водой и попробовать. Бариста отнеслись к этому весьма скептически, но согласились попробовать. Они заварили его кофе, понюхали и осторожно отхлебнули.

— Неплохо, — сказали они. — Но это ничто в сравнении со Starbucks.

Дон вышел на улицу, чувствуя себя глупо и подавленно. Жена спросила, что случилось с ее латте, который он забыл заказать. Когда он вернулся в кофейню, несколько бариста все еще пробовали его кофе.

— Вы сказали, что он не очень хорош, — сказал Дон.

— Ну, на самом деле, он довольно хорош, учитывая, из чего он сделан. Из какого кофе вы его готовили?

Дон использовал кофе другой компании. Поэтому они продали ему фунт одного из наших лучших сортов, «Суматры». Он пообещал попытаться приготовить экстракт из него и отослать им обратно.

Возбужденный, он вернулся в Сакраменто и начал работу над «Суматрой». Когда все получилось, он отправил образец в кофейню на Пайк Плейс ночным экспрессом.

Два дня спустя Дону позвонил один из наших специалистов по кофе.

— Я попробовал, — сказал он. — И это — переворот. Не знаю, понимаете ли вы, что сделали.

На следующий день ему позвонил Дейв Олсен.

— Удивительно, но он хорош, — сказал ему Дейв. — Если вы когда-нибудь будете в Сиэтле, я бы хотел поговорить с вами.

А еще через день ему позвонил я и сказал, что мы должны встретиться как можно скорее.

За день до этого Дейв вошел ко мне в кабинет с чашкой кофе, который был сварен из «Суматры». Когда он стал настаивать на том, чтобы я попробовал, мне показалось, он сделал какое-то открытие.

— Ну как, нравится? — спросил Дейв.

— Он великолепен, — сказал я. — Это из новой партии?

— Нет, — сказал он, — это из той же партии, что уже продается в наших кофейнях, он сделан из экстракта!

Он водил меня за нос. Кофе на вкус напоминал свежесваренную «Суматру». Он повел меня в дегустационную комнату и показал, как его приготовили.

Несколько дней спустя я полетел в Сакраменто, чтобы познакомиться с Доном Валенсией. У него были глубокие карие глаза, и от него исходил заразительный мальчишеский азарт. Мы подпитывались энергией друг друга, как двое детей, которые собираются построить самую большую крепость в мире. У этого ученого был ключ к будущему Starbucks, прямо здесь, на его кухне. Я предложил ему создать совместное предприятие.

Уговорить его было нелегко, поскольку он сделал карьеру в медицине и не хотел из нее уходить. Да и для Starbucks момент был не самый подходящий. В 1990 году мы только начали получать прибыль. Была в разгаре подготовка к очередному раунду частного финансирования, и все еще существовали проблемы в Чикаго. Совет директоров Starbucks хотел, чтобы я сосредоточился на расширении сети розничной торговли, что являлось критичным для успеха компании.

Совет нечасто отклонял мои предложения, но от идеи о совместном предприятии с Доном Валенсией они отказались. Я был ужасно разочарован, потому что уже предвидел кучу будущих продуктов, которые сделала бы возможными эта технология. Но они считали, что его идея отнимет уйму времени и денег в ущерб главному, коим являлось быстрое расширение прежде, чем другие компании начнут копировать нас.

Дон отнесся к новости по-философски; его компания росла и отнимала все его время. Но в последующие годы мы не переставали поддерживать отношения. Мы посылали ему кофе в больших количествах, отправили большой аппарат для варки эспрессо, а Дон приезжал навещать нас в Сиэтле каждое Рождество. Мы с Дейвом подружились с ним.

Весной 1993 года мы сделали Дону официальное предложение. К тому времени Starbucks выросла до почти \$150-миллионного объема продаж и 250 кофеен в 10 регионах. Компания акционировалась и обрела намного более устойчивое финансовое положение. Мы, наконец, смогли позволить себе начать собственные разработки и основать исследовательскую лабораторию.

И даже тогда Дон не был бесспорной кандидатурой. Если хочешь нанять парня для научно-исследовательской работы, советовали мне все вокруг, найди эксперта мирового класса. Но иммунолог? Было трудно объяснить, почему такой человек мог представлять интерес для кофейной компании, ищущей новые продукты.

Но как раз недостаток опыта в области кофе и делал Дона идеальной кандидатурой. Нам не нужен был кто-то смотрящий в прошлое. Нетра-

диционные результаты более всего возможны тогда, когда человеческая мысль выходит за рамки общепринятого. Вам не найти такого человека, если будете искать в обычных местах.

Дону недавно исполнилось сорок, и он подумывал о смене занятий. Но он не хотел идти к нам, чтобы работать над одним-единственным продуктом. Он соглашался на предложение Starbucks, если ему будет предоставлена возможность разрабатывать технологическую стратегию в собственной исследовательской лаборатории. После долгих дискуссий Дон наконец пришел в Starbucks в 1993 году на должность вице-президента по научным исследованиям и разработкам.

Экстракт, разработанный Доном на кухне в Сакраменто, открыл для Starbucks новые миры. Он дал нам возможность уловить вкус свежесваренного кофе и сообщить его широкому спектру новых продуктов, включая пиво со вкусом кофе, кофейное мороженое и готовые к употреблению напитки в бутылках.

В 1996 году мы вложили несколько миллионов долларов, чтобы построить для Дона Технологический центр. В отгороженной секции на седьмом этаже нашего здания он оборудовал семь лабораторий и нанял тридцать ученых и инженеров, которые работают с такими сложными технологиями, как газовая хроматография, хроматография под высоким давлением и капиллярный катафорез. Что все это значит? Спросите у Дона! Часть его оборудования еще можно найти только в лучших лабораториях мира.

Более \$4 млн ушло на опытный завод, обосновавшийся в нашем паркинге, для производства экстракта и тестирования новых технологий. Сначала мы планировали его только для тестирования маленьких порций, но так как новые продукты быстро становились популярными, пришлось перейти на коммерческое производство.

Дикость какая-то: кофейная компания, которая нанимает ученых и вкладывает миллионы в научные исследования.

Ничего общего с эспрессо.

Ничего общего с иммунологией.

Зато много общего с рынком.

КАК ПЕРЕЙТИ К НОВОЙ СИСТЕМЕ ВЗГЛЯДОВ

Несмотря на всю свою ученость, Дон Валенсия не обладал достаточным опытом для разработки коммерческого продукта. Для этого требовалось сотрудничество с компанией, для которой все тоже было в новинку.

В 1992 году я посетил сверхсекретное совещание в Перчес, штат Нью-Йорк, в импозантном, отделанном красным деревом зале заседаний совета директоров PepsiCo. Сопровождал меня Джордж Рейнолдс, первый вице-президент по маркетингу, который тринадцать лет работал в Frito Lay и Taco Bell и хорошо знал Pepsi.

Мой подход к Pepsi был таким же, как почти ко всем остальным партнерам Starbucks: поиск подходящих людей. Мы договорились о встрече с президентом Pepsi-Cola North America Крейгом Уэтерапом. Я предполагал, что руководитель \$33-миллиардной компании должен быть строгим, отчужденным бюрократом, и был приятно удивлен, что Крейг оказался живым, сердечным, симпатичным человеком, искренне ценившим дух предпринимательства. Мы быстро почувствовали взаимное доверие и уважение, что позже оказалось жизненно важным для укрепления отношений между нашими компаниями.

Сначала ни он, ни я понятия не имели, каким образом могут взаимодействовать Pepsi и Starbucks. Но должен же был быть какой-то способ использовать огромную дистрибутивную мощь Pepsi, чтобы помочь Starbucks выйти за пределы своих кофеен на более заметные позиции на массовом рынке. Крейг предложил обсудить это с отделом новых напитков Pepsi, который разрабатывал и успешно продвигал идеи для Lipton и Ocean Spray.

В 1991 году, во время поездки в Токио, я обнаружил, что холодные, готовые к употреблению напитки на основе кофе весьма популярны в Японии, как баночные, так и бутылочные. Японцы тратят на них \$8 млрд в год, что составляет примерно треть стоимости национального потребления кофе. В США же этот рынок составляет всего \$50 млн в год — пока. Coca-Cola нашла в Японии для своего Georgia Coffee готовый рынок, если бы Starbucks создала продукт получше, он мог бы снискать популярность в Северной Америке, а затем и во всем мире. Чтобы выйти на рынок в этой категории, нам понадобится партнер с мощной общенациональной сетью распространения; кто лучше Pepsi?

В июле 1993 года, в первый день работы Дона Валенсии в Starbucks, мы провели первое совещание с отделом разработки новых напитков компании Pepsi. У Дона не было еще лаборатории, не говоря уж о персонале. Но когда была высказана мысль о создании кофейного продукта в бутылках, он и наш специалист по кофе Тим Керн немедленно приступили к опытам.

Несколько месяцев спустя совместно с научно-исследовательской группой Pepsi они разработали чудесный напиток на основе экстракта Дона. Вкус намного превосходил Georgia Coffee и любой другой холодный кофейный напиток. Мы надеялись, что он станет первым из целого ряда продуктов, потенциально способных дать Америке новое кофепитие.

Pepsi загорелась идеей. Мы организовали специальную команду, изучили рынок и обсудили возможные варианты. Крошечная Starbucks, с го-

довым объемом продаж, едва превышающим \$200 млн, сидела рядом с Pepsi — компанией, больше ее раз в сто, и договаривалась о совместном предприятии «пятьдесят на пятьдесят». Pepsi обладала огромной маркетинговой силой и миллионом торговых точек, и все-таки согласилась уступить нам большую часть прав собственности и контроль чистоты бренда и формул продуктов.

В августе 1994 года Pepsi и Starbucks объявили о формировании North American Coffee Partnership (Североамериканского кофейного партнерства), чьей целью было создание новых продуктов, имеющих отношение к кофе, для массового потребления, включая холодные кофейные напитки в бутылках и банках.

Со стороны это совместное предприятие может показаться странным ответвлением, имеющим мало общего с основным бизнесом Starbucks или Pepsi, необычным экспериментом, вряд ли способным существенно повлиять на материальное положение каждой из компаний. Но я рассматривал это как основательное расширение сферы деятельности компании, как знак того, что наш бизнес может развиваться в мыслимых и немыслимых направлениях. Теперь круг нашей основной деятельности включал продукты на основе кофе. Это означало высвободиться из уютного заключения кофейен, где мы жестко контролировали качество и обстановку, и получить доступ к пугающе новым каналам распространения. Это означало создавать продукты с брендом Starbucks, но самим их не продавать. Это означало работать с партнерами, у которых была другая программа. Это также означало достучаться до гораздо большего числа потенциальных клиентов.

Мы были готовы к рискам, но не предполагали, с какими сложностями придется столкнуться в ходе развития этих отношений.

Так, многочисленные споры вызвал вопрос, будет ли холодный кофе популярным. В Японии люди привыкли к нему и даже покупают его в торговых автоматах. Но в Америке холодный кофе всегда считался чем-то отвратительным, что следует сливать в унитаз.

Некоторым Starbucks и Pepsi казались странными партнерами. Starbucks привлекала искушенных клиентов с разборчивым вкусом, а Pepsi стремилась понравиться всем потребителям. Пуристы кофейного бизнеса обвинили нас в том, что мы продали свою душу.

На ранней стадии наши отношения резко шли в гору, хотя культуры компаний входили в противоречие друг с другом, что было чревато стрессами для работников обеих. Напряженность между Pepsi и Starbucks была предсказуема, раз уж мы пришли к решению о создании совместного предприятия по столь разным причинам. Starbucks хотела использовать сеть распространения Pepsi, а Pepsi — качество и цельность торговой марки Starbucks. Из-за гигантских размеров компании люди в Pepsi, как правило,

концентрируют внимание на каком-то одном проекте, тогда как люди в Starbucks обычно работают над несколькими проектами одновременно. Pepsi так велика, что одно подразделение может заниматься проектом, о котором другое знать не знает, что обнаружилось, когда Pepsi International объявила о создании в Китае совместного предприятия с Maxwell House.

Но различия могут стать взаимодополняющими, если каждая из сторон ценит то, что может предложить другая. Вместо того чтобы тянуть одеяло на себя, пока кто-то один не победит, мы разрешали свои разногласия другим путем, имея исключительно положительные намерения и стремясь найти решения, от которых выиграли бы обе стороны. Мы научились видеть пользу в этих различиях, а не расстраиваться по их поводу, и со временем стали на удивление хорошо ладить. Я безгранично доверяю Крейгу Уэтерпу, теперь председателю всемирной Pepsi-Cola Company, Брэнде Варнс, президенту Pepsi-Cola, Марку Мэнгелсдорфу, генеральному директору совместного предприятия, и Брайану Свиту, начальнику отдела маркетинга, потому что благодаря им наше партнерство эффективно, потому что они поняли, что ценность этого совместного предприятия, равно как и бренда Starbucks, долговечна.

Кстати, первый опыт совместного предприятия окончился неудачей. Мазагран был холодным, слегка газированным кофейным напитком, его название позаимствовали у французского Иностранного легиона, располагавшегося в Алжире в XIX веке. Во время пробной рекламной кампании в южной Калифорнии в 1994 году потребители разделились на два противоположных лагеря. Одним он очень понравился; вторые возненавидели его. Многие хотели попробовать только потому, что на нем красовался бренд Starbucks, но покупать мазагран повторно люди не стали. Наконец мы, разочаровавшись, поняли, что создали продукт, который займет определенную нишу и, возможно, станет популярным, но при условии долгой подготовки рынка.

Pepsi запаслась завидным терпением. Если бы наши с Крейгом отношения не были столь искренними и открытыми, этот эпизод поставил бы на них крест. Но мы верили друг в друга и в наше партнерство.

Поэтому мы продолжали свои попытки, пока в 1995 году не нашли кое-что. Фрапучино в то лето был на удивление популярен и привел к нам десятки тысяч новых клиентов, заполнявших кофейни днем и в жаркие месяцы, когда кофейный бизнес обычно замедляется. Однажды, посреди бурного спора о будущем мазагран, я сказал: «А почему бы не разработать бутылочную версию фрапучино?» Руководители Pepsi немедленно отреагировали.

Легко сказать, а вот поместить фрапучино в бутылку в супермаркете оказалось непросто. В кофейнях фрапучино готовят в блендере, с добав-

лением колотого льда. Он также содержит молоко, которое не может долго храниться на полках. Первые несколько вариантов бутылочного напитка были невкусными. Прошли месяцы, пока научно-исследовательский отдел нашего СП нашел версию фрапучино с большим сроком хранения, которая была такой же вкусной, как та, что готовят в наших кофейнях. Когда это случилось, я сразу понял, что напиток станет победителем.

Мы были так уверены в своем продукте, что обошлись без рыночного теста. Pepsi срочно развернула производство, но даже при этом мы могли обеспечивать только супермаркеты Западного побережья летом 1996 года.

Реакция была ошеломляющей. В течение первых нескольких недель представления бутылочного фрапучино на рынок объем его продаж был в десять раз больше ожидаемого. Производить его быстрее было невозможно. Он постоянно заканчивался в супермаркетах, и клиенты расстраивались. Мы свернули всю поддерживающую рекламную кампанию.

Pepsi тоже пребывала в шоке. Фрапучино вдвое превысил ожидаемые показатели пробного запуска — и число покупавших его больше одного раза оказалось более 70%, что намного превосходило показатели других напитков «новой волны». Продажи бутылочного фрапучино соответствовали или превышали первые возвраты на Lipton и Ocean Spray. Мы убрали его с полок, пока не расширились производственные мощности.

Бутылочный фрапучино стал тем колоссальным хитом, на который мы все так надеялись. Он открыл нам путь в супермаркеты и в бизнес готовых к употреблению напитков.

Все лето мы встречались с сотрудниками Pepsi, чтобы отслеживать и оценивать этот всплеск спроса и недостаток предложения. В сентябре мы совместно решили вложить миллионы долларов и построить три упаковочные фабрики для фрапучино. Это стало самым крупным отдельным вложением, какое когда-либо делала Starbucks. Супермаркеты продолжали требовать его, и мы запланировали общенациональный запуск на лето 1997 года. И опять мы задались, казалось, долгосрочной целью. Но верили, что добьемся успеха.

КАК ОБНОВЛЯТЬСЯ, НЕ ТЕРЯЯ ЛИЦА?

Бренд Starbucks — бесценное достижение. Каждое принимаемое нами решение должно идти на пользу его прочности и имиджа. И все же каждый раз, создавая новый продукт Starbucks, мы взвешиваем, с одной стороны, риск, а с другой — потенциальное вознаграждение. Если мы поразим воображение людей новаторскими продуктами, Starbucks достигнет

запредельных высот. При этом важно быть уверенными, что никакой аспект нашей деятельности не разрушит цельности бренда.

Совместное создание новых продуктов стало сегодня одним из основных видов нашей деятельности. В 1995 году мы работали с Redhook Ale Brewery из Сиэтла, над созданием Double Black Stout, крепкого портера с добавлением экстракта кофе Starbucks. Он привел в восторг многих клиентов Redhook. Тогда мы занялись еще одним продуктом, о котором основатели Starbucks и не помышляли, — кофейным мороженым.

В октябре 1995 года мороженого даже не было в нашем бизнес-плане. К июлю 1996-го оно продавалось в супермаркетах по всей стране, возглавляя список популярных продуктов в своей категории.

Хотя Говард Бехар настаивал на мороженом годами, это никогда не казалось мне серьезным. Но экстракт Дона Валенсии дал возможность придать вкус настоящего кофе Starbucks самым разным продуктам. Так что когда в августе 1995 года вице-президент по сбыту Гарри Робертс пришел ко мне с предложением о мороженом, я согласился пригласить производителей и обсудить это. После нескольких довольно любопытных встреч мы выбрали в партнеры Dreyer's Grand Ice Cream, потому что они располагали общенациональной сетью распространения и опытом изготовления мороженого высочайшего качества. Dreyer's также готов был производить и распространять мороженое Starbucks, не объединяя бренды и не размещая свой бренд рядом с нашим.

Дон Валенсия отвез свой кофейный экстракт в Dreyer's, и эксперты начали работать над созданием кофейно-мороженовых букетов.

В сентябре президент Dreyer's Рик Кронк и его команда приехали в Сиэтл для встречи с нами и дегустации первых образцов. Люди Dreyer's, да и мы, были одеты в клетчатые или полосатые рубашки и вели себя доброжелательно и раскованно. Я спросил:

— Как вы умудряетесь оставаться такими худыми?

Они засмеялись и ответили:

— А как вы умудряетесь оставаться спокойными?

В слайдовой презентации они подчеркнули объем рынка (примерно \$100 млн) и предложили пять или шесть видов превосходного кофейного мороженого в ведерках и два-три совсем новых образца на палочках. Затем они развернули три приготовленных новинки. Мороженое было великолепным: насыщенным, сливочным с отчетливым вкусом дочерна обжаренного кофе Starbucks.

Я бросил взгляд на Беэра на другом конце стола, и сказал:

— Все-таки твоё желание исполняется.

Похоже, это были прекрасная возможность, подходящий момент и правильно выбранные партнеры. Я знал, что этот продукт увеличит ценность нашего бренда и добавит блеска имиджу.

— Четвертое июля¹ 1996 года, по всей стране — вот наша цель, — объявил я. — Мороженое великолепного качества, лучше Ben & Jerry's, лучше Naagen-Dazs. Лучшее в своем роде. Вперед!

Сверхсрочное создание нового продукта с новым партнером чревато потенциальными трудностями, но наш юридический отдел помог их устранить. В результате качество продукта было таким высоким, что составило предмет гордости обеих сторон.

Когда в апреле мороженое Starbucks попало в супермаркеты, оно моментально стало бестселлером. Мы представили на рынок пять изысканных гурмэ: Italian Roast Coffee, Dark Roast Espresso Swirl, Javachip, Caffè Almond Fudge и Vanilla Mocha Swirl, а годом позже к ним добавился Low Fat Latte². В течение июля, еще до присутствия в 10 000 продуктовых магазинов по всей стране, мы обошли Naagen-Dazs и стали брендом кофейного мороженого высочайшего класса номер один в США — при очень низких затратах на продвижение.

Конечно, мы использовали авторитет своего бренда, что было рискованно, поскольку могло или несказанно нас вознаградить, или нанести непоправимый ущерб. Сжатые сроки тоже таили опасность. Другие компании не пошли бы на подобный риск. Было ли наше решение верным? Общепринятое мнение в области маркетинга: у каждого бренда есть свои ограничения. Если шлепать его на все подряд, он утратит свою ценность и популярность. Мы размещали бренд Starbucks на лучших в своем роде продуктах, которые только выигрывали от этого.

Мороженое и фрапучино являются для Starbucks прибыльными продуктами, но это еще не все. Мы хотим привлечь новых покупателей, хотим, чтобы все знали, что Starbucks не стоит на месте.

Эти возможности появились потому, что наш бренд уже укрепился в розничной торговле благодаря передаваемой из уст в уста молве. Если уж люди доверились Starbucks однажды, можно было экспериментировать, но в строго соблюдаемых пределах. На самом деле, недавно мы начали пробную продажу зернового кофе в супермаркетах, чего избегали в первые годы работы по причине того, что кофе из супермаркета считался (и вполне обоснованно) низкокачественным продуктом. Если бы мы сделали это до того, как бренд Starbucks обрел силу и значимость, это могло навредить нам. Но сейчас мы приносим превосходный кофе в зернах на рынки, слишком удаленные друг от друга или слишком маленькие, чтобы удостоиться отдельного магазина. И хотя там нет бариста, который объяснил бы, в чем

¹ 4 июля — День независимости США.

² «Кофе итальянской обжарки»; «Рожок черного эспрессо»; «Яванская крошка»; «Кофейно-миндальная помадка»; «Рожок ванильного мокко»; «Латте с низким содержанием жира».

разница между сортами, многие покупатели уже знают, что Starbucks означает высочайшее качество кофе.

Расположение и доверие, над которыми мы трудились в течение двадцати пяти лет, могли бы испариться, если бы клиентам показалось, что продукт низкопробный или посредственный. Это равновесие очень шаткое. Нам приходится каждый день помнить об этом, принимая решения. В случае успеха новый продукт освежит бренд, а не разрушит его. Мы всегда сможем узнать, как идут дела, по реакции рынка.

Живя в одном городе с Microsoft, я слишком хорошо осознаю, что даже в нетехнологических отраслях вроде кофе кто-то следующий может завтра сместить доминирующего игрока на второе место. Я неустанно тружусь над тем, чтобы Starbucks была в состоянии предвосхитить конкурента прежде, чем новая идея придет ему в голову. Дон Валенсия работает над этим, пока я пишу эту книгу.



Глава 17

Кризис цен, кризис ценностей



Крепость металла, из которого сделан человек, проверяется самообладанием в любых неожиданных ситуациях.

Джеймс Расселл Лоуэлл. Авраам Линкольн
North American Review, январь 1864 года

ДЕНЬ, КОГДА УДАРИЛ МОРОЗ

Однажды утром, в июне 1994 года, я проснулся, чтобы столкнуться с тяжелейшим кризисом в истории Starbucks. Он нагрязнул неожиданно. Никто не был виноват, ничего нельзя было предугадать, непонятно было, как с этим бороться.

Я только что отправился в, как предполагалось, самый длинный отпуск за последние десять лет. Шери пришлось перенести целую серию задержанных или отмененных отпусков, поскольку растущий бизнес отнимал все больше времени. Но в конце концов я убедился, что Starbucks была в надежных руках, и мог позволить себе уехать на целых две недели. После четырех лет работы на посту финансового директора Орин Смит только начинал задумываться о полномочиях президента. Ни он, ни я не подозревали, что он пройдет испытание боем.

Я снял коттедж на пляже в Хэмптонс, недалеко от места нашей с Шери встречи, недалеко от места нашей свадьбы. У детей была возможность провести больше времени с моими матерью, сестрой Ронни, братом Майклом и его семьей и другими моими родственниками в Нью-Йорке. Наш коттедж

был бы, как маленький остров, где никто не знал нас, а семья и друзья могли навещать нас.

Шери с детьми планировали остаться там на месяц. Я провел бы с ними первые две недели, вернулся бы в Сизтл на две недели, а затем снова съездил бы в Нью-Йорк, чтобы забрать их.

Коттедж был именно таким, о каком мы мечтали: скромным белым домиком с большой террасой, всего в ста ярдах от пляжа. Когда мы прибыли на место, ярко сияло солнце, и дети тут же натянули свои купальные костюмы. Шери, улыбаясь, что-то напевала, пока раскладывала вещи, такой счастливой я не видел ее уже давно. Первые два дня мы провели, приводя дом в порядок и исследуя с детьми городок и пляж.

На третье утро, в понедельник, 27 июня, я позвонил в офис, чтобы узнать, все ли в порядке — ежедневная привычка, от которой я, к сожалению, пока не смог избавиться. Я подождал до 11 утра, когда на Западном побережье начинался рабочий день и можно было кого-то застать. Набирая номер, я стоял на кухне, на мне были шорты и просторная рубашка, из окна виднелся задний дворик, где любили играть дети. Я только что вернулся после игры с сыном — мы бросали баскетбольным мячом по корзине — и с улицы все еще доносился стук мяча.

Я услышал тревожную нотку в голосе Джорджетты Эссад, моей помощницы:

- Вы должны срочно поговорить с Орином и Дейвом.
- Что случилось? — спросил я.
- Так надо, — это было все, что она могла сказать.

В голове пронесся быстрый монтаж из разнообразных неприятностей, комок подступил к горлу. Произошло что-то серьезное.

Мою линию соединили с конференц-залом, где ждали Дейв Олсен и Орин Смит.

— Говард, — сказал Орин, и его обычно спокойный голос сорвался, — в Бразилии ударил сильный мороз. Цены на кофе взлетели до небес.

В Бразилии? Starbucks даже не покупала кофе в Бразилии. Большая часть бразильского кофе попадает в жестяные банки.

Но я сразу же понял значение этого мороза. Бразилия производила более четверти мирового кофе, и серьезная проблема в этом регионе выливается в рост цен повсюду. Поскольку Starbucks покупает только кофе высочайшего качества, мы обычно платим еще надбавку поверх цены на товар на Бирже кофе, сахара и какао в Нью-Йорке. На этой бирже стандартная ведущая цена на зеленый кофе — это широко цитируемый «контракт-С», и когда она поднимается, наши цены тоже растут.

В то утро, сказал Орин, контракт-С стремительно поднимался; незадолго до нашего разговора он вырос с \$1,26 до \$1,80 за фунт, что стало самой

высокой ценой с 1986 года и намного превышало цену в 80 центов, на которую мы рассчитывали в первые четыре месяца года. Фактически одна из основных статей расходов нашего бизнеса удвоилась, а цены на зеленый кофе продолжали расти. Цена акций Starbucks начала падать.

В последний раз, когда в Бразилии случались серьезные морозы, в 1975 году, цены на кофе взмыли до \$3,40 за фунт и оставались высокими несколько лет. «Черный мороз» опустошил большую часть бразильских посевов. Тогда у Starbucks было всего три кофейни. Сейчас, при необходимости обеспечивать 350 кофеен, картина была намного более удручающей. Что, если цена еще раз удвоится?

Через пять минут я уже знал, что отпуск закончился. Мне придется первым же рейсом лететь в Сиэтл. Хотя они и не просили меня вернуться, мы все знали, что должны быть вместе. Было неправильно заставлять Орина в первый же месяц на новой должности решать эту проблему самостоятельно.

После этого звонка вся моя жизнь изменилась — не только на это лето, но и на весь последующий год. На самом деле, чтобы окончательно справиться, ушло целых два года.

Я повесил трубку и секунду стоял неподвижно, потрясенный масштабно-стью случившегося. Я позвал Шери, которая находилась в соседней комнате, и она поняла по моему голосу, в каком я был состоянии. Когда она вошла в кухню, я с болью заметил, что она была встревожена и одновременно охвачена разочарованием.

— Ты не поверишь, — сказал я. — Мне придется вернуться в Сиэтл.

НАДО ЛИ НАМ ПОДНИМАТЬ ЦЕНЫ?

Я сел в самолет на следующий день рано утром и был в офисе в 12.30. Орин назначил встречу, поэтому меня тут же окружили встревоженные лица руководства Starbucks. Надо было отреагировать на самый серьезный кризис, с которым когда-либо приходилось сталкиваться нашей команде. Страх и неуверенность присутствующих ощущались почти физически. Хотелось придать им сил, но я сам был полон сомнений.

Вокруг стола переговоров сидели управляющие, представлявшие все основные отделы: закупку кофе, инвентарь, обжарку, финансы, планирование, розничные операции, почтовые заказы, оптовые продажи. Прежде всего следовало понять, насколько серьезна проблема и насколько велик риск. Размеры и уровень Starbucks требовали строгой дисциплины и быстрой реакции на то, что было не в нашей власти.

Каждый присутствующий предоставил отчет о положении дел — это словосочетание казалось почти оксюмороном, потому что ситуация менялась буквально каждую минуту, по мере роста цен на кофе.

Дейв Олсен дал историческую справку. По иронии, последние два года он беспокоился, что цены на кофе слишком низкие. В конце 1980-х страны-производительницы, входящие в Международную кофейную организацию, пытались поднять цены с помощью системы экспортной квоты. Но в июле 1989 года это соглашение было расторгнуто, и цены на кофе резко упали. Мир купался в кофе, когда производство достигло небывалых масштабов, сильно превысив спрос. К 1992 году контракт-С опустился до 50 центов за фунт, что было намного ниже затрат на производство.

Вы, возможно, подумаете, что Дейв и другие закупщики кофе были довольны такими низкими ценами, но на самом деле он был встревожен из-за возможных негативных последствий. Компании, выращивающие кофе по всему миру, не могли позволить себе закупать удобрения и не занимались обработкой посевов, поэтому во многих регионах кофейные плантации стали чахнуть. Некоторые фермеры выкорчевывали свои кофейные кусты и сажали другие растения, вроде сахарного тростника. Хотя это сократило мировое производство до уровня, намного более низкого, чем уровень спроса, чрезмерное предложение предыдущих лет еще какое-то время сохраняло цены низкими. К началу 1994 года контракт-С поднялся на 80%, все еще оставаясь низким по историческим меркам.

Дейв с облегчением встретил известие о повышении цен в апреле 1994 года. Он много путешествовал и долго работал над налаживанием отношений с компаниями, выращивающими и экспортирующими кофе, поэтому хорошо знал, какое отрицательное воздействие имеют низкие цены. Для бесперебойных поставок качественного кофе необходимы были нормальные цены. В мае рынок восстановился, и кофе стоил чуть более доллара за фунт.

Когда цены были низкими, Дейв, к счастью, припрятал примерно десятилетний запас зеленого кофе благодаря долгосрочным контрактам по фиксированной цене в основном со странами-производителями. Закупка наперед была нашей обычной стратегией самозащиты. Долгосрочные контракты позволяли фиксировать более ограниченные поставки высококачественного кофе. В целом мы были в лучшем положении, чем многие компании по продаже элитного кофе, потому что были вертикально интегрированы: мы покупаем и жарим весь кофе, который продаем, а не покупаем уже обжаренные зерна у независимых фирм.

После того как ударил мороз, я с облегчением узнал, что у нас остались большие запасы. Но что если цены на зеленый кофе продолжают расти? Должны ли мы покупать больше кофе, прежде чем он снова подорожает? Подобные решения не могли быть приняты сразу.

В следующие несколько дней телефоны раскались: акционеры, биржевые аналитики, маклеры, журналисты пытались выяснить нашу реакцию. Мы должны были принять какие-то решения. Поднимем ли мы цены? Если так, насколько и когда? Как это повлияет на объем продаж?

Три самые большие компании по обжарке, Nestlé, Kraft General Foods и Procter & Gamble подняли цены на свой кофе в банках незамедлительно. Они делят между собой около 70% американского кофейного рынка. Обладая меньшим запасом кофе и более низкими прибылями, они не имели особого выбора. Цена на Folgers выросла вдвое всего за неделю.

Мы решили не поднимать розничных цен сразу. Это было бы несправедливо по отношению к клиентам. Припомнили, как все были разгневаны, когда бензиновые компании взвинтили цены в ту же минуту, как поднялись цены на нефть, чтобы оправдать затраты на новый бензин, несмотря на то, что у них оставались запасы на несколько месяцев. Стоило подождать и посмотреть, что произойдет с ценами на зеленый кофе дальше.

Ровно через две недели после первого шока нас постиг второй. 11 июля, тоже в понедельник, я проснулся и услышал самое худшее. В Бразилии снова ударил мороз, на этот раз еще сильнее. По предварительным оценкам, первый мороз повредил 30% бразильских посевов, второй — уничтожил еще как минимум 10%. В тот день акции Starbucks упали до уровня трехмесячной давности.

В считанные дни цены на зеленый кофе подскочили до \$2,74 за фунт, что составило 330% цены трехмесячной давности. У меня было ощущение, что все произошло за одну ночь. Это был сокрушительный удар.

Мы ежедневно проводили краткие совещания. Не думаю, что большая часть сотрудников Starbucks вообще представляла себе всю тяжесть сложившейся ситуации и степень наших опасений. Доходы росли более чем на 50% в год в течение четырех лет, и инвесторы Уолл-стрит рассчитывали, что поток прибылей в ближайшее время не прекратится. Если бы нам не удалось оправдать их ожидания, цена наших акций могла бы упасть так низко, что нам было бы нелегко найти деньги для дальнейшего расширения. Маклеры теперь предсказывали, что цены могут подняться до \$4. Вся информация, которой мы располагали, — о морозе 1975 года, об истощении мирового запаса кофе, о повсеместном снижении производства — свидетельствовала, что эти прогнозы могли оправдаться.

«Большая тройка» в очередной раз быстро подняла свои цены.

У себя в компании мы продолжали бурно спорить, нужно ли поднимать цены, и когда. Некоторые члены совета настаивали на том, чтобы потерпеть, так как скачки цен — это обычно ненадолго, и не стоит утруждать себя снижением затрат и повышением эффективности. Они считали, что

это может сыграть против нас в конкурентной борьбе. Но в ситуации, когда взлетали до небес цены на сырье, мы должны были что-то делать.

13 июля мы объявили, что поднимем цены не более чем на 10% с 22 июля. Напитки стали стоить всего на 5 или 10 центов больше, однако цены на зерновой кофе выросли примерно на \$ 1,25 за фунт, что составило в среднем \$8,50. Как отреагируют клиенты? Наш кофе и так был дороже, чем в супермаркетах. Упадет ли объем продаж зернового кофе?

Мы сознательно выбрали путь, отличный от нефтяных компаний и крупных производителей фасованных товаров. Мы не поднимали цен ради того, чтобы покрыть текущую восстановительную стоимость и переложить бремя роста цен на сырье сразу же на потребителя. Если бы мы сделали это, наши цены поднялись бы намного более резко, как случилось с кофе в банках. А вместо этого мы попытались только компенсировать свои действительные затраты в финансовом 1995 году.

Как лидер я должен был внушить людям уверенность, что мы выйдем из этого кризиса невредимыми. Я также взял на себя общение с внешним миром по поводу этой проблемы. Нам приходилось иметь дело с самыми разными группами людей, из которых Уолл-стрит была не самой заинтересованной; инвесторов волновало, насколько велик нанесенный Starbucks ущерб. Они делали ставки как на понижение, так и на повышение. Мы с Дейвом Олсеном объяснили ситуацию нашим партнерам, а затем я и Орин обсудили ее с инвесторами. Мы часто звонили по конференц-связи и делали радиозаявления о текущем положении дел, а также расклеивали объявления в кофейнях, стараясь держать людей в курсе.

Что касается клиентов, мы пытались честно и прямо объяснять им, что наши затраты увеличились, и у нас не было выбора, кроме как переложить часть ноши на их плечи, если мы хотели оставаться на плаву. Нам повезло, так как отношения с клиентами и с партнерами позволяли нам делать то, что мы считали нужным. По большей части они соглашались платить дороже за кофе, в превосходном качестве которого были уверены.

ВЫСОКАЯ ЦЕНА СИЮМИНУТНЫХ РЕШЕНИЙ...

Следовало принять еще несколько трудных решений. Закупать ли больше кофе по текущим ценам из боязни, что они взлетят еще выше? Или \$2,74 окажется пиком, и не лучше ли подождать и сделать закупки по более низким ценам? Когда кофе стоил 80 центов, мы мечтали о 70 центах и боялись \$1. Теперь, когда цена была около \$2,50, мы мечтали о \$2 и боялись \$4.

Проблема разрешилась в один напряженный июльский день, когда пришлось решить, идти ли на покупку существенного количества — тысяч мешков — колумбийского кофе. Это было решение стоимостью в много миллионов долларов, что в три раза превышало сумму, которую мы заплатили бы за тот же кофе несколькими месяцами раньше. Эта покупка могла стать либо мудрой мерой предосторожности против дальнейшего роста цен, либо катастрофическим обязательством, взятым на себя в период максимального подъема цены.

Спокойствие Орина и его знание финансовых рынков помогли сохранить равновесие.

— Бесполезно пытаться перехитрить рынок, — советовал он. — Предположим, что есть два абсолютно равноценных по степени риска варианта: с одной стороны, цена на кофе может подняться; с другой — опуститься. Какой из вариантов наиболее приемлем?

Мы долго спорили и, наконец, остановились на том, что было бы лучше играть на повышение и закупить дополнительные запасы по текущим ценам. Если цены упадут, рассуждал Орин, мы будем связаны невыгодными контрактами, но справимся с этим. Если же они поднимутся до \$4, нам не удастся вписаться в свои финансовые планы. Поэтому мы застраховались от дальнейшего роста цен. Мы также рассмотрели вариант защиты от понижения цен, но это обошлось бы еще дороже.

Как и следовало ожидать, мы закупили ту партию колумбийского кофе по цене, оказавшейся почти пиковой. В то лето нам пришлось купить и другие сорта кофе, меньшими партиями, чтобы пополнить запасы по отдельным статьям. На то, чтобы израсходовать весь дорогой кофе со складов, у нас ушло два года.

Июль закончился, и цены на зеленый кофе упали. Тогда мы не понимали, насколько цены были взвинчены биржевыми спекуляциями. Когда спекулянты ушли с рынка, цена восстановилась довольно быстро по сравнению с тем, как она вела себя в предыдущие годы. В течение нескольких месяцев цена более или менее отражала спрос и предложение и была к концу года примерно \$1,10.

Купив кофе в июле 1995 года, мы обзавелись дорогостоящими запасами, которых хватило так надолго, что на следующий год пришлось опять слегка поднять цены. Это решение было трудно объяснить клиентам, которым было невдомек, что мы защитили их от полновесного удара, не поднимая цен после бразильских морозов. Но это было верное решение.

Еще более важно, что наше намерение обеспечивать клиентов кофе высочайшего качества ни разу не подверглось сомнениям. Самым легким для нас, бесспорно, было бы сказать Дейву Олсену и Мэри Уильямс, нашим закупщикам:

— Ну, ладно, время пришло. Мы хотим, чтобы вы начали закупать кофе более низкого качества. Нужно держать затраты под контролем и сохранить размер прибылей.

Такого разговора никогда не было; никто никогда не рассматривал это как вариант. Мы также могли бы испробовать тактику, которая, похоже, приглянулась другим компаниям: смешивать высококачественный кофе с более дешевыми сортами, при этом все равно поднимая цену. Многие клиенты не заметили бы разницу. Мы сэкономили бы тонну денег, но тогда нам пришлось бы разрешать кризис другого рода.

...И ДОЛГОСРОЧНОЙ ВЫГОДЫ

Как только цены начали падать, внезапный кризис закончился. Но нас ожидал образовавшийся в результате беспорядок. Мы не перекладывали финансовый груз на клиентов, так как же можно было достичь запланированных прибылей?

Орин придумал игровой план, считая, что ответ надо искать внутри компании. Мы могли бы справиться с увеличившимися затратами на зеленый кофе за счет экономии на масштабах. Он назвал это «план совершенствования прибылей».

Сначала я отнесся к нему скептически. Раньше Starbucks никогда не обращалась к своим сотрудникам, чтобы разрешить экономические проблемы. Когда вы растете на 50% в год, нельзя сокращать расходы за счет «группы поддержки». Отношения должны оставаться гибкими. Многие наши самые трудолюбивые, преданные партнеры работали на скромных должностях в бухгалтерском, юридическом отделах, отделе финансов и планирования, производства и управления информационными системами. Они уже чувствовали на себе связанное с ростом напряжение; казалось несправедливым просить их сделать еще больше. Но у нас не было выхода.

Воплощая свой план, Орин по-настоящему продемонстрировал лидерские способности. Он нанял специалиста, который направлял действия по осуществлению плана, сформировал комитеты и начал проводить регулярные совещания с каждым отделом. Он превратил кризис в возможность начать управлять компанией более систематически и профессионально. Мы обнаружили, что существует много видов совместной деятельности, выгодами которых мы не воспользовались, есть шансы пересмотреть контракты, снизить другие затраты, лучше планировать, работать умнее, мудрее использовать свои ресурсы. Возможно, мы рано или поздно додумались бы до этих изменений, но кризис заставил нас раньше признать необходимость экономить.

Большая часть прибылей должна была образоваться на складах и обжарочных заводах. Тед Гарсия, пришедший из Pillsbury менеджером по поставкам в апреле 1995 года, уже начал поднимать обжарку, упаковку и дистрибуцию на мировой уровень. Он руководил внедрением систем комплексно-автоматизированного производства, которые повысили эффективность и снизили затраты на фунт с 10 до 8% в год в течение трех лет. Производство становилось все более сложным, требовалась новая упаковка разных размеров, равно как и большее количество молотого кофе для United Airlines и других крупных клиентов. Группа Теда также значительно урезала расходы на транспортировку и бумажные стаканы, пересмотрев заключенные контракты. Он установил пятилетний план (до 2000 года) по снижению затрат без ущерба качеству.

Хотя достижения Орина и его команды в тот год и близко не лежали с выходом на рынок мороженого или на музыкальный рынок, они были в стиле Starbucks: противостоять превратностям судьбы.

Запасы дорогостоящего кофе не отражались на прибылях до осени 1995 года. Квартал за кварталом аналитики Уолл-стрит сомневались в том, что нам удастся свести концы с концами. Иногда это давалось с большим трудом. Но к концу финансового 1996 года мы продали почти весь дорогой кофе, и прибыли за 1996 год вернулись к норме. Мы приобрели нескольких крупных клиентов, однако главной причиной стало медленное, но верное урезание затрат, искоренение неэффективных элементов и совершенствование операций.

Меня всегда поражало, что, по иронии судьбы, компания привлекает больше внимания тогда, когда теряет деньги, или массово увольняет людей, или терпит еще какую-нибудь выдающуюся неудачу. Ученые мужи могут проанализировать, в чем заключалась ошибка и как следовало поступить. Но они не так уж сведущи в анализе успеха. Что нужно для того, чтобы достичь показателя годового роста в 50% в отношении как продаж, так и прибылей в течение шести лет подряд? Что сделало Starbucks способной создать такую комбинацию дисциплины и инноваций, технологических процессов и творчества, осторожности и дерзости, какая удавалась очень немногим компаниям?

Когда Starbucks вернулась к запланированному уровню прибылей после двух лет ликвидации последствий кризиса, я был воодушевлен. Орин тоже. Но никто не спросил нас: как же, черт возьми, вам это удалось?

Это может прозвучать банально, но я уверен, что кризис цен на кофе сделал Starbucks лучше. Он заставил нас осознать свои слабости и развить навыки, которыми мы не обладали раньше.

В то лето Starbucks достигла зрелости. До 1994 года все, к чему мы прикасались, превращалось в золото. Все наши рискованные предприятия

имели успех. Когда разразился кризис, он сплотил наших менеджеров, в число которых входило много новых руководителей, набранных из других компаний, в хорошую и дружную команду. Он показал храбрость Ориана в бою и заставил меня осознать еще одну сторону менеджмента.

Великим компаниям нужен как дальновидный лидер, так и опытный управляющий: первый для стратегии, второй — для тактики. Как написал журналист *Fortune* Рональд Хенкофф в ноябре 1996 года, «процветают в течение долгого периода, как правило, те компании, которые понимают, что сокращение затрат и рост доходов — не взаимоисключающие вещи. Постоянное внимание к имиджу компании и к ее финансовым показателям — вот билет в страну процветания».

Меня смутило то, как уязвимы мы были для внешних сил, которые могли немедленно и резко изменить ход работы компании. Я понял, что необходимы неустанная бдительность и готовность. Нельзя ограничиваться управлением известными факторами; нужно также уметь управлять неизвестным. Starbucks сегодня более подготовлена к неизвестному кризису, ожидающему ее за углом.

Когда в начале 1997 года цены на кофе опять удвоились, мы уже яснее представляли себе, что нужно делать, чтобы выдержать этот шторм. На этот раз мы знали, как просчитать затраты, и понимали необходимость принять меры, пока события были все еще свежи в памяти клиентов.

И снова повышение наших цен покрывало только дополнительные издержки, но не восстановительную стоимость кофе, закупленного по более высокой цене.

В 1994 году, через несколько месяцев после кризиса, мне предстоял более важный урок. Что было бы, выбери мы легкий путь выхода из положения за счет нашего кофе?

Мы могли бы экономить миллионы долларов каждый год, если бы покупали кофе подешевле. Starbucks платит за фунт кофе больше, чем почти все остальные компании в мире, — притом, что разницу во вкусе могли бы заметить всего 10% наших клиентов.

Если можно увеличить прибыли, урезая затраты на основной продукт, а 90% клиентов этого даже не заметят, почему бы не сделать этого?

Потому что мы можем заметить разницу. В Starbucks знают, каков на вкус великолепный кофе. Неподдельность — вот что мы олицетворяем. Это — неотъемлемая часть нашего характера. Если мы подвергнем риску свою репутацию ради достижения более высоких прибылей, чего мы добьемся? Клиенты поймут, что мы принесли в жертву качество, и у них уже не будет причины идти лишний квартал ради Starbucks.

Но задолго до того, как это произошло бы, люди внутри Starbucks тоже поняли бы это. Что тогда заставляло бы нас приходить каждый день на

работу? Более высокие прибыли за счет более низкого качества? Лучшие люди ушли бы от нас. Моральный дух упал бы. Эта ошибка в конце концов аукнулась бы. И гонка бы закончилась.

У каждой компании есть память. Воспоминания о том, что мы пожертвовали качеством ради прибыли, остались бы в памяти людей Starbucks навсегда. Заплатить такую цену невыносимо.



Глава 18

Лучше всего строить бренд по кирпичику

Что идет от сердца, западает в сердце.

Сэмюэл Тейлор Колридж. Разговор за столом



В начале 1988 года, во время первой чикагской зимы Starbucks, я стоял в лифте и наблюдал, как люди несли стаканы с кофе, между их пальцами отчетливо просматривался наш зеленый логотип. Бренд Starbucks ничего для них не значил.

Шесть лет спустя, когда мы открыли первую кофейню на Манхэттене, у прилавка с эспрессо немедленно образовалась очередь; к 8.30 утра она выползла змеей на улицу. Почему так много жителей Нью-Йорка предпочли в этот день прийти в Starbucks?

По всей Северной Америке, осваивая город за городом, мы привлекали почти ошеломляющие толпы. В Атланте, в Хьюстоне, в Торонто — каждый раз, выходя на рынок нового региона, неважно насколько удаленного от ближайшей кофейни Starbucks, в первый день мы видели очереди. Проводить рекламную кампанию в новых местах не имело смысла; мы не могли бы справиться с еще большим количеством народу.

Наш бренд стал узнаваем и обрел популярность во всех Соединенных Штатах и в Канаде, но приживется ли он в Японии? В августе 1996 года я полетел на другой конец земного шара, чтобы это выяснить. Starbucks International вот-вот должна была открыть свою первую кофейню в Токио, на видном месте на углу, в экстрамодном районе Гиндза. И снова мы не тратили денег на рекламу. Что могло имя Starbucks значить для японцев?

В Токио кофейни почти на каждом углу, не говоря уже о конкурирующей компании, имеющей сеть из 500 точек. Шансы на то, что мы потерпим неудачу, были огромны.

В день открытия я парился на 35-градусной жаре при почти 100%-ной влажности. Я и понятия не имел, что в Токио может быть так жарко. И тем не менее с первой минуты работы и до самого закрытия очередь людей, желавших попробовать кофе Starbucks, насчитывала 40–50 человек. Мужчины в темных деловых костюмах, женщины с элегантными шелковыми шарфами, студенты с рюкзаками — все терпеливо ждали на невыносимой жаре. Некоторые заказывали фрапучино — и это всего через год после того, как мы изобрели этот напиток. Нас предупреждали, что у японцев не принято носить стаканы с напитками по улицам. Тем не менее многие люди выходили из дверей кофейни, гордо неся стаканы с кофе Starbucks — выставив логотип напоказ.

Я наблюдал за ними, рядом со мной стоял Говард Бехар, архитектор нашей международной экспансии. Он повернулся ко мне, в глазах его были слезы. Бренд Starbucks обладал в Токио той же силой, что и в Сиэтле или Нью-Йорке. У него теперь была своя жизнь.

СИЛЬНЫЕ БРЕНДЫ НАХОДЯТ ОТКЛИК В ДУШАХ ЛЮДЕЙ

Мы никогда не ставили цель создать бренд. Мы стремились построить великую компанию, которая бы что-то значила, ценила бы неподдельность своего продукта и страстное отношение своих людей. Мы были так заняты продажей кофе, по одной чашечке, открытием кофеен и разъяснением оттенков кофе посетителям, что никогда особо не задумывались о «стратегии бренда».

Затем в один прекрасный день мне стали звонить. «Вы не могли бы приехать к нам и рассказать, как вам удалось построить бренд национального масштаба всего за пять лет?» Мне говорили, что нечасто случается, когда бренд становится частью национального сознания так быстро, как Starbucks. В некоторых городах наш бренд становился популярным почти за сутки. Оглядываясь назад, я понял, что мы сделали бренд модным таким способом, о каком не писал ни один учебник в бизнес-школах.

Мы создали бренд Starbucks прежде всего с помощью своих людей, а не покупателей, — подход прямо противоположный тому, что используют компании, производящие крекеры и овсяные хлопья. Поскольку мы были

уверены, что лучший способ оправдать и превзойти ожидания потребителей — нанимать и обучать лучших людей, мы вкладывали в сотрудников, рьяно относившихся к хорошему кофе. Страсть и преданность сделали наших партнеров лучшими посланниками нашего кофе и нашего бренда. Их знания и усердие завоевывали покупателей и заставляли их возвращаться к нам. Вот в чем сила бренда Starbucks: привязанность к компании, которую испытывают наши партнеры, и личностная связь, которую они устанавливают с посетителями.

Я много узнал о брендах от Джеми Шеннана, члена совета директоров Starbucks, который разрабатывал маркетинговые стратегии для Procter & Gamble, Anheuser-Busch, Pepsi и General Foods. Он инвестировал в компанию в 1990 году, потому что Starbucks уже тогда становилась мощным брендом. Великие бренды, говорит он, обладают ярко выраженной, запоминающейся индивидуальностью. Чтобы добиться успеха, нужно принадлежать к достаточно крупной весовой категории, оставаясь сильными и активными и обладать четким и оригинальным видением. Все эти факторы существенны, говорит он, но они сочетаются только в том случае, если команда руководителей хорошо делает свою работу. Джеми считает, что Starbucks может в конце концов стать столь же известной, как Coca-Cola.

Большая часть американских брендов управляется посредством маркетинга. Хотя маркетинг — моя специализация, для Starbucks он не стал движущим механизмом — по крайней мере, не в традиционном понимании. За десять лет после 1987 года мы потратили на рекламу менее \$10 млн, и не потому, что мы в нее не верили, а потому, что это не было нашим приоритетом. Мы ориентировались на продукт, людей, ценности.

Если вы ищете мудрый подход в маркетинге бренда, он в наиболее полной мере представлен в модели Procter & Gamble. То есть вы выходите на массовый рынок посредством массового распространения и массовой рекламы, а потом сосредотачиваетесь на том, чтобы отобрать долю рынка у конкурентов. Это традиционный образ жизни зрелых товаров на устоявшихся рынках. Если Pepsi набирает одно или два очка, Соке их же теряет. То же происходит и с автомобильными и сигаретными брендами. Крупные компании по производству фасованных товаров тратят миллионы долларов и разрабатывают самые прогрессивные рекламные кампании с целью набрать несколько очков — процентов доли рынка.

У Starbucks другой подход. Мы создаем нечто новое, расширяем и определяем рынок и не крадем клиентов у Folgers, Maxwell House или у Hills Brothers. Мы не преследовали цель построить как можно более широкую потребительскую сеть. Скорее, мы стремились рассказать своим клиентам о романтике кофепития. Мы хотели познакомить их с лучшими сортами

кофе так же, как официанты выносят в зал лучшие сорта вин. Точно так же, как они рассказывают о характеристиках вина, сделанного из винограда, который был выращен в определенном районе или области Франции, мы хотим, чтобы наши бариста могли умно рассказать о вкусах кенийского, коста-риканского кофе или кофе с острова Сулавеси.

Starbucks создавала приверженность бренду, завоевывая одного посетителя за другим, общаясь с ними через своих сотрудников в обстановке принадлежащих компании розничных магазинов. Сегодня даже руководители крупных потребительских брендов начинают понимать, что если вы в состоянии контролировать собственную сеть распространения, вы не попадете в зависимость от розничного торговца, который может не понимать сути вашего продукта. Это чрезвычайно эффективный способ построить оригинальный бренд, но, разумеется, не самый легкий.

Около 80% кофе, продаваемого в Соединенных Штатах, приобретается в супермаркетах. Но мы с самого начала оставили эти традиционные каналы другим и сосредоточили свои усилия на собственных точках розничной торговли в очень заметных местах в многолюдных центральных районах городов и в жилых кварталах. Мы располагались в вестибюлях и на тех сторонах улиц, по которым люди шли на работу. Мы привлекали людей и предлагали им попробовать наш кофе в зернах, сначала очаровывая их чашечкой эспрессо.

Нашим конкурентным преимуществом по отношению к крупным кофейным брендам оказались наши люди. В супермаркетах отсутствует личное общение. А в кофейне Starbucks вы сталкиваетесь с реальными людьми, которые информированы относительно кофе, обожают его и с восторгом относятся к бренду. Какой бренд вы лучше запомните?

Сегодня маркетологи много говорят о добавлении стоимости товарам. В Starbucks эта стоимость присутствовала с самого начала, в самом кофе. Когда одна покупка в вашем магазине составляет в среднем \$3,50, нужно сделать все, чтобы покупатель к вам вернулся. И наши покупатели возвращаются — в среднем, восемнадцать раз в месяц.

Конечно, Starbucks была не первой компанией, которая создала свою репутацию с помощью розничных магазинов. Сотни местных торговцев элитным товаром во всех городах делают то же самое. Ваша местная пиццерия, возможно, гордится своим уникальным острым соусом. Или вам знаком китайский ресторан, где подают настоящие димсаны, которые готовит повар из Гонконга. Или вы, возможно, частенько заходите в местный книжный магазинчик, потому что его владелец специально для вас заказывает какие-нибудь непонятные книжки. Смысл в том, что вы знаете по собственному опыту или по словам других людей, что это лучшие места в городе.

Традиционно местные торговцы всегда процветали за счет того, что делали себя отличными от конкурентов и приобретали постоянных покупателей, предоставляя им товары, услуги или качество, которые нигде больше в округе найти нельзя. В Starbucks выдающимся является то, что мы построили общенациональную компанию по этой модели, а затем использовали репутацию своего бренда за пределами кофеен, перейдя к оптовым каналам распространения, сетям общественного питания и к новым продуктам, продаваемым в продуктовых магазинах и других точках розничной торговли.

Успех Starbucks доказывает, что многомиллионная рекламная программа не является необходимым условием для создания народного бренда — так же, как и набитые карманы крупной корпорации. Можно сделать это постепенно, покупатель за покупателем, рынок за рынком. На самом деле это, возможно, наилучший способ внушить покупателям доверие и заставить их захотеть вернуться. Заставляя людей говорить о себе, можно поднять хороший местный бренд до общенационального уровня, так что он будет одинаково много значить и для отдельных клиентов, и для целых сообществ в течение многих лет.

ДОЛГОЖИТЕЛЕМ БРЕНД ДЕЛАЕТ ОРИГИНАЛЬНОСТЬ

В нашем постоянно меняющемся обществе самые мощные и долгоживущие бренды строятся от чистого сердца. Они искренни и устойчивы. Их фундамент прочнее других, потому что их укрепляет сила человеческого духа, а не рекламная кампания. Долго живут только компании, обладающие оригинальностью, неподдельностью.

Возьмем Nike. Мало кто помнит, что Фил Найт годами пренебрегал рекламой, предпочитая спонсорство мероприятий и поддержку знаменитых спортсменов. Он выстроил репутацию Nike на основе аутентичности, сосредоточившись на том, как ее обувь улучшала достижения атлетов. Через много лет после того, как кроссовки стали модной и повседневной обувью, Nike продолжает подчеркивать техническое превосходство. Через много лет после того, как Nike приобрела известность благодаря своим многомиллионным телевизионным рекламным кампаниям, получившим многие награды, компания все еще воспринимает свой главный продукт как обувь, которую выбирают лучшие спортсмены.

Для сравнения возьмем Gloria Jean's, кофейную компанию, основанную под Чикаго, которая начала заключать договоры франшизы по всей стране

в 1986 году. К концу 1991 года она опережала Starbucks, имея 120 кофеен против наших 110. Но Gloria Jean's так и не сумела вызвать у своих клиентов желание приходить туда снова, как это сделала Starbucks, и несколько раз переходила от одного владельца к другому. Одна из причин в том, что компания продала лицензию на свою концепцию в более чем 100 городах по всей стране, и эти изолированные друг от друга предприятия, торгующие по лицензии, не сумели внушить клиентам преданность. Что более существенно, компания так и не завоевала популярность.

Реклама может помочь построить бренд, но он долго не ослабевает, только если будет настоящим, оригинальным. Если люди поверят, что у них общие с компанией ценности, они останутся верными бренду.

БРЕНД STARBUCKS — ЭТО БОЛЬШЕ, ЧЕМ КОФЕ

Важнейшим фактором создания великого, долгоживущего бренда является привлекательный продукт. Заменить его нечем.

В случае со Starbucks этот продукт намного больше, чем просто кофе. Посетители приходят к нам по трем причинам: ради кофе, людей и атмосферы наших кофеен.

Забота о кофе. Ничто в нашем бизнесе не имеет такого значения, как вкус кофе. Мы закупаем только арабику высочайших сортов и обжариваем кофе до желаемых вкусовых характеристик, особых для каждого сорта. Это стало нашей контрольной отметкой; все, что бы мы ни делали, должно быть не хуже нашего кофе.

Мы окружаем процесс закупки кофе романтической аурой, рассказывая историю о том, как Дейв Олсен и Мэри Уильямс путешествуют в страны, где растет наш кофе, и беседуют с теми, кто выращивает его. Но конечный итог — не мистика, а вкус этого кофе в чашке.

Кофе легко испортить. Даже если вы покупаете те зерна, что нужно, они могут залежаться на полках, недо- или пережариться, кофе могут не так сварить или подать едва теплым. Мы щепетильно контролируем процесс на каждом его этапе.

Свежесть и насыщенность вкуса нашего кофе обеспечивают ценой немалых усилий наши партнеры по розничной торговле. Мы храним зерна в запечатанных вакуумных упаковках или в темных ящиках, чтобы минимизировать вредное воздействие воздуха, света и влаги. Мы мелем

их до точно выверенных размеров частичек, в зависимости от того, как их будут варить. Затем мы замеряем пропорции кофе и воды в соответствии со строгими стандартами. Если бариста-стажер ждет, прежде чем налить эспрессо, менее 18 секунд или более 23-х, мы просим его или ее продолжать тренироваться, пока эта процедура не станет занимать нужное время.

Поскольку 98% кофе — это вода, плохая вода может испортить вкус даже самых лучших кофейных зерен. Поэтому за прилавком в каждой кофейне, вдали от глаз посетителей, у нас установлена особая система фильтрации. Каждая из этих мер предосторожности отражается на величине затрат на операцию, но вместе они обеспечивают существенно лучший вкус кофе и гарантируют стандарты вкуса и качества, неизменно высокие во всех кофейнях всех регионов.

Забота о посетителе. У Дейва Олсена есть поговорка: «Кофе без людей — это теоретическая концепция. Люди без кофе тоже ни то ни се».

А у Говарда Безра есть другая: «У нас не кофейная компания, которая обслуживает людей, у нас человеческая компания, которая подает кофе».

Это наши партнеры передают посетителям свои знания и страсть к Starbucks. Если мы поприветствуем посетителей, обменяемся несколькими словами помимо заказа напитка, а затем приготовим его в точности так, как нравится клиенту, они захотят вернуться к нам снова.

В Америке очень много посредственных розничных компаний. Будь то химчистка, супермаркет или банк, общение урезается до номера кредитки или личного идентификационного кода. Вы — одна из тысяч транзакций в очереди клиентов, предшествующих вам и идущих следом.

Но когда вы сталкиваетесь с опытом более высокого уровня, когда к вам относятся доброжелательно, когда кто-то прилагает усилия, чтобы вы почувствовали себя кем-то особенным, когда вас приветствуют улыбкой и считают умным, это не скоро забывается.

Поскольку мы вверяем бренд Starbucks в руки бариста, жизненно важным является наем лучших людей, внушение им нашей страсти к кофе. Мы делаем это с помощью обучающей программы, редкой по своей сложности и глубине для сферы розничной торговли.

В течение многих лет Starbucks тратила больше денег на обучение своего персонала, чем на рекламу своего продукта. Мы неустанно шлифовали двадцатичетырехчасовую программу, которую предлагаем пройти каждому новобранцу. Она включает базовые курсы по кофеведению (4 часа), приготовлению идеальной чашки (4 часа) и обслуживанию клиентов (4 часа), а также занятия по основам ориентации и навыкам розничной продажи. С первого же дня мы стараемся погрузить новичков в нашу культуру, где

центральное место занимают ценности, показывая им, как важно относиться к посетителям и друг к другу с уважением и достоинством. Тренируют новобранцев лично управляющие кофейнями или управляющие регионами, показывая им все на практике. Мы обучаем бариста устанавливать контакт с посетителями глазами, предугадывать их желания, объяснять разницу между сортами ясно и просто и компенсировать моральный ущерб неудовлетворенным клиентам купоном Starbucks, который дает им право на бесплатный напиток.

За восемь-десять недель до открытия кофейни на новом рынке мы размещаем объявления о найме бариста и начинаем обучение. Мы посылаем туда «Звездную команду» опытных менеджеров и бариста из уже работающих кофеен и проводим занятия в режиме «один на один».

Диалогу с клиентами также способствуют карточки жалоб и предложений, доступные в каждой кофейне. Обычно мы получаем около 150 откликов в месяц. Примерно половина комментариев негативна, 30% содержат положительные отзывы, а оставшиеся — вопросы или пожелания. Жалоба номер один — длинные очереди. Некоторые посетители привязаны к нам так сильно, что пишут длинные, влереживые письма, тон которых варьирует от возвышенного до ужасающего. Один мужчина написал рассказ на три страницы с одним пробелом о том, как с приключениями вез беременную жену в больницу и как латте облегчил его стресс. Чтобы должным образом отреагировать на эти письма, в 1992 году мы попросили одну из наших старейших сотрудниц, Барбару Рид, организовать отдел связей с клиентами. Она пришла в компанию в 1982 году на должность бариста, много лет управляла кофейней на Пайк Плейс и работала региональным менеджером в Канаде, поэтому знала об обслуживании клиентов не понаслышке.

Забота об атмосфере. В Starbucks товаром является не просто прекрасный кофе, но также и то, что мы называем «опыт Starbucks»: привлекательная обстановка в наших кофейнях, комфортная и общедоступная, и в то же время стильная и элегантная.

Посетители, как я понял, все больше нуждаются в «третьем месте», приятном, стимулирующем, даже душевном заведении, где можно ненадолго отдохнуть от забот на работе и дома. Люди приходят в Starbucks ради освежающей передышки, перерыва посреди их напряженного рабочего дня, поблажки самим себе. И их визит должен быть вознагражден. Если хоть одна мелочь будет сделана не так, пострадает бренд. Вот почему мы любим говорить: «Все имеет значение».

Фактически кофейни — это наша реклама. У посетителей складывается впечатление о бренде Starbucks в ту же минуту, как они переступают порог

кофейни. Ее обстановка так же неразрывно связана с построением бренда, как и качество кофе.

Дизайн каждой кофейни тщательно планируется, чтобы усилить воздействие всего, что посетитель увидит, потрогает, услышит, понюхает или попробует. Музыка, ароматы, предметы мебели — все должно посылать такие же сигналы, как и вкус кофе: здесь все на высшем уровне.

Что вы замечаете в первую очередь, когда подходите к кофейне Starbucks? Почти всегда это запах. Даже те, кто не пьет кофе, любят его запах. Пьянящий, густой, насыщенный, темный, соблазнительный. Аромат вызывает воспоминания более живые, чем что-либо другое, и, очевидно, играет большую роль в привлечении людей в наши кофейни.

Сохранять этот аромат чистым — задача не из легких. Поскольку кофейные зерна имеют тенденцию впитывать запахи, мы запретили курить в кофейнях задолго до того, как это стало общенациональным явлением. Мы попросили своих партнеров воздержаться от использования духов или одеколона. Мы не продаем химически ароматизированного кофе. Мы не продаем ни супов, ни ветчины в нарезке, ни горячих блюд. Мы хотим, чтобы вы вдыхали только запах кофе.

Звуки кофейни также вносят свой вклад в имидж бренда. До недавних пор нашей характерной музыкой были классические или джазовые инструментальные композиции, но недавно Тимоти Джонс начал разнообразить музыкальные настроения исполнением отрывков из опер, блюзов, регги и даже бродвейских мюзиклов. Но музыка — только один из элементов того, что вы слышите. Сделав заказ, вы слышите голос кассира, выкрикивающего название напитка, а потом его повторяет бариста. Шипение машины, варящей эспрессо, стук вытряхиваемой из фильтра кофейной гущи, кипение молока в металлическом кувшине, а за прилавком, где продают кофе в зернах, шуршание металлического ковша, вынимающего полфунта кофе, стук зерен о весы — для наших посетителей все это знакомые успокаивающие звуки.

Чтобы ощущение от теплой чашки в руках посетителей длилось, мы внимательно относимся к дизайну всего, к чему они прикасаются. Даже чистота — неотделимый элемент ощущений в кофейне и один из факторов, которые мы регулярно отслеживаем с помощью тайных покупателей, которые под видом посетителей оценивают каждую кофейню по нескольким критериям.

Мы вписали романтику кофе в визуальный ряд кофейни. Во многих есть витрины, на которых показаны кофейные зерна на разных этапах обжарки, от сырых зеленых до имеющих цвет корицы, соответствующий кофе в банках, и до темной обжарки Starbucks — с разъяснениями, почему мы считаем, что кофе нужно обжаривать дотемна. Согласно новейшим

дизайнерским идеям, кофейные зерна находятся не в выдвижных ящиках, а в больших металлических воронках, что возбуждает любопытство посетителей и вызывает массу вопросов.

Наш облик не приедается, потому что мы придумываем яркие баннеры и плакаты, навевающие разные настроения в разное время года, что делает бренд Starbucks интересным. Приходят сотни писем от клиентов с просьбой выслать их любимый плакат, где изображены тигры с Суматры (один из ранних) или сирены, мы заказали их на свое 25-летие у художников, известных в 1971 году своими психоделическими образами. Даже чашки используются для передачи посетителю сигналов — так, ко дню 25-летия мы отпечатали на чашках три «главы» нашей истории.

То, как выставлен товар, тоже сказывается на бренде. Мы обдумываем каждую деталь и много спорим, стоит ли предлагать те или иные товары: например, пойдут ли на пользу бренду пакеты с кашей полента, или это навредит ему? А наручные часы? А мармеладные конфеты? Мы даже работаем напрямую с итальянскими дизайнерами, чтобы создавать оригинальные рисунки и вручную раскрашивать кружки.

Аутентичные бренды возникают не в кабинетах отдела маркетинга или рекламного агентства. Они рождаются из всего, что делает компания, от дизайна кофеен и выбора местоположения до обучения персонала, производства, упаковки и закупки товара. В компаниях с сильными брендами каждый руководитель высокого уровня должен оценивать каждое решение, задавая себе вопрос: «Укрепит ли это наш бренд или разрушит его?»

МОЖНО ЛИ ПОСТРОИТЬ БРЕНД НА ЛЮДСКОЙ МОЛВЕ?

Чтобы кофе в зернах прижился в Сиэтле, понадобилось пятнадцать лет. У эспresso на это ушло пять лет. И все-таки мы просчитались со временем, которое потребуется, чтобы очаровать людей в других городах.

Придя в 1987 году в Чикаго, мы не сомневались, что посетители повалят валиком. Но не приняли во внимание, что народная молва не могла опередить наше появление. Очень немногие люди за пределами Сиэтла знали нас.

Этот опыт научил, что нельзя просто открыть кофейню и ждать, что люди в нее придут. Нужно было создать предварительную шумиху в каждом городе, куда мы готовились войти. Как можно было заставить людей говорить о Starbucks в день открытия кофейни в их районе? С каждым новым рынком мы обучались новым приемам, так что к 1995 году, когда

количество новых рынков быстро росло, у нас уже выработался комплексный подход.

Дженнифер Тисдел, вице-президент отдела маркетинга розничной торговли с 1992 года, придумала стратегию выхода на рынок, первый этап которой — договор с местной фирмой по связям с общественностью, которая помогает нам понять особенности данного города. На раннем этапе развития мы всегда выбирали флагманскую позицию, очень заметное место в многолюдном районе города, для постройки привлекающей внимание кофейни (в Дюпон Серкл в Вашингтоне и на Астор Плейс в нью-йоркской Гринвич-Виллидж).

Наша творческая группа разработала элементы дизайна, которые хорошо подходили данному месту, — Пол Ривьер и название «Бинтаун»¹ для Бостона, чашки-близнецы для городов-близнецов, кофейная чашка в форме персика для Атланты или нью-йоркская статуя Свободы, пьющая кофе. Мы использовали эти рисунки и на кружках для авиалиний, майках и приглашениях для партнеров и покупателей.

В отличие от большинства розничных магазинов, в кофейни люди приходят охотно, поэтому мы стараемся интегрировать свои заведения в жизнь городских районов. Для каждого нового рынка мы планировали по меньшей мере одно большое мероприятие, чтобы отпраздновать свое появление и передать выручку на нужды благотворительности. В Бостоне и Атланте благотворительные концерты давал Кенни Джи, и мы приглашали на них руководителей города.

Перед каждым открытием составлялся список людей, которые могли бы служить «вестниками» Starbucks. Мы спрашивали партнеров, есть ли у них друзья или родственники в этом городе, которых потом приглашали на мероприятия, посвященные Большому открытию, наряду с местными держателями акций, почтовыми заказчиками и представителями CARE² или других организаций, которые мы поддерживаем. Мы посылали каждому два купона на бесплатный напиток с предложением «разделить Starbucks с другом». Мы проводили дегустации с местными репортерами, кулинарными экспертами, поварами и владельцами уважаемых ресторанов. Чтобы дать нашим бариста возможность потренироваться, мы позволяли им приглашать друзей и родственников на предшествующие открытию вечеринки, где кофе и выпечка предоставлялись бесплатно, но предлагалось пожертвовать \$3 на нужды местной некоммерческой организации. Наконец, мы устраивали праздник по случаю Большого открытия, обычно

¹ Beantown — Город зерен. Пол Ривьер — местный герой, предупредивший колонистов об атаке британцев. Дом Ривьера считается старейшим в Бостоне.

² Международная благотворительная организация помощи бедным.

в первую субботу после открытия кофейни, и иногда народу на него приходило до нескольких тысяч человек.

Мероприятия и спонсорская поддержка стали постоянной частью нашего маркетинга. Кроме поддержки CARE, мы стараемся уделять внимание местным нуждам, главный упор делая на программах по борьбе со СПИДом, на проблемах детей, особенно на детских больницах, окружающей среде, особенно на чистоте воды, и искусстве, особенно на джазе и кинофестивалях. За последние несколько лет от 300 до 400 партнеров Starbucks и ее клиентов участвовали в ежегодном марше против СПИДа в Сиэтле. Мы также заключили партнерство с детской больницей Doernbecher в Портленде, что предполагало продажу походных кружек с особым рисунком; спонсировали кинофестивали в Торонто, Сан-Франциско и Сиэтле; собирали средства для проекта «Спаси залив» на Род-Айленде. Эти мероприятия, всего несколько из сотен спонсированных нами, являются прямым следствием нашего Заявления о миссии, в котором есть обязательство «вносить вклад в развитие общества и охрану окружающей среды». Эти спонсорские акции не только делают доброе дело, но и оказывают положительное влияние на корпоративную жизнь, заставляя наших партнеров гордиться работой в щедрой и благодарной компании.

В первые недели после открытия мы часто учреждаем систему наград, чтобы отблагодарить посетителей за то, что они возвращаются к нам снова. Начиная с 1993 года мы выпускаем паспорта, дающие клиентам право на бесплатные полфунта кофе, как только они предпримут кругосветное путешествие, попробовав кофе из разных частей света. В других городах мы приглашаем их попробовать пять разных напитков, после чего предлагаем бесплатную кружку.

У нас всегда есть печатные материалы, в которых содержится информация для тех, кто хочет знать о кофе больше. В каждой кофейне стоит стенд с брошюрами, в том числе «Мир кофе», где детально описываются вкусы продаваемых нами сортов, «Лучший кофе дома», о том, как молоть и заваривать кофейные зерна, и «Краткое руководство по элитным напиткам Starbucks» с диаграммами, поясняющими содержимое таких напитков, как капучино и кофе латте.

Вдобавок мы публикуем и распространяем ежемесячный бюллетень *Coffee Matters*, где особое внимание уделяется романтике и культуре кофе на протяжении столетий. Чтобы рассказать свою историю, мы используем и годовые отчеты, от «заботы о зерне» и «искусства обжарки» в 1992 году до новаторского и необычно оформленного двадцать пятого годового отчета в 1996 году. Одним из ключевых компонентов построения нашего бренда стал и каталог для почтовых заказов, позволяющий общаться с покупателями напрямую. Наш «номер 800» обеспечивает им непосредственный

доступ к кофейным экспертам, которые могут со знанием дела объяснить разницу между сортами «Суматра» и «Сулавеси», смесями «Золотое побережье» и «Юкон»¹.

При высоком темпе экспансии сотрудники отдела маркетинга в Сиэтле не могут больше отслеживать местные потребности и интересы рынка, равно как и работу непосредственно на месте. Поэтому мы децентрализовали действия в области маркетинга, и теперь двенадцать партнеров в четырех регионах по всем Соединенным Штатам занимаются открытием кофеен, мероприятиями и спонсорством в своих регионах и следят за тем, чтобы усилия компании были эффективны и на местном уровне.

Поскольку Starbucks работала по высоким стандартам в то время, когда многие другие не оправдывали ожиданий, она стала ярким маяком в море розничного бизнеса. Обычный посетитель скажет: «Ух ты! Когда я прихожу сюда, ко мне так хорошо относятся. А когда я прихожу сюда на следующий день, они уже помнят меня по имени и знают, что я хочу заказать! И здесь можно посидеть, послушать джаз, закрыть глаза и отдохнуть пять минут вдали от дома и работы. Я могу делать это каждый день, и это для меня, и стоит это всего полтора-два доллара. Я не могу позволить себе отпуск на Гавайях, но это удовольствие я могу себе доставить! Причем каждый день».

Такие довольные и исполненные энтузиазма клиенты и есть сила, заключающаяся в нашей стратегии использования людской молвы. Если каждая новая кофейня вызовет подобную реакцию, бренд Starbucks будет ассоциироваться с важным личным переживанием, несмотря на нашу всеместность.

ПОСТРОЕНИЕ БРЕНДА ЗА ПРЕДЕЛАМИ КОФЕЕН

Сегодня бренд Starbucks перерастает границы кофеен. Люди все чаще сталкиваются с нашим кофе в аэропортах, на круизных теплоходах, в книжных магазинах, в супермаркетах. Такой широкий охват заставил пересмотреть позиционирование нашего бренда.

Мы долго не разрешали продавать свой кофе где-либо, кроме ресторанов и аэропортов. Чтобы защитить бренд, мы категорически отказывались делать его доступным в аптеках, круглосуточных магазинах и на заправках. Однако в 1993 году продавать наш кофе согласилась Nordstrom. Обладая репутацией продавца высококачественной одежды и превосходного сер-

¹ Gold Coast, Yukon.

виса, Nordstrom была таким партнером, который укрепит, а не разрушит наш бренд. Позже, при выборе, в каких супермаркетах будут располагаться наши киоски, мы старались найти магазины с наилучшей репутацией в округе — как, например, Quality Foods Center в Сиэтле.

Теперь, располагая такими новыми продуктами, как мороженое и фрапучино в бутылках, которые продавались в супермаркетах, найти новаторский подход к графике стало еще важнее. Бутылка фрапучино напоминает старые молочные бутылки, но украшена рисунком из звезд и завитков, что обещает неожиданный вкус. Столкнувшись с недостатком мощностей по производству бутылок, мы рассмотрели возможность упаковывать фрапучино в алюминиевые банки. Это был трудный шаг, поскольку банка ассоциируется с популярными газированными напитками. Но мы придумали для нее великолепный дизайн.

Наверное, самые горячие споры внутри компании по поводу дизайна продуктов вызвала упаковка мороженого. Одна группа заявила, что, поскольку Starbucks входит на незнакомую территорию, следует использовать уже хорошо известное изображение бренда и продавать мороженое в белой упаковке с зеленым логотипом или в знакомых терракотовых и темно-серых тонах наших кофейных мешков, с изображением пара. Мороженое было новаторским само по себе, нам следовало выбрать для упаковки что-нибудь знакомое и проверенное.

Но вторая группа утверждала, что следует хвататься за любую возможность продвигать бренд далее с новым дизайном, смелым, свежим и столь же игривым и забавным, как вкус нашего мороженого. Использовать уже существующий дизайн, опасались они, означало бы признать: «Ничего лучше этого мы уже не придумаем».

Новаторский веселый подход победил. Мы стали выглядеть более смело. Новый дизайн был разработан Терри Хеклером, на нем звезды и завитки выделялись на фоне коричневого, оранжевого и желтого цветов.

Изображение бренда Starbucks повлияло даже на дизайн офисов. В 1997 году, когда перепланировали наше здание и назвали его Starbucks Center, мы хотели, чтобы оно выглядело радостным. Сняв вывеску SODO с часовой башни здания, мы заменили ее головой сирены Starbucks, возвышающейся над крышей. Теперь все, кто посещает наши офисы, ранее неприметные и невидимые с улицы, любят высокую башню, которую украшают пара глаз и корона со звездами.

Хотя немногие клиенты посещают наш офис, новый дизайн отражает новый дух, которым пронизана Starbucks сейчас, когда она выходит за пределы своих кофеен, — тот же фанатизм, с каким мы продолжаем относиться к кофе и обстановке в кофейнях. Мы хотим, чтобы люди поняли, что у Starbucks есть чувство юмора и она не всегда серьезна, что это полно-

ценная личность, многогранная и иногда бесцеремонная, соединяющая людей на разных уровнях и в разном настроении.

ПОДНИМАЯ БРЕНД НА НОВЫЙ УРОВЕНЬ

К 1995 году бренд Starbucks столкнулся с кризисом самоопределения. Несмотря на то, что наша репутация основывалась на кофе мирового класса и связях с людьми, это поприще становилось таким популярным, что некоторые клиенты уже не отличали нас от конкурентов. Отвлеченные нашими размерами и повсеместностью, они не обратили внимание на наши качество и обязательства перед обществом.

Очевидно, людской молвы было уже недостаточно. Пока мы не заявим публично, что олицетворяет собой компания, наши намерения будут оставаться неясными.

Мы всегда надеялись, что наш кофе говорит сам за себя. Однако постепенно поняли, что нужно более активно рассказывать свою историю. Идя по городу, можно наткнуться на две-три кофейни. Как узнать, в каких подают лучший эспрессо? Как понять, какая из них сама обжаривает кофе и посылает закупщиков по всему миру в поисках самых лучших зерен? К середине 1990-х требовался более эффективный способ рассказать свою историю и более доступный образ, выражающий наш дух и наше видение.

Великие бренды всегда означают что-то намного большее, чем продукт. Имя Disney означает веселье, семью, развлечения. Nike олицетворяет лучшие спортивные достижения. Microsoft поставила целью снабдить компьютером каждый рабочий стол. Я хотел поднять Starbucks на следующий уровень, чтобы она стала означать нечто большее, чем просто чашку прекрасного кофе и теплую доброжелательную атмосферу.

По мере нашего роста стало ясно, что нужен преданный защитник бренда, чьей миссией будет разъяснять и нести идею Starbucks людям. Я всегда сам занимался маркетингом и сбытом, потому что они тесно связаны с ценностью деятельности Starbucks. Но к 1994 году я искал нового директора по маркетингу и хотел, чтобы это был кто-то, кто уже выводил бренд на национальный или даже мировой уровень. Пост руководителя отдела маркетинга оставался незанятым восемнадцать месяцев.

Желаемый кандидат должен был иметь классическое образование в области маркетинга, быть способным раскрыть суть бренда Starbucks и оживить его, работая с другими отделами компании. Он должен был обладать творческим мышлением и уметь осуществлять стратегию. К тому же я хотел чему-то научиться у этого человека, лучшего и умнейшего в области

развития бренда и маркетинга. Ведь будущее бренда Starbucks окажется в его руках.

В феврале 1995 года я нашел Скотта Бедбери в заснеженном центральном Орегоне, он писал книгу о творчестве в бизнесе. Он работал директором по рекламе в Nike с 1987-го до ноября 1994 года, как раз когда лозунги «Бо знает» и «Просто сделай это»¹ прочно закрепились в повседневном словаре американцев. Едва обретя независимость, он написал мне письмо и предложил поработать консультантом по маркетингу. Но у меня были на него другие планы.

— Йо! — сказал он, сняв трубку и думая, что это его жена.

— Это Скотт Бедбери? Говорит Говард Шульц.

— О, привет! — он рассмеялся. — Вы не поверите, но я только что написал абзац о Starbucks для своей книги.

Он прочитал мне прекрасный текст. Он казался молодым, умным, энергичным. Он быстро говорил, его мысли обгоняли друг друга. Я пригласил его в Сиэтл. Менее двух недель спустя Скотт сидел в моем кабинете, предлагая себя как консультанта. Он был одет безупречно, как всегда, и когда говорил, его голубые глаза сверкали. Он выглядел моложе своих тридцати семи — как человек, чей стиль и потребности созвучны двадцатилетнему. Он с восторгом рассказывал о своем новом консалтинговом бизнесе и об очереди из троих потенциальных клиентов.

Через пять минут я спутал его карты.

— Мне не нужен консультант, — сказал я. — Мне нужен руководитель отдела маркетинга.

Он был застигнут врасплох, так как спланировал свою жизнь на ближайшие двадцать лет. Но в конце концов он согласился и к июлю перевез семью и начал облуживать маркетинговую стратегию для Starbucks.

Главная особенность, поджидавшая Скотта: Starbucks — не только бренд, но и импортер, производитель, розничный продавец, оптовый продавец и компания — продавец по почте. Ни одна из известных ему компаний не выживала, занимаясь всем сразу. Но он нашел неожиданное сходство между Nike и Starbucks. Обе работали в отрасли с низким уровнем прибыли и превратили свой продукт в культурное явление. Я удивился, когда узнал, что Nike тоже начинала развивать свой бренд, привлекая одного покупателя за другим. Сначала Фил Найт нанимал торговцев-энтузиастов, которые продавали обувь Nike на спортивных мероприятиях прямо из багажников своих машин.

Когда в 1987 году Скотт пришел в Nike, она была в переходном состоянии, только начав рекламную кампанию по всей стране. Она располагала превосходной спортивной обувью, но никогда не пыталась понравиться

¹ Bo knows; Just Do It. Бо — Бо Джексон, знаменитый спортсмен.

кому-либо, кроме мужчин, бегунов и баскетболистов. Скотт помог Nike «расширить круг доступа» к ее бренду для женщин и «воскресных воинов», не стремящихся к наивысшим достижениям, а просто желающих заняться спортом для себя. Nike крепко держалась за свою репутацию продавца спортивной обуви, но подшучивала над собой и своими приверженцами, звездами баскетбола, бегунами-любителями и даже над теми, кто просто выгуливает собак. Ее телевизионная и печатная реклама задевала людские души. Многие ролики помнятся до сих пор.

Когда Скотт пришел в Starbucks, у него было столько идей, сколько никому из нас и не снилось. Его особенно интересовала идея о том, что у Starbucks не было необходимости заключать себя в четырех стенах кофейни, и его воображение развило эту мысль гораздо дальше, чем мы могли себе представить. Нам следует доставить кофе туда, где люди больше всего в нем нуждаются и больше всего его хотят, говорил он, если мы при этом будем в состоянии обеспечить его высокое качество. В нашем распоряжении были тысячи отличных бариста, многие из которых были подающими надежды художниками или музыкантами и могли бы выйти на улицы, чтобы активнее удовлетворять потребности наших клиентов.

Скотт считает, что Starbucks должна быть эрудированной: в курсе последних шуток, новейшей музыки, знать, кто сейчас знаменит, что происходит в политике, литературе, спорте и в культурной жизни. Он планирует встряхнуть Starbucks живыми новаторскими идеями.

До прихода Скотта Starbucks тратила на рекламу малую часть дохода. Для человека, привыкшего к рекламному бюджету в \$250 млн, которые тратит Nike по всему миру, наши несколько миллионов долларов казались ничтожными. Мне хотелось бы вручить Скотту кучу денег в тот же день, как он переступил наш порог, но высокие цены на кофе означали, что некоторые затратные проекты придется временно отложить. Несмотря на это ограничение, мы не стояли на месте и начали создавать голос, который вещал бы об особенностях нашего бренда. А доллары на средства массовой информации подоспеют позже.

Еще перед тем, как нанять Скотта, мы решили найти новое рекламное агентство. Мы отобрали четыре первоклассных агентства и попросили каждое подготовить презентацию. В то лето группа наших сотрудников встретилась со всеми четырьмя, и я объяснил, чего хочу для Starbucks. Они провели рыночные исследования и открыли неприятную вещь: основной угрозой для бренда Starbucks была растущая уверенность потребителей в том, что компания становилась корпоративной и предсказуемой, недосягаемой или безразличной.

Сила этой убежденности потрясла меня. Будучи CEO, я держался намеренно скромно, чтобы внимание приковывалось к тем вещам, к которым

нужно: к нашему кофе и кофейням. Но услышав, что некоторые считают нас безликой корпорацией, я понял, что должен объяснить людям, кто я такой и каковы мои цели в отношении Starbucks.

По иронии судьбы как только компания становится достаточно крупной, чтобы начать серьезно рекламироваться, ей приходится разубеждать людей, которые опасаются ее размеров и вездесущности. Было очевидно, что мы недостаточно ясно рассказали свою историю. Нам нужно было донести до людей, кто мы такие: страстные, исполненные предпринимательского духа, преданные делу приготовления превосходного кофе и обогащения будничной жизни приятными минутами для миллионов людей.

Выбор агентства был нелегким, поскольку у всех четырех были прекрасные творческие идеи. Я предоставил право выбора Скотту, и он предпочел Goodby, Silverstein & Partners, агентство из Сан-Франциско, выигравшее много наград и создавшее «Got Milk»¹.

Я сказал Скотту и сотрудникам Goodby, что хотел, чтобы Starbucks стала частью жизни людей, дала им ощущение новизны и надежды. Она должна быть человечной и настоящей.

Как только мы подписали договор с Goodby, Скотт погрузился в маркетинговые исследования, наняв эксперта из Nike, Джерома Конлона, чтобы тот возглавил работу. Джером проработал в Nike четырнадцать лет, в том числе десять в качестве главы отдела потребительских идей. Вдвоем они придумали Big Dig, трехступенчатую, девятимесячную программу исследований, начинавшуюся с целевых групп в трех городах. Они наблюдали сквозь прозрачные зеркала, как покупателей и потенциальных клиентов спрашивали об их отношении кофе и к Starbucks. Почему люди приходят в Starbucks? Как они представляют себе идеальную кофейню? Скотта особенно интересовало мнение молодежи студенческого возраста, завтрашних потребителей кофе, многие из которых предпочитали необычные местные кофе-бары.

И снова нас поразили некоторые из услышанных мнений. Клиенты тридцати–сорока лет и любители молотого кофе в целом довольны обстановкой в Starbucks. Но двадцатилетние ожидают от кофейни большего. Они хотят, чтобы место было необычным и стильным, а хорошее освещение и практичность необязательны. Значение имеет возможность приятно проводить время ночью, а не забегать за стаканом кофе по дороге на работу.

Это исследование помогло нам понять, что у клиентов разные потребности и можно попытаться удовлетворить их разными способами в разных заведениях. В течение дня студент колледжа хочет посидеть где-нибудь и позаниматься за чашкой кофе. А вечером предпочтет место для встречи с друзьями, где нет алкоголя, играет отличная музыка и можно поговорить.

¹ Программа по пропаганде молока в США в 1990-е годы.

По дороге на работу юрист среднего возраста хочет быстро купить двойной латте, не вылезая из машины, но посреди рабочего дня ему, возможно, захочется сесть за столик в спокойной обстановке и обсудить дела со своим клиентом за чашкой кофе. Надо было удержат, если не усилить, степень соответствия бренда, уже привлечшего такое разнообразие посетителей, столь разным вкусам.

Пришлось пересмотреть маркетинговую стратегию. Мы видим себя благодарными наследниками европейской кофейной традиции со всеми ее атрибутами — искусством, литературой, прогрессивными идеалами. Мы можем усилить и обогатить ощущения от посещения Starbucks элементами этого наследия и поиском параллелей с современной Америкой, как это случилось, когда мы стали предлагать хорошие книги, рекомендованные Опррой Уинфри, в 1997 году. Нужно продолжать удовлетворять своих основных клиентов в отдельных городах, но при этом «расширять круг доступа», чтобы понравиться тем, кто нуждается в «третьем месте», где можно собраться по вечерам.

Общенациональная реклама ставит перед такой компанией, как наша, дилемму. Имея более тысячи кофеен по всей Америке, мы должны говорить с людьми во многих городах одновременно. Но по самой своей природе общенациональная реклама питает страхи относительно повсеместности и близости. Как нам достичь ушей столь широкой аудитории и остаться уважаемыми на местном уровне? Мы месяцами работали над генеральным планом, отклоняя по ходу дела множество концепций.

Общаясь с клиентами, мы должны делать это с уважением, умом, юмором, энергией. Сегодня нельзя удерживать внимание людей, если вы не относитесь к ним, как к уважаемым друзьям или к членам семьи. Бренд объединяет партнеров, клиентов, продукты и стержневые ценности подобно семейным узам.

Goodby начала помогать нам создавать понятный, элегантный и воодушевляющий образ, концентрируясь на эмоциональных преимуществах, которые мы все ищем, останавливаясь на чашку кофе, и в то же время сохраняя веселый и шутливый дух, всегда присущий Goodby. Они стремятся гармонично соединить успешный корпоративный гигант и человеческое общение, которое наши посетители получают всякий раз, как находят время зайти на чашку любимого кофе.

О подходе Goodby можно судить по рекламным лозунгам:

«Мы точно знаем, как делать кофе»¹ — для нашей летней рекламной кампании холодного кофе и фрапучино в 1996 году. «Сегодня вместе

¹ We've got coffee down cold. Игра слов. Буквально: «Теперь мы охладил кофе».

с дымком чашки “Коны” испарится и чей-нибудь творческий кризис, а на свет появится великий американский шедевр». «Один глоток ледяного фрапучино создает вокруг вас маленький холодный фронт».

Мы ищем неожиданных, необычных, умных решений. Придумать нужную фразу и тон оказалось гораздо труднее, чем я предполагал. Я хочу, чтобы не только наша реклама, но и все, что связано со Starbucks, обеспечивало человеческое общение и обогащение жизни людей драгоценными минутами, по всему миру, чашка за чашкой.

Глава 19

Двадцать миллионов новых покупателей стоят того, чтобы рискнуть



Безопасность — по большей части предрассудок. Ее не существует в дикой природе, ее не ощущает и человеческий род. Избегать опасностей оказывается не менее опасным, чем подвергаться им. Жизнь — или смелое приключение, или ничто.

Хелен Келлер. Открытая дверь



КАК ПОСТАВИТЬ ВСЮ КОМПАНИЮ ПОД УДАР ОДНИМ РИСКОВАННЫМ РЕШЕНИЕМ

В январе 1996 года, почти за одну ночь, Starbucks более чем удвоила число своих покупателей. Наш кофе стала продавать United Airlines.

В последующие несколько недель мы получили сотни телефонных звонков со всей страны: «Вам нужно бросить это дело»; «Кофе в United слабый и холодный»; «Никто не поверит, что это действительно Starbucks»; «Вам надо что-то с этим делать».

Ожидаемый триумф обернулся катастрофой. Мы затеяли большую игру, а первые результаты выглядели неважно.

Каждый путешественник знает, что в авиакомпаниях нормальный кофе не подают. А вот Starbucks готова на все ради репутации своего кофе. Так

почему же мы пошли на такой риск? Потому что у нас появился шанс сделать что-то, чего никто до сих пор не делал: изменить представление о кофе в авиакомпаниях.

Это подвергло испытанию одну из основ нашего бизнеса — доверие. Если люди не доверяют тому, что имя Starbucks означает качественный кофе, бренд теряет свой смысл.

Все началось в июне 1995 года со звонка Винсента Идса, пришедшего в Starbucks всего за три месяца до этого на пост старшего вице-президента по продажам и маркетингу в отделе, который занимается оптовыми продажами и ресторанным бизнесом. Винсент выяснил, что United Airlines недавно провела опрос, в ходе которого пассажиры жаловались на кофе, подаваемый в самолетах. Он предложил Starbucks как возможный выход из этой проблемы.

Поскольку офис United находится в Чикаго, большая часть ее сотрудников и владельцев знали Starbucks и загорелись этой идеей, даже несмотря на то, что наш кофе обычно вдвое дороже, чем у конкурентов. Летчикам и стюардессам United приходилось ежедневно страдать от того, с чем другие сталкиваются лишь время от времени, — от плохого кофе на борту.

Но в стенах Starbucks это предложение вызвало бурные споры. Имеет ли смысл делать подобный шаг? Каков будет ущерб, если мы потерпим неудачу? Сколько новых клиентов приобретем в результате? Наконец, дебаты свелись к двум основным вопросам: снизит ли это цельность бренда? И сможем ли мы наверняка обеспечивать то качество, которого ждут наши клиенты, в более чем 500 самолетах по всему миру?

Возможность была блестящей: почти 80 миллионов человек летают United ежегодно, и от 25 до 40% из них просят кофе. Это означает рынок по меньшей мере в 20 миллионов человек в год, многие из которых попробуют кофе Starbucks впервые.

Винсент договорился с Тедом Гарсиа, главой нашего отдела поставок, чтобы тот выяснил, что потребуется для того, чтобы поставлять кофе в United. Тед узнал, что придется поставлять молотый кофе в пакетах по 2,5 унции¹, при этом сохраняя максимально высокое качество. Это означало, что понадобится связаться с поставщиками и создать для этого специальную упаковочную машину. Поскольку производителю для этого требовался шестимесячный срок, Тед сразу же заказал оборудование, еще не будучи уверенным, что сделку одобрят.

Мы уже поставляли кофе в Horizon Airlines, региональную авиакомпанию с сервисом высокого качества, офис которой располагается в Сиэтле. Horizon была первой авиакомпанией, осознавшей, как полезно для

¹ 1 унция = 28,3 г.

ее репутации, когда пассажирам подают хороший кофе. Но Horizon варит кофе на земле, в контролируемых условиях, а не на борту, а затем быстро подает его во время коротких перелетов.

United была намного более рискованным делом, поскольку полеты ее длятся дольше, и кофе приходится готовить в самолете. Это намного сложнее, чем варить кофе в кофейне. Самолеты забирают воду из разных городов, и ее вкус и качество очень разные. Во время длительных полетов через континенты и океаны стюардессы склонны оставлять кофе на огне гораздо дольше рекомендованных нами двадцати минут. Оборудование для варки кофе в самолетах тоже разное по качеству, и авиакомпания постоянно ищет способы снизить вес почти всего, что находится на борту. У United почти 22 000 стюардов и стюардесс во всем мире, и обучить каждого из них готовить идеальную чашку эспрессо казалось почти невозможным. Риск был огромен: 20 миллионов потенциальных клиентов, чье первое впечатление о Starbucks могло оказаться ужасным.

В сентябре мы отказали United. Винсент Идс был очень расстроен. Тед Гарсиа тоже. Но наши маркетологи, равно как и некоторые члены совета директоров, опасались, что бренду будет нанесен непоправимый урон, если мы свяжем его с бизнесом, который считается массовым и слишком заурядным. Они боялись, что United отнесется к нам, как к очередному поставщику. Они не верили, что United была готова подавать наш кофе таким, каким мы хотели его видеть. И, наконец, их не убедили в том, что United будет продвигать Starbucks, как нужно.

Но United не собиралась сдаваться. Переговоры возобновились и продолжались, пока мы не пришли к соглашению, которое устраивало всех.

United согласилась на самую обширную программу, когда-либо проводившуюся и у нас, и у них. Она включала обязательство заваривать кофе наилучшего качества, а также обучение стюардесс не только заварке и основам того, как сохранять кофе свежим, но и истории и ценностям Starbucks, чтобы они могли ответить на любые вопросы пассажиров.

Мы настояли на строжайшей программе обеспечения качества. Обследовали все, от дозировки и помола до системы фильтрации воды. Заварочное оборудование на бортах United было одним из лучших, но наш отдел научных исследований и разработок выяснил, что они собирались заменить деталь из нержавеющей стали пластиковой. Мы попробовали кофе, приготовленный обоими способами, замеры растворимых сухих вещества и попросили ничего не менять. Они согласились.

Гарантией наших быстрых прибылей служило обещание United провести рекламную кампанию, посвященную началу продаж кофе Starbucks.

В январе 1996 года они разместили рекламу на задней обложке *Business Week* и *U.S. News & World Report*. Это была не только наша первая обще-

национальная реклама, но и весомая поддержка со стороны сотрудников и владельцев самой крупной авиакомпании страны. Мы не могли позволить себе купить такую рекламу. В ней были строчки, которые мне особенно нравились: «В конце концов, мы здесь не только работаем. Нам приходится и кофе пить».

United даже придумала смешной и оригинальный рекламный видеоролик, метко выразивший значение для них Starbucks. В нем разносчик с дырявой сумкой, наполненной кофе Starbucks, идет через весь аэропорт к двери самолета, оставляя за собой дорожку из зерен и привлекая всеобщее внимание.

При такой подготовке и контроле качества кофе должен был получиться превосходным с первого же дня. Но мы не учли одну вещь. Февраль 1996 года был определен как начало подачи кофе Starbucks на всех рейсах United. К этому времени United должна была израсходовать все кофейные запасы от предыдущих поставщиков. Но когда началась программа Starbucks, необходимым для варки оборудованием было обеспечено всего 30 или 40% самолетов, а их было около 500. В старых аппаратах кипятик протекал сквозь кофейный порошок слишком быстро. Чтобы исправить это, United специально заказала сосуды для заварки с металлической пластиной у основания, но поставщик не успел сделать все к февралю. В первый месяц или около того в некоторых самолетах пришлось использовать старые кофеварки.

United тоже пришлось несладко, но, преисполненные решимости и отваги, обе компании не отступили от намеченного плана. За четыре месяца новое оборудование было собрано и доставлено на все самолеты United, и кофе стал крепким и насыщенным.

Сегодня United оценивает свое решение подавать Starbucks как один из лучших шагов — наравне с идеей предлагать детям Happy Meal от McDonald's. Исследование, проведенное в апреле 1996 года, выявило, что 71% любителей кофе, летающих United, в целом описывали ее кофе как отличный или хороший. Около 14% впервые попробовали кофе Starbucks на борту самолетов United. Хотя некоторые и говорили, что кофе в самолете не так хорош, как тот, что они покупали в кофейнях Starbucks, подавляющее большинство пассажиров утверждали, что он лучше, чем кофе других авиакомпаний.

У Винсента Идса есть любимое выражение: «Если рассматривать бабочку, исходя из законов аэродинамики, она не должна уметь летать. Но бабочка этого не знает, потому и летает». Starbucks тоже делает многое, не зная, что не должна быть в состоянии сделать это.

И в United, и в Starbucks считают, что риск окупился. И 20 миллионов человек на 2200 рейсах ежедневно, летающие во все точки земного шара, пьют кофе Starbucks на высоте 35 000 футов.

СКАЖИ МНЕ, КТО ТВОЙ ДРУГ, И Я СКАЖУ, КТО ТЫ

Многие удивляются, от скольких возможностей сотрудничества мы отказываемся — больше, чем соглашаемся. Так, когда вовсю шли переговоры с United, мы почти согласились на многомиллионную сделку с сетью магазинов, желавшей распространять наш кофе по всей Америке. Но имидж и философия этой сети, решили мы, не соответствовали нашим.

Хоть 87% продаж осуществляется через наши собственные кофейни, нас осаждают предложениями расширить сеть распространения за счет других предприятий. Оценивая каждую возможность, группа по продажам Винсента ищет не стандартных поставщиков, а стратегических партнеров.

У нас очень строгий процесс отбора. Среди компаний, которым было отказано, есть те, что конкурируют с нашими кофейнями, чье руководство не так внимательно следит за качеством, и те, чье отношение к клиентам несовместимо с нашим. Иногда мы не готовы к сотрудничеству из-за географического положения потенциального партнера. К тому же мы должны быть уверены, что сможем построить длительные отношения, выгодные как в отношении прибылей, так и бренда.

Тот отдел, который начинался как подразделение Starbucks, поставляющее кофе в рестораны Сиэтла, теперь сотрудничает с элитными организациями. Вместо того, чтобы просто оценивать предложения, приходящие извне, Винсент превратил группу по продажам фирменного товара в профессиональную команду со стратегическим подходом к отдельным компаниям, которые могут вписаться в наши долгосрочные планы.

Цель — сделать наш кофе доступным там, где делают покупки, путешествуют, играют и работают. Стратегическое партнерство дает возможность выпить чашку кофе Starbucks в магазинах Nordstrom, на теплоходах Holland America, в гостиницах Sheraton и Westin, в книжных магазинах Barnes & Noble и Chapters и в офисах, которые обслуживает U.S. Office Products. И этот список растет.

Но по мере того, как наш кофе становится доступнее, обостряются противоречия между увеличением продаж и сохранением цельности бренда. Подписывая очередной большой договор, мы испытываем те же опасения, как в случае с United: потеряем ли мы контроль над качеством? И какое влияние окажет расширение нашей деятельности на кофейни — поможет или навредит?

Ответ: находить правильных партнеров, хорошо обучать их людей и отслеживать их приверженность нашим стандартам как можно внимательнее и регулярно.

Вступая в партнерские отношения, мы ищем компанию, обладающую признанным брендом и прочной репутацией в своей области, будь то гостиницы, авиакомпания или пассажирские теплоходы. Она должна заботиться о качестве и должном обслуживании клиентов. Мы ищем людей, которые понимают ценность Starbucks и обещают защищать наш бренд и качество кофе. Все эти факторы взвешиваются раньше финансовой стороны вопроса.

Другим определяющим фактором является то, насколько потенциальный партнер готов обучать своих сотрудников. Обычно владелец или управляющий не подает кофе лично. За столом переговоров он сколько угодно может провозглашать свою приверженность качественному кофе, но действительно ли его компания готова сделать необходимые вложения времени и денег в обучение персонала?

Мы начинаем с годового договора, затем продлевая его на много лет, если сотрудничество оказывается успешным. Такое соглашение дает нам время оценить, насколько наши партнеры выполняют свои обещания, а им — время понять, идет ли связь со Starbucks на пользу их бизнесу. Пока все наши союзы успешны.

Глава 20

Можно вырасти, оставаясь скромным



Основная задача — добиться скромности организации.

Э. Шумахер.
Малое прекрасное¹



КАК БЫТЬ ПОВСЮДУ И НЕ ПОТЕРЯТЬ СВОЕ ЛИЦО

Актриса Жанин Гарофало недавно пошутила в HBO Comedy Hour: «Только что открылась новая Starbucks — в моей гостиной».

Нам так понравилась эта шутка, что мы использовали ее в рекламе, изображавшей бутылку фрапучино и женщину, стоящую посреди поля; заголовок гласил: «Отличное место, чтобы открыть Starbucks».

Смешные эти строчки или нет, они попали в самое уязвимое место. Наши кофеен уже так много, что люди начинают думать, будто мы буквально на каждом углу. Опасность в том, что чем больше становится компания, тем менее человеческой она кажется как для партнеров, так и для потребителей. Если нашим конкурентным преимуществом всегда были доверительные отношения, как можно сохранить их, увеличив численность с 25 000 до 50 000 человек?

¹ Шумахер Э. Малое прекрасное. Экономика, в которой люди имеют значение. М.: ИД ВШЭ, 2012.

Без сомнения, Starbucks способна достичь своих финансовых целей. Но сохранение наших ценностей и руководящих принципов — материя более хрупкая. Лично я считал бы поражением прибыль в \$2 млрд с лишним в ущерб нашим уникальным отношениям со своими людьми.

Как стать большими, сохранив близость с людьми? Это самая трудная задача, с которой мне приходилось сталкиваться как лидеру Starbucks.

Идеал в конце концов может оказаться недостижим. Но надо попытаться. Иначе Starbucks станет очередной безликой крупной сетью торговых точек. Я не намерен этого допускать.

МОЖНО ЛИ ВЫРАСТИ, НЕ ПРЕВРАЩАЯСЬ В «КРУПНУЮ КОМПАНИЮ»?

В Америке малый бизнес в целом уважают, а большой бизнес ненавидят и боятся. Вероятно, причина в нашем индивидуализме. И все-таки чем успешнее малая фирма, тем больше она становится. Неужели этого достаточно, чтобы сделать ее объектом неприязни?

Задайте вопрос «Что такое крупная компания?», почти наверняка получите в ответ множество негативных суждений. Вспомнят о нефтяном танкере Valdez компании Еххон, потерпевшем крушение и нанесшем ущерб водам Аляски. Об асбесте. О «Канале Любви»¹. О лжецах. О фильме Дэнни ДеВито «Чужие деньги» (Other People's Money). Общая мысль: крупная компания — воплощение капитализма, а значит, опасности.

А что такое малый бизнес? Спросите тех же людей, и они дадут прямо противоположные ответы. Малый бизнес — это труженики, которые борются за выживание. Владельцы малых фирм часто исполнены благих намерений и заботятся о своих клиентах. Некоторые оставили работу в больших корпорациях и хотят начать новую жизнь.

Наконец, если спросить: «Сколько крупных компаний действуют, как малые?», большинство ответят: «Очень немного». Когда мы говорим, что стараемся построить крупную компанию на основе ценностей малого бизнеса, многие этому не верят. Считают, что мы — неизлечимые оптимисты, или начинают искать скрытый смысл, которым объяснялись бы наши истинные намерения.

¹ Love Canal — очень шумевшая история. Так назывался заброшенный канал в спальном районе Ниагара-Фолс, штат Нью-Йорк, в который в течение многих лет сбрасывали токсичные отходы, отравлявшие окружающие водоемы и земли. В этом районе выпадали кислотные дожди, люди чаще умирали от рака, дети рождались больными. В конце концов место было объявлено зоной бедствия, жителей этой территории эвакуировали.

Одной из самых больших задач для Starbucks является попытка сломать стереотипное представление о том, что большой — значит, плохой.

Если мы этого не сделаем, то потеряем те ценные качества, которые изначально привлекли к нам людей.

КОГДА РАСТУТ ПРОДАЖИ, ЦЕННОСТИ ТОЖЕ НЕ ЧАХНУТ

С тех пор, как Starbucks начала стремительно расти, мы сталкиваемся со скептиками. Однако большинство исполнены такого энтузиазма, что не обращают на них внимания. Клиенты, возвращаясь в кофейни, поддерживают и одобряют нашу политику. Сегодня это одобрение сильно как никогда. Более пяти миллионов покупателей в неделю посещают наши кофейни, и значение имеют только их голоса.

Но до нас доносятся другие голоса. Поскольку Starbucks растет все быстрее, открывая сотни кофеен и выходя на рынки, все более удаленные от Сиэтла, угроза непонимания становится серьезной. Одна-единственная кофейня, если недоглядеть, может нанести ущерб репутации, которая создавалась годами.

Мы неоднократно подвергались нападкам со стороны активистов, не желавших, чтобы в их городе появилась Starbucks. Несколько раз владельцы местных кафе подбивали своих клиентов протестовать против нашего прихода. В ряде случаев критики выдвинули несправедливые обвинения, на которые трудно ответить, не рискуя оказаться в положении оправдывающихся. Как можно убедить людей, которые еще не пробовали нашего кофе и не бывали в наших кофейнях, в том, что мы не «предатели» и не «беспощадные»?

Больно слышать такие слова. Starbucks — не какая-нибудь безликая корпорация. Я, Дейв Олсен, Говард Бехар и другие люди построили компанию, основанную на страсти и ценностях, вопреки общественному мнению. Мы начали игру, чтобы выиграть, это несомненно, но наша цель — выиграть благодаря честности, как это делают талантливые и исключительно принципиальные игроки в условиях свободного предпринимательства. Мы направляем свою энергию на борьбу с конкурентами намного больше нас самих, таких как крупные компании по производству фасованной продукции, а не с местечковыми семейными кофейнями. Наша миссия — расширить круг людей, которые способны оценить превосходный кофе, сделать его еще более доступным и дать возможность насладиться им.

Критика, направленная против нас, выявляет более глубокую проблему: растущий страх перед усреднением городских районов и маленьких городков. Противодействие, с которым мы столкнулись, большей частью встречается в сплоченных городских районах или в небольших населенных пунктах, чей особый дух активно защищают жители. Они боятся, что общенациональные сети вытеснят местные магазинчики, а рестораны быстрого питания — маленькие кафе на углу. Несколько групп даже помешали нам открыть кофейню, добившись принятия соответствующего указа или заявив о нехватке места для парковки.

В некоторых округах даже не знают, что думать о Starbucks. Мы не совсем вписываемся в существующие категории — магазины, рестораны, рестораны быстрого питания. Starbucks — не ресторан, а высококласная розничная сеть по продаже кофейных напитков. Но поскольку многие сети розничной торговли не занимаются продажей напитков и еды, нам иногда приходится просить разрешения на «смену типа использования», потому что у нас можно сидеть, как в ресторанах. Потом, есть люди, которые думают, что кофейня должна быть богемной, с деревянными полами и стенами, обтянутыми шелком, потертыми столами и неодинаковыми стульями. А Starbucks — чистое и практичное заведение с широким выбором товаров, имеющих отношение к кофе, и это сбивает их с толку.

Разумеется, в любой округе достаточно места для множества кофеен и кофейных магазинов разных стилей. Мы заметили, что, когда несколько кофейных заведений расположены рядом друг с другом, посетители сбегаются туда толпами. Когда люди знают, что есть, где посидеть, они планируют туда пойти, а потом уже выбирают кофейню. Выбор может меняться в зависимости от настроения или потребностей. В итоге выигрываем мы все.

Думаю, мы внесли свой вклад в кофейное дело. Потребление кофе в Америке со времени прихода на рынок Starbucks увеличилось, а качество кофе улучшилось во многом благодаря информированности и выбору, существующему в этой области. Некоторые конкуренты открыто признают, что ждут, когда Starbucks придет на рынок и расскажет людям о кофе. Один из конкурентов в Сиэтле объявил о намерении открыть свою кофейню напротив каждой кофейни Starbucks. Рад ли я этому? Нет. Но мы концентрируем внимание на клиентах, а не на конкурентах.

Владельцы недвижимости иногда осложняют выход на новые рынки. Хорошие места трудно найти, особенно в маленьких городках, где торговая улица состоит из нескольких зданий. Сотрудникам отдела торговой недвижимости приходится действовать быстро, когда место освобождается. Владельцы иногда используют Starbucks в качестве козыря, сообщая другой кофейной компании или другому перспективному съемщику, что

это место интересует нас, взвинчивая таким образом цену. Потом Starbucks оказывается виновата в увеличении арендной платы, хотя мы даже не вступали в переговоры.

Бывают и заведомые обманы. Владелец звонит в Starbucks и говорит: «Вас интересует аренда нашего помещения?» Он не упоминает, что место уже занято другим кафе, с которым у него, возможно, не сложились отношения и он хочет от него избавиться. Мы выражаем заинтересованность, а тут в местной газете появляется статья: «Starbucks приходит в город и готова платить за аренду больше, потому что хочет выпихнуть кого-нибудь с рынка». Мы не знаем о съемщике, пока он не разворачивает кампанию против нас. А после того как нас назвали бессердечной общенациональной сетью, никто уже не хочет нас выслушать.

В двух случаях, когда протестовали активисты, мы тщательно изучили ситуацию и решили не открывать кофейню в их районе. Мы хотим, чтобы люди радовались нашему появлению, желания навязываться у нас нет. Наша цель — найти места, в которых нам будут рады.

Особенно меня разозлила одна статья в *Newsweek*, в которой Starbucks сравнивалась с Wal-Mart. Это несправедливо и неточно. Во-первых, мы не изменяем экономическую обстановку в городе. Мы не сбиваем цены в других магазинах; как правило, наши цены выше, а не ниже. Мы не вытесняем покупателей на окраины, в районы расположения складов; напротив, укрепляем центральные деловые районы и уже существующие центры розничной торговли, увеличивая поток покупателей во всех окрестных магазинах. В 1997 году Starbucks даже получила *Stafford Award*, приз «Живописной Америки» (*Scenic America*) за «разумные новые способы использования старых районов городов» и высочайший уровень дизайна. «Живописная Америка» — единственная общенациональная организация, которая занимается сохранением и улучшением сельских ландшафтов и отдельных районов. Многие компании, торгующие дополнительными товарами (например, булочные или кондитерские) размещают свои магазины рядом с нашими кофейнями.

Многие кафе — маленькие местные компании, и некоторые из них обвиняют Starbucks в том, что она забывает о своих принципах просто потому, что выросла такой большой. Они жалуются, что мы намеренно открываем кофейни напротив них, чтобы переманивать клиентов. Но им все равно пришлось бы конкурировать — если не со Starbucks, то с кем-нибудь еще. И мы как съемщики не в состоянии контролировать цены на аренду помещений; они определяются рынком и владельцами.

Поскольку я сам предприниматель, все, кто решается начать свое дело, будь то кофейня или что угодно еще, вызывают во мне глубокое уважение. В такой растущей категории, как элитный кофе, оказалось достаточно места

для того, чтобы успеха добились мы все. Доставлять удовольствие клиентам и предвидеть повороты событий намного важнее для успеха компании, чем то, кто именно откроет кофейню через дорогу от вашей.

С самого начала мы выполняли свой план расширения, ориентируясь на стратегию в отношении недвижимости — расположение в предпочтительных местах, а не желание конкурировать. Мы тщательно анализируем демографические показатели данного региона, человеческие и финансовые ресурсы, уровень знаний о кофе и способность каждого рынка разместить несколько кофеен.

Почти везде, где открывается кофейня, мы вносим вклад в процветание местного сообщества. Наши заведения тут же становятся местом сбора, «третьим местом», куда стягиваются жители со всей округи. Но горстка активистов настаивает на том, что мы наносим урон жизненному укладу местности. Я думаю, это — недопонимание, а не реальность. И тем не менее это доставляет немало хлопот.

Я уяснил, что Starbucks должна более чутко относиться к местным особенностям и приоритетам. В тех районах, где нам не рады, мы встречаемся с властями и стараемся понять местные нужды. Нам также необходимо более активно рассказывать о наших ценностях и о вкладе, который мы вносим в жизнь окружающих. Управляющие Starbucks обладают достаточной властью, чтобы выделить средства на местные нужды — такие как театры оперы и балета, организации по борьбе со СПИДом, фонды помощи бедным продуктами питания, школы и РТА¹. В каждом городе кофейные зерна, которым больше семи дней, отдаются в пищевые фонды. Управляющие кофейнями также предоставляют кофе тем, кто собирает средства на благотворительность. Одна кофейня в Сиэтле отдает половину своей прибыли Подготовительной академии Сиона (Zion Preparatory Academy), школе для детей афроамериканцев. В финансовом 1996 году мы раздали около \$1,5 млн, что составляет почти 4% чистого дохода. Поскольку мы не рекламируем эти акции, многие клиенты даже не знают о них.

КАК ЖЕ ВЫРАСТИ БОЛЬШИМ, ОСТАВАЯСЬ МАЛЕНЬКИМ?

Ответ — в руках наших бариста. Как только кофейня открывается, лицом Starbucks становится человек за прилавком, который готовит эспрессо и продает кофе. Посетителю и в голову не придет мысль о нашей

¹ Parent-Teacher Association, некоммерческая организация по вопросам семьи и школы.

повсеместности, если управляющий кофейней — его сосед, бариста — друг его сына, и весь персонал оказывается доброжелательным и сердечным.

Но как сделать, чтобы новые бариста ощущали единство со Starbucks? К нам на работу приходят более 500 человек в месяц. Если Starbucks растет, как может каждый новичок испытывать ту же страсть к кофе, ту же приверженность компании, какие испытывали наши первые бариста?

Если спросить у тех, кто был со Starbucks в первые годы, что двигало ими, они ответят, что это близость и чувство общей цели. В 1987 году у нас работали менее 100 человек, а офис и завод по обжарке находились в одном здании. Если управляющему кофейней было что-нибудь нужно, он или она могли позвонить на завод и получить это в считанные часы. Я придерживался политики открытых дверей, и недовольные могли прийти ко мне в кабинет и сказать об этом. Мы праздновали дни рождения своих детей, поминали своих родителей в дни их смерти, смеялись на соревнованиях по метанию пирогов каждый Хеллоуин. (Я так ни разу и не попал никому в лицо, но Орин и Говард Бехар попадали.) Дейв Сеймур, сотрудник отдела доставки завода с 1982 года, стал нашим неофициальным фотографом и хранит целые ящики альбомов и видеокассет с записью этих праздников.

Раньше я думал, что самый важный отдел в Starbucks — отдел маркетинга. Сегодня я бы сказал, что это, несомненно, отдел кадров. Наш успех полностью зависит от людей, которые приходят к нам работать и делать карьеру. Какими бы выдающимися ни были наши достижения в маркетинге, дизайне, недвижимости, производстве, работе кофеев, разработке новых продуктов или научных исследованиях, эти процессы в конечном итоге выполняют сотрудники компании, они же вдыхают в них жизнь и смысл. Качество выполнения каждой функции целиком зависит от того, какие отношения существуют между людьми и как они относятся к Starbucks.

Но как могут 25 000 чувствовать себя близкими друг другу людьми внутри крупной корпорации? Я постоянно размышляю над этим вопросом.

Раздача фондовых опционов всем нашим сотрудникам была, вероятно, наилучшим шагом, предпринятым нами в стремлении сохранить человечность компании. Будучи партнером и держателем акций, даже в самых удаленных кофейнях каждый бариста ощущает связь с компанией.

Мы всегда старались, чтобы почасовая оплата в наших кофейнях оставалась выше, чем в среднем по отрасли, и чтобы объем предоставляемых нами пособий был больше, чем где бы то ни было. Вдобавок мы создали целый ряд программ, которые показывают, что мы продолжаем уважать личность в каждом сотруднике. Кроме ответов на комментарии наших партнеров по поводу пересмотра Заявления о миссии, мы напрямую общаемся с ними на открытых форумах.

Каждую осень мы созываем управляющих со всей страны и из Канады на конференцию руководства в Сиэтле. Мы показываем им центр поддержки и проводим беседы в больших и малых группах. Мы чествуем управляющего квартала в каждом регионе и приглашаем их на ежегодный обед в Сиэтле, где отмечаем достижения управляющих года.

В середине 1994 года, когда численность персонала достигла 2800 человек, мы наняли директора по кадрам, Шерон Эллиотт, чтобы она помогла решить «проблемы людей», связанные с ростом и желанием сохранить личные отношения. По своему опыту в Macy's, Squibb и Allied Signal она знала, что грозит крупным компаниям. Но никогда раньше она не сталкивалась со столь быстро меняющейся и внимательной к людям культурой, какую обнаружила в Starbucks. «Это не мистика. Это суть Starbucks, — сказала она. — Я чувствую себя здесь как дома».

У Шерон было два задания: набрать команду старших управляющих, которая помогла бы нам пережить 2000-й год, и сохранить атмосферу маленькой компании, которая так долго питала наши ценности.

В течение года первое задание было выполнено. Пришли семеро новых менеджеров, у всех был опыт работы в компаниях намного крупнее нашей.

Майкл Кейси, финансовый директор, работал в сети ресторанов Grace and Family.

Винсент Идс, продажи и маркетинг, пришел из Hallmark.

Тед Гарсиа, глава отдела производства и распространения, раньше работал в Grand Met.

Шелли Ланца была главным консультантом в Honda.

Скотт Бедбери возглавлял рекламный отдел в Nike.

Ванда Херндон, отдел коммуникаций и общественных связей, почерпнула опыт в DuPont и Dow Chemical.

Кое-кто в компании ощущал угрозу из-за вливания такой мощной дозы таланта одновременно. Но меня это воодушевляло, потому что говорило о том, что Starbucks доросла до того уровня, когда руководители оставляют посты в крупных успешных компаниях и переезжают в Сиэтл, чтобы стать членами нашей команды.

При наборе людей на руководящие посты мы искали тех, кто разделял наши ценности и обладал необходимыми навыками и опытом. Но мы также намеренно стремились внести разнообразие в состав команды. Будучи сама энергичной афроамериканкой, Шерон особенно следила за воплощением этой цели. До ее прихода команда управленцев состояла из девяти белых мужчин, трех белых женщин, двух афроамериканок и одного афроамериканца — такая группа намного лучше отражала лицо Америки 1990-х годов.

Но как кадровик-профессионал Шерон обладала намного более широким пониманием разнообразия, чем разнообразие рас и пола. Она расши-

рила возрастные границы сотрудников, стала нанимать инвалидов и людей с разными типами характера и способами восприятия. Мы уже приняли решение предоставлять пособия однополым парам, и не как дань политкорректности, но потому, что признавали нужды самых разных людей, уже работавших в Starbucks. Мы также стали разнообразить районы, в которых располагались новые кофейни, понимая, что люди разных расовых, этнических и возрастных групп тоже хотят удобного доступа к высококачественному кофе. И начали предлагать разнообразные способы обучения всем партнерам, подчеркивая, что терпимость — не только правильная линия поведения, но и путь к победе и всемирной экспансии.

В 1996 году Шерон предложила добавить строку о разнообразии в наше Заявление о миссии, первое изменение со дня его принятия в 1990-м. Для нас это было столь же значительно, как поправка к Конституции, но предложение было принято единогласно.

Шерон также способствовала тому, что наши отношения друг с другом стали более прямыми и крепкими. После своего прихода она слишком часто сталкивалась с тем, что она называет «темной стороной рабочей силы»: негласной уверенностью в том, что вести себя с коллегами прямо и открыто означает относиться к ним с недостаточным уважением и достоинством. Проверяющие не стремились честно говорить людям, что у них получается не очень хорошо, до такой степени, что иногда сотрудники даже не подозревали о том, что проверяющие недовольны, и были шокированы, когда их вслед за тем увольняли. Это была темная сторона вежливости, и я был в этом виноват не менее остальных. Шерон неустанно напоминает нам, что более профессионально быть откровенными с людьми относительно их недостатков, чтобы они знали, каким образом могут улучшить свою работу.

Другой стратегический шаг Шерон — приглашение на работу Ванды Херндон, которая играет ключевую роль в координации наших усилий по разъяснению своих ценностей все более скептически настроенной планете. Ванда разрабатывает стратегии формирования нашего имиджа для общества и общения не только с партнерами, но и с общественностью отдельных регионов, потребителями, средствами массовой информации. Она также планирует организовать встречи держателей акций, чтобы дать инвесторам почувствовать, что их ценят в Starbucks. Ванда, как правило, обезоруживает критиков: элегантно одетая афроамериканка с короткой стрижкой и заразительным смехом, она разрушает представления большинства людей о чопорном корпоративном руководителе. Она поднимает брови в своей прямой и откровенной манере.

Чтобы обеспечить взаимное общение с партнерами в кофейнях, мы проводим частые опросы и культурные аудиты. Результаты одного из них, координируемого ARC Consulting в октябре 1996 года, стали для нас отрезв-

ляющим призывом очнуться. ARC опросила 15 фокусных групп в семи городах и задала вопросы по телефону 900 партнерам. В целом их мнение подтвердило мою уверенность, что нам удалось сохранить выдающуюся культуру, которая действительно ценит людей:

- 88% были довольны своей работой;
- 85% считали, что Starbucks проявляет заботу о своих сотрудниках;
- 89% гордились работой в Starbucks;
- 100% считали, что «работа в компании, которую ты уважаешь», — очень важный фактор для ощущения удовлетворения от работы.

Профессионалы из ARC, исследовавшие многие компании, сказали, что эти оценки были чрезвычайно высоки.

Опрос также выявил, что высокий процент наших бариста — молодые люди от восемнадцати до двадцати с небольшим лет, и многие считали работу в Starbucks приемлемой «остановкой» на пути к значительной карьере. Бариста гордились своими приобретенными знаниями и навыками и считали работу в Starbucks намного более высокой по статусу, чем место в ресторане быстрого питания. Это были хорошие новости.

А вызвавшим тревогу результатом оказалось то, что степень их удовлетворенности, похоже, стала снижаться. Когда управляющие кофейнями переутомлялись или бариста беспокоились о нехватке персонала, они, как правило, винили в этом быстрый рост компании. Они выражали озабоченность тем, что Starbucks может стать очередной огромной безликой сетью и потерять уважение к отдельной личности. Некоторые из партнеров, хоть их и меньшинство, боялись, что Starbucks начинала больше заботиться о росте и прибылях, чем о сотрудниках.

К счастью, мы смогли создать атмосферу, которая пробуждает в людях желание работать на нас. Бариста говорили, что гораздо важнее опционов были для них эмоциональные преимущества их работы: товарищество между коллегами, общение с клиентами, гордость за новые навыки и знания, уважение начальников и огромное удовлетворение от работы в компании, которая хорошо к ним относится.

Очевидно, нам нужно было найти лучшие способы сохранить особенность атмосферы Starbucks и для партнеров, и для потребителей.

Когда я узнал об этих результатах, то понял, что компания стоит на перепутье. Напряжение, сопровождавшее нашу скорую экспансию, было симптомом скрытой болезни, которая могла иметь далеко идущие последствия. Если бы мы притормозили свой рост, даже на год, то расстроили бы своих акционеров, которые ожидают постоянного и быстрого роста

доходов. Это также сказалось бы на той силе, которая движет людьми, когда они осознают, что работают в успешной, энергичной компании, и на гордости, испытываемой ими. Решение, казалось, заключается в том, чтобы продолжать создавать прекрасную рабочую атмосферу и предлагать партнерам широкие возможности для развития их навыков. И нам следует лучше разъяснять свою миссию, чтобы помочь людям Starbucks понять, что наша цель — не рост ради роста (или, что еще хуже, ради Уолл-стрит), а знакомство с кофе как можно большей аудитории. Нам нужно было оживить их эмоциональную привязанность к компании.

РАСТЕШЬ САМ — ПОМОГИ РОСТУ ДРУГИХ

Любая компания, расширяющаяся так же быстро, как Starbucks, неизбежно сталкивается с тем, что это может оказаться болезненным для отдельных людей.

Это тяжело, но нам пришлось отпустить равнодушных, преданных сотрудников, которые недотягивали до следующего уровня. Никогда не забуду тот день, когда один верный, давно работающий партнер пришел ко мне в кабинет в слезах, потому что его управляющий сказал, что у того нет необходимых знаний и навыков, чтобы оставаться на своей должности.

«Это моя компания, черт побери!», — кричал он. К счастью, он смог найти другую должность в Starbucks, но кому-то пришлось и уйти. У меня от таких историй сжимается сердце, но как далеко нам следует идти, помогая отдельным людям, если они не вносят вклад, какого мы от них ждем?

Требования на рабочем месте и интенсивность труда в Starbucks для многих слишком высоки. Некоторым людям труднее других сохранять страсть к работе изо дня в день, из года в год. Но когда вы так долго делили с кем-то мечту и цель, наблюдать, как они уходят, нелегко.

Но как отрадно наблюдать за развитием одаренных людей, которым удается расти вместе с компанией. Не так давно на заседании совета директоров одна из них провела высокопрофессиональную и весьма убедительную презентацию. Это была Кристин Дей, теперь вице-президент Starbucks по сервисным операциям, в ее обязанности входит стратегическое планирование для нашего крупнейшего подразделения. Та самая Кристин, которая пришла в Il Giornale в качестве моей помощницы, когда у нас была всего одна кофейня.

Успех Кристин — прекрасная иллюстрация к тому, какие существуют возможности сделать карьеру в быстро расширяющейся компании. Но и ее развитие происходило не без тревожных моментов. Ей пришлось забыть

о многих вещах, которыми она занималась раньше, и вжиться в новую роль, с более узким кругом обязанностей. До 1990 года она управляла закупками, грузоперевозками, инвентарем и координировала строительство новых кофеен.

В 1990 году, когда график открытия наших кофеен интенсифицировался с каждым годом, Кристин стала вице-президентом по планированию кофеен. В апреле 1995 года она перешла в отдел розничных операций. Ей пришлось учиться жить в условиях постоянных изменений и давления, а некоторые ее коллеги предпочли не приспосабливаться к работе в крупной компании.

Кристин приняла видение Starbucks как свое собственное, как это сделали многие другие менеджеры компании. «Мы верим, что продукт, люди, с которыми мы работаем, и атмосфера обладают ценностью и качеством. Вот что делает компанию особенной».

Хотя Кристин — единственная, кто из ассистента превратился в вице-президента, в Starbucks многие предпочли остаться и расти вместе с компанией, несмотря на все трудности. Гей Наивен пришла в 1979 году, в ее обязанности входило отвечать по телефону в приемной директора по сбыту, когда у старой Starbucks было всего три магазина. Когда мы выросли до 50 кофеен, она возглавила отдел розничной закупки товара.

С тех пор она разработала многие программы обучения в области розничной торговли, став нашей главной рассказчицей и помогая посвящать новых людей в культуру компании.

Дебора Типп Нок в 1982 году заведовала кофейней, сегодня она — вице-президент по рынкам и продуктам. Дженнифер Эймс-Карреман в 1986 году стала первой бариста в Il Giornale, позже возглавила розничные операции на Северо-Западе, а затем стала директором по розничной торговле кофе. Бесчисленное множество других людей, еще не потеряв страсть, которая привела их сюда, нашли разные способы сделать блестящую карьеру. Многие из тех, кто помог отшлифовать наше Заявление о миссии в 1990 году, остались на заводах по обжарке, или на складе, или в кофейнях.

Из кабинета СЕО нелегко оценить, насколько хорошо наша страсть приживается на новых рынках. В декабре 1996 года я заработал много бонусных миль частых полетов, посетив пред рождественские встречи отделов продаж в Калифорнии, Новой Англии, Висконсине и Канаде. На каждой я был главным докладчиком.

Одно из таких собраний прошло в Ньюпорте, Род-Айленд, и встречались на нем партнеры из Нью-Йорка, Нью-Джерси, Филадельфии и Новой Англии. Мне не давало покоя, что Восточное побережье — довольно трудный регион. Мне говорили, что там все относится к работе и работодателям с известной долей цинизма. Я опасался, что вдали от Сиэтла культура Starbucks даст трещину.

Но к собственному удивлению был буквально ошеломлен теми энергией и страстью, которые видел в каждом регионе, особенно в Новой Англии. Переезжая из города в город, я слышал, как руководители делали упор на одни и те же темы, люди реагировали одинаково. Я видел улыбки и энтузиазм в тех же ситуациях, что и везде. Партнеры подходили, чтобы сказать, что никогда раньше не работали в столь неравнодушной компании.

Эта поездка показала, что везде есть люди, которые хотят верить, что работа может быть увлекательной и стоящей, а не «от звонка до звонка». Я не могу помнить их всех по именам, и мы уже не в состоянии быть так близки, как были в 1987 году, но Starbucks все еще может быть работодателем, которого выбирают, потому что он создает такую атмосферу товарищества, заботы и эмоциональной отдачи, какую не везде найдешь.



Глава 21

Насколько социально ответственной может быть компания?



Очевидно, те компании, которые творчески заботятся обо всех своих клиентах, в итоге наилучшим образом служат и своим акционерам. Фактически компании процветают, творя добро.

Норман Лир, основатель The Business Enterprise Trust,
цитата из книги Дэвида Боллиера Aiming Higher

Как CEO я несу ответственность сначала перед людьми Starbucks: партнерами, клиентами и держателями акций. А также перед создателями компании, заложившими основу того, чем она является сегодня.

По-моему, «корпоративная ответственность» (термин, использованный президентом Клинтоном на конференции в мае 1996 года) означает, что руководство должно хорошо заботиться о людях, выполняющих работу и пекущихся о процветании тех сообществ, в которых они живут.

А как насчет «социальной ответственности», о которой часто говорят компании, жертвующие некоторый процент доходов на благотворительность, или продающие продукты органического происхождения, или пытающиеся сохранить тропические леса? Наша компания не поддерживает никаких политических течений, но поощряет разнообразие мнений своих сотрудников. Однако я думаю, это хорошо, когда нас относят к таким организациям, потому что «позитивный вклад в окружающую среду» уже давно является частью нашей миссии.

И все-таки, как работодатель и акционерная компания Starbucks должна сохранять и развивать свой бизнес. Нам нужно генерировать прибыли, чтобы показать, что компания здорова и хорошо управляема. Фактически мы никогда не раздавали дивидендов; все наши прибыли идут в дело.

Некоторые держатели акций считают, что компании не должны отдавать деньги на благотворительность; они предпочитают принимать такие решения напрямую, а не посредством акций, которыми владеют. Но у меня другое мнение. Чтобы отразить коллективные ценности наших партнеров, Starbucks как компания должна поддерживать серьезные благотворительные мероприятия, как в регионах, где расположены наши кофейни, так и в странах, где выращивают кофе.

Кто же определяет, какие благотворительные мероприятия поддерживать, и каким образом? И как далеко следует заходить в исполнении этой обязанности, если это вступает в противоречие с потребностями развития нашего бренда и бизнеса? Эти вопросы становятся все острее по мере нашего роста и усиления способности влиять на общество.

НЕУДАЧНИКУ, СТАВШЕМУ ПОБЕДИТЕЛЕМ, НЕ СОЧУВСТВУЮТ

До акционирования в 1992 году Starbucks была просто компанией из Сизтла, боровшейся за выживание и пытавшейся расти. Потом отношение общества начало меняться. Появились язвительные замечания. Поняв, что мы уже не неудачники, люди начали пытаться сбить нас с ног.

По сравнению с пятью миллионами довольных клиентов в неделю злых языков не так много. Но желая построить организацию с высокими принципами, нельзя не чувствовать разочарование, если ваши намерения не понимают, а иногда и извращают.

Многие клиенты и акционеры все еще считают нас любимой местной кофейной компанией, гостеприимным кафе, «третьим местом», организацией, постоянно пробующей какие-нибудь новые смелые идеи. Но наш успех вызывает у некоторых подозрение и желание поверить в худшие слухи. Меня называли «кофейным магнатом» и обвиняли в высокомерии и скупости. Это обратная сторона успеха, и с ней нелегко смириться.

Руководители больших корпораций все больше привыкают к роли мишеней для атак со стороны тех, кто выступает за благотворительность. Когда Starbucks начала подвергаться нападкам, мы были застигнуты врасплох. Мы так привыкли считать себя хорошими парнями и пытающимися выжить неудачниками, что не могли поверить, что кто-то захотел напасть на

нас. Сначала все казалось недоразумением. Мы честно отвечали на выпады, и иногда нас больно кусали.

ПО ЧЬИМ ПРАВИЛАМ ИГРАТЬ?

Установив высокие стандарты Starbucks, мы и понятия не имели, что будем подвергаться из-за этого критике. Но именно так и случилось в конце 1994 года, когда активисты Гватемалы начали против нас кампанию, рассылая листовки и письма.

Небольшая предыстория: в апреле 1989 года Питер Бломквист, тогда региональный директор CARE на Северо-Западе, стоял в очереди в кофейне Starbucks. Ожидая свой утренний капучино, он взял со стенда брошюру «Мир кофе», где были фотография Дейва Олсена и карта, на которой отмечены страны, где мы покупаем кофе. Почти все они — регионы, где CARE поддерживает здравоохранительные, образовательные и другие проекты гуманитарной помощи. «Можно было наложить эту карту на карту стран, которым помогает CARE», — вспоминает Питер.

Он связался с Дейвом по поводу отчислений в фонд CARE, и оба пришли к выводу, что это совершенно естественное мероприятие. Побывав почти всюду, где выращивают кофе, Дейв прекрасно знал, какова жизнь в сельской местности стран третьего мира. Выплачивая премию фермерам, которые выращивают кофе высшего качества, считает он, мы, по сути, поддерживаем местную экономику и одновременно стимулируем стремление к совершенству. Все-таки наше благополучие зависит от фермеров, поэтому он с энтузиазмом отнесся к идее улучшить их жизнь при помощи организации с проверенной репутацией.

Дейв поговорил о CARE со мной, и нам обоим понравился ее подход. Программы CARE не просто кормят голодных, они помогают повышать базовый уровень жизни в бедных странах такими мероприятиями, как обучение людей основам медицинских знаний, помощь в доступе к более чистой воде. Хотя мы были тогда маленькой частной компанией с годовым объемом продаж менее \$20 млн, нам понравилась мысль отдать дань странам, где растет наш кофе.

Но на тот момент мы не были в состоянии дарить. В 1989 году Starbucks быстро росла, прибавив 20 кофейен на базе 26, и все еще была в убытке — более \$1 млн только в тот год. Нам нужно было покрыть убытки, прежде чем хотя бы заикнуться о средствах на благотворительность на совете директоров. Но мы с Дейвом поставили цель: как только компания станет прибыльной, мы начнем отчислять в CARE.

В 1991 году Дейв съездил в Африку, чтобы ознакомиться с проектами CARE в Кении. Он посетил школу и увидел сотни африканских детей, которые по журналу CARE *Pied Crow* обучались гигиене, семейным и общественным отношениям, обработке земли, защите окружающей среды и развитию сел. Двести юных учеников спели для него и его семьи кенийский национальный гимн, и на его глаза навернулись слезы. Он загорелся и, вернувшись назад, был готов оформить наше участие в проекте.

В сентябре 1991 года, достигнув положительного баланса, Starbucks начала отношения с CARE с благотворительного концерта Кенни Джи. Мы обязались ежегодно отчислять по меньшей мере \$100 000 и пообещали Питеру Бломквисту, что интегрируем CARE в каждый аспект деятельности Starbucks: образцы кофе CARE и другие связанные с CARE предметы – кружки, рюкзаки и майки – вошли в наш каталог. Когда клиенты покупают эти вещи, часть денег, которые они платят, отчисляется в CARE. Мы включили CARE в рекламные акции в кофейнях, в отдельно стоящих информационных киосках и упоминали в статьях в *Coffe Matters*, а также поддерживали ее организацией благотворительных концертов с участием Кенни Джи и Мэри Чепин Карпентер.

Каждый год сумма отчислений в CARE увеличивалась, пока к 1993 году мы не стали самым крупным корпоративным донатором CARE в Соединенных Штатах. В 1996 году, на пятидесятилетие CARE, мы отправили троих своих партнеров, Дейва Олсена, Дона Валенсию и специалиста по мероприятиям Вивьен Поуэр на благотворительную акцию по покорению вершины горы Килиманджаро в Африке. Своими вкладами в CARE мы поддерживали программы в четырех странах – производителях кофе: Индонезии, Гватемале, Кении и Эфиопии, включая такие проекты, как системы водоочистки, обучение основам гигиены и охране здоровья, ликвидация безграмотности и новый проект помощи мелким фермерам на эфиопском полуострове Зидж, где, согласно легенде, выросло первое кофейное дерево. Мы стараемся поддерживать программы, помогающие найти долгосрочные, сохраняющие людям жизнь решения проблем, результаты которых будут ощутимы еще долго после того, как CARE переместит фокус своей деятельности на другие регионы и цели.

Поскольку отношения с CARE стали источником гордости для наших партнеров, мы были застигнуты врасплох, когда, незадолго до Рождества 1994 года, расположенная в Чикаго организация гватемальских трудовых активистов стала раздавать листовки в наших кофейнях. В них содержались заявления, вводившие людей в заблуждение и разжигавшие вражду: якобы работники кофейных плантаций в Гватемале трудятся в нечеловеческих условиях, чтобы заработать всего лишь два цента за фунт, а Starbucks продает зерна по цене до \$9 за фунт. Листовки обманывали людей, заставляя

их думать, что этим работникам зарплату платили мы и что Starbucks прикарманивала всю разницу. Наконец люди стали писать мне и организовывать акции против Starbucks.

Мы, разумеется, пребывали в смятении, поскольку считали, что не только вели себя ответственно, но и фактически инициировали мероприятия, идущие гораздо дальше того, что делали другие кофейные компании. Мы не использовали поддержку программ CARE в рекламных целях и теперь не могли понять, совершили ли ошибку, не заявив об этом более громко. Было ясно, что нужно как-то реагировать на эти нападки, но как?

На протяжении нескольких месяцев нам звонили и писали гневные письма. Нас просили утроить дневной заработок работников плантаций, а наше длительное сотрудничество с CARE называли «подачкой». Несмотря на то, что мы закупали менее $\frac{1}{20}$ от одного процента кофе в мире, а цены на кофе устанавливаются на международной товарной бирже, люди, казалось, были уверены в том, что мы — единовластные правители на рынке кофе и на кофейных плантациях Гватемалы.

Быстро стало ясно, что в Starbucks метили не без причины: не давали покоя наш известный по всей стране бренд и репутация компании с принципами. Именно из-за наших пожертвований в CARE группы активистов знали, что нас заботят вопросы влияния на экономическую ситуацию в странах третьего мира, где выращивают кофе. Они хотели, чтобы мы воспользовались своими закупочными мощностями и способствовали социальным изменениям в соответствии с их программами. Некоторые из тех, кто нас поддерживал, стали спрашивать: «А почему бы просто не перестать покупать кофе в Гватемале?» И все-таки мы знали, что бойкотирование — или даже угроза бойкота — повредит напрямую как раз тем, кто наименее способен выдержать это, — работникам кофейных плантаций.

Эти протестанты не понимали одного — что поскольку мы не сами выращиваем кофе, мы не можем гарантированно утверждать, на какой ферме его растят, чьи руки его собирают или сколько платят работникам фермы. Продаваемый нами гватемальский кофе приходит с тысяч различных ферм. Его обрабатывают, упаковывают и доставляют экспортеру, и только потом он попадает к нам. Мы можем проверить его качество, но не в состоянии определить, с какой именно фермы его привезли. Мы — только один из закупщиков и даже не самый крупный. Если бы мы отказались от закупок у гватемальских экспортеров, они продавали бы кофе кому-нибудь другому. Наши потребители проиграли бы, а работникам плантаций от этого легче бы все равно не стало.

Мы не можем уступать каждой общественной организации, пикетирующей наши кофейни. Но условия труда работников кофейных плантаций — близкая нашему сердцу забота, и мы не хотели, чтобы хоть один

клиент подумал, что мы не делаем все возможное, чтобы им помочь. Поэтому, после долгих обсуждений с Дейвом и советом директоров, мы решили изучить поднятые вопросы и определить, можно ли установить какие-нибудь правила для поставщиков.

На следующем ежегодном совещании в феврале я предложил основные принципы заключения сделок с поставщиками в странах, где выращивают кофе.

В течение полугода Дейв проводил исследование кодексов, которые устанавливали такие компании, как Levi-Strauss, The Gap, J.C. Penney и Reebok, а также изучил наши собственные этические ценности и отношение к странам-поставщикам. Он встречался с представителями целого ряда общественных организаций, CARE и ANACAFE, ассоциации гватемальских производителей кофе. Дейв постарался выдержать эти дискуссии в оптимистичном и конструктивном тоне. Вот одна из тех вещей, которые он хотел донести до них: атака на Starbucks — это нападение не только на некую безликую корпорацию, но на группу людей, которые разделяют те же ценности и преследуют те же цели, что и наши критики.

К сентябрю 1995 года Дейв и его группа закончили «Обещание Starbucks сделать все от нее зависящее» (Starbucks' Commitment to Do Our Part), документ, излагающий систему наших взглядов и ожиданий, равно как и ряд определенных краткосрочных обязательств помогать в повышении уровня жизни в странах происхождения кофе. Мы воспользовались термином «система взглядов», а не «кодекс», потому что наши основные принципы существенно отличались от кодексов, принятых импортерами промышленных товаров — таких как джинсы и обувь. Levi's, например, закупает у 600 неизвестных фабрик по всему миру, оборудование каждой фабрики заключено в четырех стенах, что дает возможность проводить инспекцию условий труда на них. Starbucks, напротив, закупает не напрямую. Мы никогда не смогли бы провести должную инспекцию тысяч ферм в примерно двадцати странах, как это делает производитель промтоваров.

Мы воздержались от угроз в адрес гватемальских плантаций, которые не соответствовали нашим стандартам, вопреки некоторым предложениям, по причине практической трудности выполнения этих стандартов. Однако мы наметили рабочий план по просвещению поставщиков относительно наших ценностей и миссии, по донесению наших целей до всей кофейной промышленности в целом и сбору дальнейшей информации во время визитов в страны, где выращивают кофе. Нашей целью было сделать все, что в наших силах, таким образом, чтобы это имело измеримые последствия, за которые мы могли бы нести ответственность.

Насколько мне известно, ни одна американская компания, импортирующая сельскохозяйственные продукты, никогда не делала попыток ввести

кодекс поведения для иностранных поставщиков. Но после того как мы изложили свою систему взглядов, нашлись люди, которые стали критиковать нас за беззубость.

В начале 1997 года мы продолжили свою политику, заключив союз с Appropriate Technology International для помощи мелким фермерам, выращивающим кофе в Гватемале, в увеличении их дохода, улучшении качества урожая и расширении доступа к рынку. Пожертвовав \$75 000, мы основали оборотный фонд займов для кооперативов производителей, начиная с финансирования приспособлений по обработке сырого кофе, разработанных, чтобы свести к минимуму вред окружающей среде. Большая часть кофейных фермеров тяжело трудятся, чтобы прокормить себя и свою семью плодами нескольких акров земли, и страдают от разных болезней и недоедания. Мы считаем эти усилия лишь первым шагом в деле улучшения жизни кофейных фермеров и в других странах.

Случай с листовками открыл нам обратную сторону ответственности и отзывчивости. Эти качества делают нас уязвимыми для растущего числа организаций, преследующих свои цели, и отдельных личностей с разными и иногда очень неясными намерениями. В Ванкувере, Британская Колумбия, наши кофейни изрисовали краской из баллончиков и разгромили после того, как очередная группа выпустила против нас листовки, потому что Starbucks поддерживает Ванкуверский Аквариум, который держит китов в неволе. Еще одна группа попросила нас оказать давление на Persi, нашего партнера по совместному предприятию, чтобы та приостановила свою деятельность в Бирме, так как там нарушаются права человека. Но мы даже не торгуем в Бирме! Даже Audubon Society¹ обратилось к нам с петицией о защите перелетных птиц, чьи ареалы в лесной зоне сокращаются по причине вырубki ради расширения площади кофейных плантаций.

В процессе роста компании ее ценностям непременно будут бросать вызов, но предсказать, каким образом это сделают, невозможно. Большие успешные организации могут позволить себе быть более щедрыми и социально ответственными, чем компании меньшего размера, но и к ним предъявляют невозможно высокие требования.

Ответственно относиться к своим сотрудникам, местным сообществам, акционерам и другим означает соблюдать баланс множества противоречивых интересов. Если сердить поставщиков, игнорировать потребителей, тратить слишком много времени и денег на благотворительность, нельзя построить сильную, долгоживущую компанию. Если ваша компания тер-

¹ Национальное общество, цель которого — сохранение и восстановление природных экосистем.

пит неудачу или неспособна расти, вы не можете позволить себе нести социальную ответственность.

Мы в Starbucks определяем, что можем себе позволить относительно того, что считаем правильным. Вот почему мы продолжаем спонсировать CARE, даже когда прибыли низки, как это было в 1996 году. И вот почему мы основали Фонд Starbucks в 1997 году, пригласив Питера Бломквиста на пост его директора. Но мы будем поддерживать только благотворительные мероприятия, соответствующие нашей собственной программе, а не те, что нам навязывают.

— Не говорите, что мы ничего не делаем, — говорит Дейв нашим критикам. — Скажите, что мы делаем не то, что вам хочется.

Неважно, что думают другие, мы будем и дальше четко придерживаться ценностей, которые поддерживали нас в трудные времена, — нравятся они им или нет.

ЧТО ДЕЛАТЬ, КОГДА ВАШИ ПРИНЦИПЫ В ОТНОШЕНИИ ЭКОЛОГИИ НЕСОВМЕСТИМЫ С БИЗНЕСОМ

Управление компанией, обладающей нравственными принципами, представляет дополнительную трудность: иногда невозможно представить, как их соблюсти.

Рассмотрим ситуацию с кружкой Starbucks.

Долее десяти лет Starbucks продает кофе на вынос в бумажном стакане с пластмассовой крышкой. Этот стакан — наша головная боль.

Горячий кофе в бумажном стакане неудобно держать в руках. Напитки вроде латте не такие горячие, температура снижается из-за молока. Но для обычного кофе и кофе американо приходится вкладывать один стакан в другой, чтобы было легче нести.

И каждый раз, когда мы наливаем в двойной стакан порцию кофе, в мусорной корзине оказывается вдвое больше стаканов из Starbucks — очевиден перерасход материала, что не укладывается в наши представления об экологии. Живя в таком внимательном к вопросам экологии городе, я не могу оставаться безучастным.

Если спросить партнеров Starbucks из сферы розничной торговли — двадцатилетних бариста, какие мировые проблемы волнуют их больше всего, многие ответят, что это загрязнение окружающей среды. Им невыносимо видеть, как каждую минуту из дверей выносят одноразовые стаканы, как летают по тротуарам салфетки из Starbucks, как, однажды

использовав, выбрасывают пластиковые крышки. Они любят кофе, но не хотят добавлять ни единого предмета в мусорные свалки, которые и так переполнены.

В ответ на эти тревоги Starbucks учредила Экологическую комиссию, группу высокого уровня, в обязанности которой входит поиск путей повторного использования и переработки отходов, а также вклад в местные мероприятия по защите окружающей среды.

Мы разработали уникальный подход к решению вопросов экологии. Для координации мероприятий в кофейнях мы создали «Зеленую команду» (Green Team), состоящую из управляющих кофейнями всех регионов. Три раза в год они встречаются с руководством компании и представителями отделов маркетинга и розничных операций, координируют планы мероприятий в честь Дня Земли, проводят аудит осуществления переработки использованных материалов, выступают с новыми идеями, которые потом каждый из них воплощает в своем регионе. Таким образом мы пытаемся добиться, чтобы наши партнеры как можно активнее работали над тем, как компании не просто выказывать заинтересованность в решении проблем окружающей среды, но и стать лидером в этой области.

На каждые 10 кофеен приходится один «экологический связной», который координирует мероприятия. Многие кофейни назначают ответственного за отслеживание усилий по повторной переработке и придумывают новаторские способы сокращения отходов. Часто кофейни проводят «зеленые уборки», отправляя людей на прилегающую территорию и даже на близлежащие пляжи, в парки, на автостоянки и в другие места для сбора мусора. Мы поощряем клиентов, предлагая им скидку, если они приносят стаканы для напитков с собой, продавая походные кружки и подавая напитки в фарфоровых кружках, если посетители хотят выпить кофе «здесь», а не покупают его «навынос».

Система не всегда настолько эффективна, как нам бы хотелось, но благодаря ей работники никогда не забывают о целях компании, связанных с защитой окружающей среды.

Нередко хорошие идеи зарождаются в кофейнях и идут дальше. Одна из кофеен убрала пластиковые ножи и ложки с барной стойки, предоставляя их только по просьбе клиента. Это резко сократило количество выбрасываемых пластиковых предметов. В другом регионе договорились с местной молочной фермой о возврате использованных картонных пакетов из-под молока. Мы должны полагаться на инициативу местных кофеен, поскольку повторная переработка неодинакова в разных регионах.

В октябре 1994 года мы наняли Сью Мекленбург из бизнес-школы Университета Вашингтона директором по вопросам экологии. Мы уже воплотили целый ряд проектов по сокращению отходов при упаковке и перевозке. Сью

начала работать над самой серьезной экологической проблемой, все еще актуальной для нас, — двойными стаканами.

В 1995 году мы собрали «Команду горячих стаканов» (Hot Cup Team), куда вошли представители отделов экологии, закупки, маркетинга, научных исследований, розничных операций и питания и напитков. Они начали с поставщиков. Лучшая альтернатива бумажным стаканам — полистирол, который сохраняет температуру напитков гораздо эффективнее бумаги.

Мы выбрали три вида полистироловых стаканов и провели исследования по их использованию с участием 250 покупателей. Самым популярным вариантом оказался тонкий, прессованный полистирол, какой используют в круглосуточных кафе и на заправочных станциях. Мы произвели партию с нашим логотипом и протестировали их в Денвере. Одним клиентам показалось, что эти стаканы лучше бумажных, многим же они не понравились. Полистирол не соответствовал ожиданиям клиентов, а в общественном сознании укрепилась мысль, что пластик более вреден для окружающей среды, чем бумага. Использованные стаканы отправлялись на фабрику по повторной обработке полистирола в Калифорнию. Хотя повторная переработка полистирола технически возможна, во многих городах это нереально.

Была и другая трудность. Обычно посетители выходят из кофеен со стаканом в руках. От урны, выставленной у двери, не было бы проку для тех, кто выпивает свой кофе вдали от кофейни. Те же, кто собирался выпить его в кофейне, могли бы попросить фарфоровую чашку. Нет реального способа сделать так, чтобы большая часть наших клиентов отправляли полистироловые стаканы на переработку самостоятельно.

Переход на полистирол сэкономял бы Starbucks \$5 млн в год на тот момент — и намного больше в будущем, когда число кофеен умножится. Но мы отказались. Это не решало экологической проблемы и не соответствовало нашему имиджу.

Еще в самом начале мы искали другую модель стакана, но не было подходящей. Попробовали «бумажную гильзу»: вместо двух стаканов надевали на каждый стакан посередине кольцо из гофрированного картона. Гильза требовала всего половину картона, ушедшего на второй стакан, и в состав ее материала даже входила повторно переработанная бумага. К тому времени, как мы напечатали на гильзе свой логотип, стало понятно, что она не экономит ни цента, но все равно использовали ее.

Искать более долговременный выход мы решили за пределами компании. В начале 1996 года Сью обратилась в Фонд защиты окружающей среды (Environmental Defense Fund), который сотрудничал с McDonald's при поиске альтернативы пластмассовой коробке, в которую они упаковывали свои гамбургеры. С готовностью помогать компаниям находить новаторские решения проблем, связанных с экологией, Фонд совместно

с благотворительной организацией The Pew Charitable Trusts учредил Альянс экологического новаторства (Alliance for Environmental Innovation). В августе 1996 года Starbucks с Альянсом заключили соглашение о совместной работе по сокращению вредного влияния на окружающую среду, которое оказывает кофейная отрасль. Наша цель — снизить использование одноразовых стаканов, увеличив частоту использования многоразовых кружек и введя новую, более экологичную модель одноразового стакана.

Мы связались примерно с сорока пятью специалистами: поставщиками стаканов, промышленными дизайнерами и т.д., — которые, как нам казалось, могли знать, как решить проблему. Мы встретились с двадцатью пятью из них, ознакомились с их идеями и образцами, составили короткий список из восьми стаканов, которые потом представили опытным группам в трех городах, и протестировали три полуфинальных стакана в Сиэтле, Чикаго и Бостоне летом 1997 года. Целью было к осени определить наиболее предпочтительный вариант, а в 1998 году перейти к его производству.

Глава 22

Как не стать сетью кофейен-близнецов

Искусство — это езда в незнаемое, его под силу исследовать лишь тем, кто готов на риск.

Марк Ротко,
New York Times, 13 июня 1943 года



Ничто не причиняет мне такую боль, как слова критиков, сравнивающих Starbucks с какой-нибудь сетью дешевых универмагов или ресторанов быстрого питания. Не то чтобы я не восхищался тем, как вырос бизнес Wal-Mart или McDonald's, — у них есть чему поучиться. Но имидж, который они воплощают как в своих продуктах, так и в дизайне, очень далек от того образа, который мы культивируем в Starbucks, — стильного и элегантного.

Возможно, я установил планку слишком высоко. Подобно отцу, который многого ждет от своего ребенка, я желаю, чтобы Starbucks добилась всего самого лучшего: успеха во всех смыслах, и при этом осталась на высоте новаторства и стиля.

К дизайну в Starbucks применяют такие же высокие стандарты, что и к кофе. Он должен быть лучшим в своем роде, высочайшего качества и выражать одновременно умудренность и доступность. Мы хотим, чтобы каждая кофейня отражала особенности местности, где расположена, и в то же время оставалась частью одного семейства. Быстрый рост заставляет нас стандартизировать дизайн и закупку, и тем не менее мы находим самые разные решения, чтобы не походить на семью клонов. Мы хотим, чтобы

наш стиль был неизменным, но при этом не скучным. С самого начала мы боролись с внутренним противоречием: как воплотить особенный стиль, если мы так быстро открываем новые кофейни?

Я бы никогда не позволил Starbucks пожертвовать своей элегантностью или снижать ее степень ради роста. На самом деле мы потихоньку движемся в противоположном направлении. По мере своего роста мы можем позволить себе все больше вкладывать в творческий, новаторский дизайн, который радикально меняет представления людей о дизайне. Вот как нам удастся удивлять и приводить в восторг посетителей, что всегда было отличительной чертой Starbucks и всего, что с ней связано.

СОЗДАНИЕ ОСОБОГО ДИЗАЙНА

Мне всегда очень нравились все аспекты дизайна Starbucks. Я считаю оформление кофеен отличным способом показать клиентам, что Starbucks на шаг впереди остальных. Многие наши клиенты — искушенные и разборчивые люди, и они ожидают от нас хорошего вкуса не только в отношении приготовления кофе, но и в эстетике кофеен и упаковки. Посетители ищут доступной роскоши, и если обстановка не выглядит стильной, к чему возвращаться сюда снова?

Начиная с Il Giornale, мы старались воссоздать стиль итальянских эспрессо-баров, используя современный европейский декор, хорошую освещенность и дружелюбие. Я работал с архитектором, Берни Бейкером, над планировкой интерьера, размещением логотипа, расположением барных стоек у окон, стоек для газет и доски с меню, напоминавшей итальянскую газету. Аппарат для варки эспрессо стоял в центре на возвышении, и его огибали прилавки.

Как только произошло слияние Il Giornale со Starbucks, мы полностью переделали интерьер кофеен Starbucks, стремясь, чтобы они выглядели в том же итальянском духе. Разместили барную стойку с эспрессо у задней стены, чтобы первым, что бросится в глаза посетителю при входе, были витрины с кофейными зернами. Практичный коричневый цвет был забыт, мы добавили несколько стульев, для начала не более девяти в каждой кофейне. В то время такой интерьер был единственным в своем роде.

Сразу после слияния мне пришла в голову идея, ставшая потом отличительной чертой эстетики Starbucks: использование графики для того чтобы подчеркнуть уникальность каждого сорта цельнозернового кофе.

До этого, когда люди входили в кофейню Starbucks и просили фунт, скажем, сорта House Blend, человек за прилавком отпечатывал название

кофе на бело-коричневом мешке. Но эти простые слова никак не отражали богатого разнообразия вкусов и культур стран происхождения кофе. Для меня каждый сорт кофе обладает собственной индивидуальностью в зависимости от того, где он выращен или почему создали ту или иную смесь.

Я снова обратился к Терри Хеклеру. Его чувство стиля и связь со Starbucks со дня основания должны были способствовать созданию образов, выражавших дух каждого сорта. После того как он разработал зеленый логотип Starbucks, последовала серия наклеек. Каждая содержала элементы культуры страны происхождения сорта, местной флоры или фауны или настроения, которое этот сорт создавал или поднимал. По сей день при заказе полуфунта, скажем, кенийского кофе, бариста засыплет его в стандартный пакет Starbucks, но отметит его специальной яркой наклейкой — в прошлом изображавшей слона, теперь африканца, бьющего в там-там. Наклейка для кофе с Суматры много лет изображала голову тигра; с Новой Гвинеи — ярко расцвеченного тукана; Tres Rios из Коста-Рики — женщину, несущую на голове корзину с фруктами. Я хотел, чтобы эти рисунки стали мощными визуальными сигналами, которые создавали бы определенную атмосферу даже после того, как пакет принесут домой.

Ввод новых наклеек обошелся дорого, плюс два цента к цене каждого пакета кофе. Пришлось также придумать, как наклеивать их на пакеты. Все имеет значение.

Мы использовали первый вариант наклеек почти десять лет, совершенствуя их и добавляя новые по мере необходимости. В 1997 году появился новый дизайн и картинки.

С тех пор многие компании копировали нашу идею с наклейками и дизайн кофеен. Starbucks пришлось принудить нескольких конкурентов перестать использовать изображения, похожие на наши. Одна из компаний зашла так далеко, что не только скопировала интерьер кофеен, цвета и логотип, но даже наши брошюры, распространяемые в кофейнях.

С годами совершенствовалась упаковка, при этом мы старались сохранить свой стиль. Начиная с 1987 года кофейные мешки, чашки, салфетки и другие материалы были белого цвета с зеленым логотипом. Но к сентябрю 1992 года мы захотели разнообразить и освежить свой внешний вид, поэтому наняли дизайнерскую фирму, Hornell Anderson, для разработки нового варианта упаковки. Работая с Майрой Гоуз из отдела маркетинга, они создали новый графический стиль, используя природные краски. Они также придумали рисунок пара, идущего от кофе, который мы поместили на пакетах, стенах, постерах и оберточной бумаге, значок бренда, который стал визуальным образом Starbucks. И еще они разработали оригинальную модель кофейного пакета с использованием фона из терракотового и темно-серого цветов и тем же рисунком пара. В 1992 году Терри Хеклер переделал

изображение с сиреной на нашем логотипе: в основном она не изменилась, но лишилась своего пупка. В компании блюстительницей внешнего вида и последовательности дизайна стала Майра, которая проверяет, чтобы любые новые упаковка или продукт соответствовали имиджу, к которому мы стремимся.

ПЕРВОНАЧАЛЬНЫЙ ДИЗАЙН КОФЕЕН: БАЛАНС ПОСТОЯНСТВА И СТИЛЯ

Начиная с 1987 года мы вырабатывали яркую общую тему в дизайне, чтобы наши кофейни были похожими. Моей целью было сделать так, чтобы кофейни в каждом новом регионе зеркально отражали образ первых кофеен в Сиэтле. Когда мы пришли в Чикаго, Лос-Анджелес и другие города, я хотел, чтобы новые кофейни воплощали ценности и стиль Starbucks в их первоначальном виде.

По мере ускорения экспансии мы осознали важность самостоятельной разработки дизайна кофеен, так было быстрее, эффективнее и сохранялось единство стиля. Мы пытались привлекать сторонних дизайнеров и архитекторов, но они не всегда понимали, чего от них хотят. Предлагали что-нибудь остромодное, а нам нужно было единственное в своем роде, чего можно было бы придерживаться еще долгое время.

Поэтому мы приняли дорогостоящее, но дальновидное решение: в 1991 году создали команду архитекторов и дизайнеров, чтобы каждая новая кофейня выглядела именно так, как надо. Сперва она работала под началом Кристин Дей, вице-президента по планировке кофеен. Фактически у нас была своя собственная фирма архитектуры и дизайна.

Планы и эскизы первых 100 кофеен (или около того) делались по старинке вручную, на чертежных досках, и я осматривал и одобрял каждый из них, от вывески до покрытия прилавков. Однажды, когда в трех первых кофейнях в Лос-Анджелесе неожиданно возникли проблемы, связанные с дизайном, я полетел туда вместе с нашими дизайнерами на следующий день, чтобы решить, каким образом лучше исправить ошибки.

Хотя все наши кофейни были похожими, они никогда не повторяли друг друга в точности, как две капли воды. Сначала мы разрабатывали дизайн каждой кофейни отдельно, поскольку были вынуждены так делать. В отличие от McDonald's мы не владеем своей недвижимостью и не строим отдельно стоящих ресторанов, а подписываем договоры об аренде и въезжаем в уже построенные помещения, разные по площади и конфигурации. Чтобы контролировать затраты, приходилось использовать похожие материалы

и предметы мебели, но при этом не было двух совершенно одинаковых кофеен. Например, в зависимости от расположения — в городе или за городом, в деловой части города или в неофициальной — мы варьировали деревянные покрытия (темная вишня, светлая вишня или клен).

Чтобы сохранить общий визуальный ряд кофеен и умеренные расходы, двое наших дизайнеров, Брук Маккерди и Кетлин Моррис, разработали серию палитр из шести основных цветов и их разнообразных вариаций для светильников, поверхностей прилавков и облицовки из твердых пород дерева. Кристин Дей проводила аналогию с сестрами — у каждой своя внешность, но принадлежность к одной семье очевидна. Наши дизайнеры чувствовали себя ответственными за каждый проект и часто контактировали с руководителями строительных бригад на местах, когда те обнаруживали кирпичную стену или что-нибудь еще, что могло повредить общему виду кофейни.

И все-таки по мере распространения Starbucks по всей стране люди начали жаловаться, что многие кофейни похожи друг на друга — недостаток, который с радостью использовали бы наши конкуренты. В каждом городе Америки открывались маленькие независимые кофейни с оригинальным декором, отражавшим местные особенности. В университетских городках они поражали воображение причудливостью и необычным стилем. В пригородах были домашними и уютными. Каким бы ни был вкус кофе, если атмосфера приятная, клиенты придут. Люди начали говорить, что наш дизайн бескомпромиссный и консервативный.

Это было как ножом по сердцу. Мы хотим установить личные отношения с посетителями, но доступность и уют кофеен тоже важны. Как открывать 300 кофеен в год, чтобы каждая была особенной и вписывалась в окружающую местность?

В 1994 году под началом Артура Рубинфельда мы начали экспериментировать с различными форматами. Был разработан дизайн нескольких единственных в своем роде кофеен, предназначенный для определенных нужд. Мы попробовали устроить несколько мест для обслуживания покупателей за рулем в тех районах, где много людей, которые постоянно в разъездах и всегда куда-то торопятся. Были придуманы киоски в супермаркетах и других общественных местах.

Но самым важным для тех, кто стремится иметь «третье место», стало то, что мы добавили стульев и ввели понятие «гранд кафе», больших кофеен с каминами, кожаными креслами, газетами, диванами и особой атмосферой. Посетители их обожают. Есть что-то удивительно успокаивающее в том, чтобы уютно устроиться у камина с чашкой кофе в руках.

В одном месте, в Верхнем Ист-Сайде Манхэттена, мы создали на втором этаже гостиную в богемном стиле. Обставленная изодранными диванами

и мягкими креслами, купленными на «гаражных распродажах»¹, она быстро стала послеобеденным оазисом и местом вечерних встреч в городе, который не славится обилием заведений, где можно расслабиться.

Но такой подход привел к еще большей проблеме. Быстрый рост и выход на новые рынки вкупе с нашими более крупными форматами были причиной утраты контроля за первоначальными инвестициями в обустройство кофеен. Средние затраты на открытие кофейни достигли пика в \$350 000 в 1995 году. «Гранд кафе» с оригинальным дизайном обошлось нам гораздо дороже.

Остро встал вопрос: как сократить расходы, создавая при этом инновационный дизайн, который выглядел бы свежим вне зависимости от того, сколько кофеен мы открываем.

ЧТОБЫ БЫТЬ НА ШАГ ВПЕРЕДИ, НУЖНО ВКЛАДЫВАТЬ В ТВОРЧЕСТВО

Вот эту загадку мы и вручили Райту Мэсси, когда Артур в 1994 году нанял его на пост вице-президента по дизайну. Внешне Райт непохож на дизайнера. Полнолицый, с мощной челюстью, он выглядит так, будто ему больше подошло бы футбольное поле, чем студия. Тем не менее он не только опытный архитектор — он спроектировал около сорока гостиниц — но и художник-акварелист. Это открытый и прямой человек, с ярко выраженным выговором жителей Каролины, не стесняющийся ни раскритиковать, ни признать блестящую идею.

Райт заставил людей в команде работать так, как никогда прежде. Под его руководством они выработали план «синергетического расширения», изложив в нем свои ожидания в отношении недвижимости, строительства, дизайна, операций, закупки и заключения контрактов. До этого дизайнеры держали большую часть информации в голове, как некие наследственные знания, а он заставил их изложить все на бумаге и систематизировать. Целью было переkreить весь процесс планирования кофеен, чтобы развиваться быстрее, сократить расходы и улучшить оформление.

До прихода Райта люди на местах пытались урезать затраты по каждому проекту в отдельности. Но Райт признал, что серьезно сэкономить можно, только если воспользоваться преимуществами своих масштабов. Построение сотен кофеен в год давало чрезвычайное преимущество при закупках, которое мы никогда раньше по-настоящему не использовали.

¹ Распродажи имущества отдельной семьи или человека, как правило, при переезде.

Поэтому мы централизовали закупку, разработали стандартные контракты, зафиксировали закупочные цены, пересмотрели отношения с контракторами, пообещав большие объемы работы тем, кто держит расходы под контролем.

Но этого было недостаточно. Следовало научиться кое-чему у тех, чьи заведения похожи одно на другое как две капли воды. Наша группа по торговым операциям точно определила минимальное количество оборудования, необходимого каждой кофейне, а отдел дизайна работал совместно с отделом закупки над предварительным заказом и складированием стандартных предметов за цену на 20–30 центов ниже благодаря скидкам с больших объемов, которые предоставляют прямые поставщики. Это означало, что надо было найти помещения для складов или реализовать схему поставки к определенному сроку. Для предметов, необходимых в каждой кофейне (таких как выдвижные ящики для кофе в зернах или барная стойка), можно было стандартизировать размеры и форму, чтобы делать крупные оптовые заказы. Любые открытые пространства можно было покрыть определенного вида облицовкой. Цель заключалась в том, чтобы стандартизировать все возможное, предоставив в остальном свободу творчества.

Хотя работа со стандартными компонентами убийственна для хорошего дизайна, мы нашли способ извлечь выгоду из такой схемы. В 1996 году мы перестроили свою компьютерную систему и разработали новое программное обеспечение, которое помогло вписать в общий дизайн стандартные оборудование и детали декора и оптимизировать расходы по мере того, как внешний вид кофеен приобретал законченность. Пользуясь преимуществами своего размера и сопоставляя торговые нужды с целями в отношении дизайна, мы сократили время на разработку кофейни с двадцати четырех до восемнадцати недель и значительно снизили средний показатель затрат на открытие. Это освободило часть ресурсов, необходимых для более значительного проекта — разработки кофеен будущего.

Целью Райта было поднять дизайн кофеен на более высокий уровень, далеко опередив конкурентов. Он стремился создать новый, лиричный дизайн, богатый и достаточно мощный, чтобы рассказать историю Starbucks, выйти за границы просто новой цветовой гаммы, нового вида дерева или стиля стульев и попытаться выразить самую суть того, что представляет собой Starbucks. Под его руководством творческая группа создала из культуры и мифологии потрясающую сказку.

— Хороший дизайн — это не симпатичная расцветка, — любит говорить Райт. — Это значит поместить что-то на недостижимую высоту и заставить людей дотянуться.

Чтобы стимулировать творчество, мы организовали «секретную» студию, глубоко спрятанную в недрах Центра Starbucks в Сиэтле, и наняли

команду архитекторов, художников и дизайнеров, поставив перед ними задачу создать модель следующего поколения наших кофеен. Очень немногие знали о существовании этой студии. Лишь горстка людей имели ключи, остальным же приходилось давать подписку о неразглашении, чтобы получить право войти. Такая секретность была нужна для того, чтобы эффект нового дизайна был более ощутим, когда в конце 1996 года он будет осуществлен.

Мы с Дейвом встретились с командой по разработке кофеен будущего в самом начале, объяснив им наше видение того, какой должна быть Starbucks: ощущения настоящего кофе, продолжение парадного крыльца, обогащающая, приносящая удовлетворение атмосфера, в которой возможно совмещение быстрого сервиса и минут спокойствия и тишины. Затем дизайнеры развили нашу мысль, проведя исследование истории сирен, соблазнительных и непредсказуемых, как сам кофе, и истории первого помощника Старбака. Они изучили мифологию моря, идею «третьего места» и кофейную культуру в литературе и изобразительном искусстве на протяжении столетий. Они выучили названия смесей и страны происхождения разных сортов кофе. Образцы дизайна, созданные ими, несут в себе эти мотивы, через фрески, значки и другие элементы изобразительного ряда.

Они избавились от всего жесткого и бескомпромиссного и привнесли романтику и мифологичность, добросердечие и теплоту, используя современные производственные процессы, чтобы создать эклектичную, «сделанную вручную» обстановку. Но при этом они сохранили мое видение искусства кофеварения, сделали его центральным, поместив аппарат для варки кофе за круглую барную стойку и соорудив деревянную поверхность, на которую бариста ставили готовые напитки для посетителей.

Вместо того, чтобы предпочесть простой, униформный облик, они развили сложные вариации четырех элементов — земли, огня, воды и воздуха, соотнеся их с четырьмя стадиями приготовления кофе: выращивания, обжарки, варки и аромата. Это породило четыре разных дизайна кофеен, каждый из которых обладал своей гаммой цветов, схемой освещения и составными материалами, но их связывала единая концепция. «Выращивание», например, подчеркивают разные оттенки зеленого. «Обжарка» сочетает темно-красные и сочные коричневые тона. «Варка» делает упор на синем, подразумевая воду, и коричневом, цвете кофе. «Аромат» представляет собой светлую цветовую гамму из желтых, зеленых и белых тонов. Все концепции включают натуральные ткани, сделанные вручную лампы и люстры и подвесные элементы потолка, имитирующие естественные очертания. В рамках этих четырех базовых моделей можно варьировать материалы и отдельные детали, чтобы адаптировать их к различной обстановке, от зданий в центре города до предместий и университетских городков.

Для вовлеченных в этот процесс людей он протекал весьма бурно, с метаниями в стороны, перераспределением ролей и пересмотром стержневых ценностей, похожим на перерождение Starbucks. В конце концов, они замахивались на тот образ компании, который я так тщательно создавал. Райт говорит, что иногда задумывался над тем, уволят ли его или убьют за революцию, которую он пытался устроить. Временами дело стопорилось, а некоторые из первоначальных концепций либо заходили слишком далеко, либо были недостаточно яркими. Но я посчитал необходимым отступить в сторону и не мешать разгулу их воображения.

Я помню, что чувствовал, когда ходил по имитированным кофейням в нашей студии на пятом этаже, осматривая конечные варианты концепций дизайна. Артур и Райт тоже были там, но я не хотел ничего обсуждать и не слушал объяснений. Я просто хотел погрузиться в то настроение, которое создала дизайнерская группа. Увиденное по креативности и мастерству далеко превосходило наши первоначальные поиски дизайна Il Giornale.

Художники показали придуманные ими значки с вариациями сирен для использования в кофейнях и полностью переделанный набор наклеек с названиями сортов кофе. Конечным результатом стала серия настолько оригинальных изображений, что я почувствовал трепет перед теми талантами, которых нам удалось вдохновить на творчество.

— Это превосходно, — сказал я. — Нужно, чтобы это поскорее попало в наши кофейни.

Как только новые модели кофеен были одобрены, мы стали искать возможности втиснуть их в строгие рамки бюджета, установленного для уже существующих моделей. Это означало, что придется заключать контракты с другими поставщиками. К июню 1996 года Райт со своей командой придумали способ закупить более 300 предметов напрямую у производителей, снизив общий уровень расходов на 10%.

Окончательные планы, сформулированные в конце 1996 года, включали четыре формата и четыре цветовые гаммы. Наши типичные кофейни Core A площадью в 1400 квадратных футов, с меняющимися местами для сидения и полным ассортиментом товаров, могут перенять любую из четырех гамм и моделей. Кофейни Core B, спланированные для помещений меньшей площади, требуют практичного использования пространства. Они создаются по тем же моделям, но их постройка обходится дешевле.

Мы также ввели два новых формата: *breve bar* и *doppio*. *Breve bar* — это «магазин в магазине», придуманный для использования в супермаркетах или в вестибюлях офисных зданий и достаточно компактный, чтобы втиснуться в пространство, которое прежде считалось слишком маленьким для полноценной кофейни Starbucks. *Doppio*, названный так в честь двойного

эспрессо¹, — самая маленькая точка, вмещающаяся на участок приблизительно в 8 квадратных футов. Они самодостаточны и могут легко перемещаться с места на место. Маленькие кофейни строятся в том же стиле и отделываются так же, как и кофейни побольше.

Хотя задача снизить расходы, улучшив при этом дизайн, явно противоречива, Райт и его команда не только выполнили ее, но и сделали еще кое-что: придумали новые форматы для кофеен, чтобы продавать кофе в тех местах, которые раньше даже не рассматривались.

Попытку создания кофеен будущего в 1995 и 1996 годах вызвало обвинение в том, что наши кофейни похожи друг на друга, как близнецы. Мы пошли дальше, еще дальше. Но этот опыт — типичный пример реакции Starbucks. Если есть проблема, мы стараемся не только решить ее, но в процессе поиска решения создать что-то инновационное и элегантное.

¹ Doppio — двойной, парный (итал.).

Глава 23

Когда вам говорят сфокусироваться, не становитесь близоруким



*О, если ты спокоен, не растерян,
Когда теряют головы вокруг,
И если ты себе остался верен,
Когда в тебя не верит лучший друг;
И если будешь мерить расстоянье
Секундами, пускаясь в дальний бег,
Земля — твое, мой мальчик, достоянье.
И более того, ты — Человек!*

Редьярд Киплинг.
Если (перевод С. Маршака)



Декабрь 1995 года был настоящим безумием. Каждое Рождество мы, как многие другие розничные торговцы, готовимся к сумасшедшей гонке — на обжарочном заводе, в кофейнях, в офисах. Для Starbucks это единственное время года, когда наша розница — кофе в зернах, кофеварки, шоколадные конфеты, кружки — становится так же важна, как повседневные латте и капучино. Толпы людей, дух праздника, посетители охают и ахают, глядя на яркие предметы на полках, бариста не покладая рук работают, и в конце месяца мы в изнеможении валимся с ног с довольными улыбками на лицах, обещая себе самим, что в следующем году будем более организованны.

Однако Рождество 1995 года оказалось другим. На несколько районов обрушились бураны и сильные снегопады, и многие магазины пришлось на несколько дней закрыть. Некоторые владельцы, делая отчаянные попытки привлечь покупателей, резко снижали цены. Прогноз погоды, а следовательно, и продаж был мрачным.

Каждое утро наш отдел розничных продаж собирался в конференц-зале рядом с моим кабинетом. И все чаще на этих встречах люди нервно подергивали ногами и грызли ногти. Кто-то приносил компьютерные данные продаж предыдущего дня, разбитые по регионам, товарным категориям, числу покупателей. Это походило на ожидание результатов экзамена. Мы сравнивали реальные цифры с запланированными бюджетом и пересматривали свой прогноз каждую неделю. Если в какой-то из дней мы не составляли план, то пересчитывали какие-то цифры, чтобы определить, что было необходимо для составления плана на оставшуюся неделю, а потом — на месяц, квартал и год.

Ключевыми были ежедневные данные о росте объема продаж в кофейнях, открытых год и более. Чем больше кофеен, тем больше общий объем продаж. Но каждая ли продавала больше, чем годом раньше?

Ежемесячные данные до этого показывали в среднем 5%-ный рост. Теперь же ежедневно выдавались цифры в 2%, 1%, 0, а иногда даже со знаком минус. Тенденция была пугающей.

Напряжения добавляло то, что наши акции продолжали устанавливать ценовые рекорды на бирже. Мы знали, что, если не справимся с показателями за месяц, реакция инвесторов будет драматичной и акции упадут.

Что еще хуже, мы знали, что все равно будет трудно достичь запланированных прибылей, поскольку у Starbucks оставались запасы дорогого кофе, закупленного еще летом 1994 года. Орин надеялся, что некоторые из его мероприятий по сокращению расходов принесут свои плоды, но подсчитывать, как сильно они повлияют на итоговый баланс, было еще слишком рано. Перед Орином я мог не скрывать свою удрученность. Он испытывал то же самое.

Что мы могли сделать? Большая часть ключевых решений, определявших объемы продаж, была принята за шесть месяцев до этого, когда мы заказывали товары, разрабатывали упаковку, закупали кофе для смесей. Мы быстро обнаружили несколько ошибок, которых уже не могли исправить. Для рождественского сезона 1995 года мы отказались от традиционной красно-зеленой упаковки ради игривой пастельной цветовой гаммы, а покупатели не восприняли ее. Мы заказали слишком много кофеварок и недостаточное количество дешевых предметов для подарков. Мы строили далеко идущие планы и поэтому закупили чрезмерное количество кофе отдельных сортов, в том числе для нашей «Рождественской смеси». Мы упаковали подароч-

ный кофе в большие однофунтовые мешки, как обычно, но также впервые предложили крошечные четвертьфунтовые упаковки — ими можно было набивать рождественские чулки.

Маленькие мешочки стали хитом продаж, но большая часть кофе уже до начала декабря была упакована в большие мешки. Людям на обжарочном заводе приходилось работать сверхурочно, с бешеной скоростью высыпая кофе из больших мешков и упаковывая в маленькие. Это составило дополнительные расходы, которые мы с трудом могли себе позволить.

И все-таки в предыдущие годы нам всегда удавалось подхлестнуть праздничные продажи специальными рекламными кампаниями и другими способами. Поэтому мы с Орином разработали план. Мы проверяли, какие продукты опережали запланированные объемы продаж, а какие отставали от плана, и каждую неделю соответственно переделывали свои рекламные лозунги. Скотту Бедбери не терпелось испытать некоторые имиджевые лозунги вроде «Варить другим» (Brew unto Others), но в итоге мы сконцентрировались на более прямолинейном «Великолепные подарки менее чем за \$20» (Great Gifts for under Twenty Dollars). По моей инициативе мы даже предлагали бесплатный кофе после 17.00, чтобы люди заходили к нам после покупок. Будучи в настроении тратить деньги, они могли заметить и захотеть купить некоторые вещи.

В самом начале месяца казалось, что наш бизнес превратился в покер с высокими ставками. Карты были неизвестны, но мы знали, что выиграем так или иначе. Но с каждым днем мой оптимизм таял. Я решил отменить отпуск на Гавайях. Это было нехорошо по отношению к Шери и детям, но я считал необходимым не бросать свою армию в трудной ситуации.

Каждое утро я получал дома факс с данными о продажах предыдущего дня. Потом спешил в офис на совещание с Орином в 7.30. Затем встреча с отделом розничных операций. Я стал бояться этих встреч. У меня сводило желудок, но я должен был выглядеть бодро. Все сотрудники офисов и кофеен испытывали тревогу, мне хотелось внушить им оптимизм.

Один из фундаментальных аспектов лидерства, как я все яснее понимаю, — это способность заразить уверенностью других даже тогда, когда сам испытываешь неуверенность.

Наконец, в середине декабря, я пришел к выводу, одновременно горькому и принесшему облегчение, что из-за размера и масштаба компании я больше не в состоянии единолично решать важнейшие вопросы. Раньше Starbucks была похожа на быстроходный катер, проворный и легко обходящий преграды на своем пути. Какая бы ни возникла проблема, я мог вмешаться и, при некоторой концентрации усилий, помочь прийти к верному решению. Если тормозили продажи, мы меняли тактику продаж в течение одного

дня, реагируя быстро и интуитивно. Я мог повернуть штурвал на дюйм или полдюйма, и весь катер поворачивал. Результаты не заставляли себя ждать.

К 1995 году Starbucks стала больше похожа на авианосец. Как только ей задали определенное направление, ее курс было уже нелегко изменить. Как бы я ни крутил штурвал в последнюю минуту, корабль несся вперед. Он стал слишком большим, чтобы слушаться руля.

Будучи крупной компанией, мы должны были все больше и больше полагаться на планирование и дисциплину, а не на свою интуицию и корректировки, сделанные в последнюю минуту. Такие навыки мы должны были развить в себе задолго до декабря 1995 года, но, к сожалению, чтобы заставить нас всех понять необходимость найти более точные методы прогнозирования и планировать на более долгие периоды, потребовалась более серьезная проблема. И я начинал соглашаться с тем, что посоветовали консультанты по менеджменту: чтобы стать долгоживущей, великой компанией, нужно построить механизм предотвращения и решения проблем, который надолго переживет отдельного лидера.

Поняв это, я изменил тактику. Я решил открыто говорить о своих тревогах, и не только с менеджерами, но и со всеми остальными служащими компании. Я созвал большое совещание всех наших офисных работников в Сиэтле. Поскольку зал еще не был готов, мы собрались в столовой на третьем этаже, и все столпились вокруг меня.

Столовая была украшена рождественскими гирляндами, но праздничного настроения не было. Меня окружали вытянутые лица и грустные глаза. Хотя большая часть сотрудников не видели ежедневных показателей продаж, ходили слухи, что нам не выполнить намеченный план.

То, что я сделал, было нехарактерно, поскольку мои речи обычно носили оптимистичный характер. Но в тот день, я знал, подобная речь встанет колом в горле.

— Возможно, впервые за долгие годы вашей работы в Starbucks, — начал я, — мы терпим поражение в праздничный сезон. Наши дела идут далеко не так хорошо, как мы рассчитывали. Этому нет оправданий, и никто в этом не виноват. Но мне неспокойно.

Я рассказал о последствиях, которые может повлечь за собой невыполнение плана по объему продаж и доходам.

— Успех, — сказал я им, — не сама собой разумеющаяся вещь. Мы должны работать, чтобы добиться его, каждый день. Тот факт, что Starbucks добились всех своих целей в прошлом, вовсе не означает, что отныне мы застрахованы от ошибок. Мы должны находиться в состоянии постоянного обновления и осознавать, что будущее нашей компании основывается не на вчерашних достижениях. Мы не должны опускать руки, даже когда наши краткосрочные цели кажутся недостижимыми.

Горстке амбициозных сотрудников такое сообщение пришлось не по вкусу: их глаза уткнулись в пол, и они переминались с ноги на ногу.

— Надеюсь, мы выполним план, — сказал я в заключение. — Но если нет, мы останемся той же компанией, какой были месяц назад.

Я попытался заставить их сосредоточиться на долгосрочных целях: что представляет собой компания, как не позволить одному неудачному сезону помешать ее развитию.

Позже ко мне приходили люди со словами: «Я работал в других компаниях, и никогда не слышал, чтобы CEO так честно и эмоционально говорил о трудной ситуации. Я ценю то, как откровенно вы объяснили, что за проблема встала перед нами».

Но были и другие, считавшие, что я вел себя слишком прямолинейно. Они считали меня героем-завоевателем, игроком-звездой, способным изменить ход самого проигрышного матча, и им не понравилось, когда я сошел с пьедестала и признал свою уязвимость. По их мнению, мне следовало скрыть свои слабости и волнения. Несколько управляющих пришли ко мне в кабинет в тот же день со словами: «Говард, я считаю, тебе не стоило этого делать. Какой в этом смысл? Зачем усугублять страх?»

Прошло несколько месяцев, прежде чем мое окружение пришло к тем же выводам относительно компании, что и я. Подобные трудности помогли отточить мастерство управленческой команды, добрая треть которой работала в компании менее шести месяцев.

Одной из проблем, с которыми пришлось столкнуться всем управляющим в компании, было чувство вины. В отличие от кризиса цен на кофе, эту катастрофу мы, казалось, могли бы предотвратить. Мы чувствовали личную ответственность за то, что подвели друг друга. Волшебство всегда начиналось с нас, а в этот раз мы впервые не могли взмахнуть волшебной палочкой и сделать так, чтобы проблема исчезла.

Оглядываясь назад, я убежден, что откровенный разговор был правильным шагом. Глава компании не может и не должен всегда «заводить толпу». Он должен быть готов показать людям свои слабость и боль, если они понимают это в контексте более масштабных достижений компании.

Когда у вас неприятности, трудно произносить пламенные речи. Людям нужно руководство к действию, а не красноречие. Они хотят получить полномочия для помощи в решении проблемы и активных действий, направленных на это.

Многим управляющим трудно признаться в своих страхах тем, кто зависит от них. Но я верю, что, если вы становитесь на один уровень со своими сотрудниками в тяжелые времена, они будут больше вам доверять, когда вы скажете, что дела идут хорошо.

НЕ ПОЗВОЛЯЙТЕ БУДУЩЕМУ ПРОСОЧИТЬСЯ СКВОЗЬ ПАЛЬЦЫ, КАПЛЯ ЗА КАПЛЕЙ

В то Рождество меня осенили и другие открытия. Одно — то, как легко можно упустить контроль над далеким будущим, когда требуют внимания сиюминутные проблемы. В трудные моменты людям, несущим ответственность, легко принять неверное решение, потому что они не видят долгосрочных последствий.

В самом начале бизнес было легче понять, и каждый менеджер знал, какое влияние его выбор окажет на компанию в целом. По мере роста мы нанимали все больше специалистов с определенными функциями, но многие из них — потому, что пришли из более крупных и нерасположенных к риску компаний, и потому, что они углядели всего лишь малую часть бизнеса, — обладали узким взглядом на вещи.

Одним из самых развешивающих страхов стала инкрементализация¹, как я это называю. То, что кажется верным в отношении какого-то сегмента бизнеса, может стать катастрофой для компании в целом.

В тот праздничный сезон такую шутку сыграл со мной латте с гоголем-моголем. Мы с Дейвом включили его в меню еще в Il Giornale в 1986 году. С тех пор он стал большим сезонным хитом среди посетителей Starbucks.

В 1994 году один из сотрудников отдела питания и напитков нашел прекрасный способ сэкономить деньги и время. Вместо того чтобы открывать пакет за пакетом с гоголем-моголем для приготовления напитка, почему бы не использовать заранее приготовленный сироп со вкусом гоголя-моголя? Его можно было добавлять нажатием кнопки на рычаге, держа кофе латте под ним. Это было просто и элегантно. Мы протестировали новую версию напитка в кофейнях Портленда в праздничный сезон 1994 года, и она получила широкое признание. Но когда мы стали распространять ее по всей стране в Рождество 1995 года, сироп почему-то уже не имел того вкуса, и никто не заметил подвоха. Из-за размера и масштабов компании мне так и не доложили о перемене.

Поэтому в разгар этого разгромного рождественского сезона я, как обычно, читал карточки жалоб и предложений и стал замечать, что многие указывали на одно и то же: «Ваш гоголь-моголь ужасен на вкус» и «Куда подевался настоящий гоголь-моголь?»

Я пришел на совещание отдела питания и напитков и сказал: «Что происходит с латте с гоголем-моголем?» Сотрудники отдела виновато переглянулись. На бумаге сироп выглядел очень разумным решением, и покупатели

¹ От increment — возрастание, увеличение, прирост, прибыль.

Портленда ни разу не пожаловались во время теста. Но когда продажи латте с гоголем-моголем стали резко падать, они поняли, какой это был просчет. Вот вам пример разрозненной компании, где никто не обращает внимания на генеральные последствия.

Это послужило нам хорошим уроком. В следующее Рождество мы добавляли в латте настоящий гоголь-моголь.

Хороший руководитель компании держит в голове общую картину происходящего, а остальные сосредотачиваются на деталях. Но он также должен настойчиво добиваться, чтобы главы отделов консультировались друг с другом, и исследовать более серьезные последствия изменения политики. Решение сократить расходы или повысить эффективность пойдет на пользу только в том случае, если оно соответствует долгосрочным целям, которых пытается достичь компания.

КАК ПОДНЯТЬСЯ НАД ТОЛПОЙ В ПЕРЕНАСЫЩЕННОЙ ТОВАРАМИ СТРАНЕ

Какие бы ошибки мы ни совершали внутри компании, главная причина неудачного рождественского сезона была внешней. В течение декабря мы слышали тревожные отчеты других розничных торговцев. Gymboree, великая компания, терпела 19%-ные убытки по сравнительным показателям. Computer City показывал спад продаж на 8%. У Melvyn — на 1,4%. По всем Соединенным Штатам, по данным Telecheck Services, показатель продаж в одной торговой точке за декабрь упал на 4,1%.

Наши неприятности казались менее серьезными. Мы начали месяц с положительным показателем продаж в одной торговой точке в 1%.

Проблема явно была масштабнее, чем Starbucks.

США перенасыщены товарами, слишком большое количество торговых компаний гоняются за слишком малым количеством потребительских долларов. Просто выбор для потребителей так велик, что им трудно мудро распорядиться своим чистым доходом.

К тому времени, как Starbucks вступила на общенациональную арену, в начале 1990-х, перенасыщение рынка уже стало серьезной проблемой. Каждый год нам все с большим трудом удавалось привлечь внимание покупателей. Наш рекламный бюджет не столь велик, как у крупных компаний. Люди стали более занятыми и менее склонными исследовать новые магазины и заходить в новые кафе.

И все же перенасыщение создает для Starbucks огромные возможности. В отличие от компаний, выпускающих полуфабрикаты, мы можем устанавливать связь с людьми, с одним за другим. А поскольку мы стара-

емся неизменно предоставлять клиентам высококачественный продукт и высококачественные ощущения, когда другие становятся посредственностью, мы выгодно выделяемся на их фоне.

Но удивлять и доставлять удовольствие клиентам становится год от года все труднее. Покупатели ждут от нас высокого уровня обслуживания. Как любая хорошая торговая организация, мы постоянно стараемся отличиться тем, что предлагаем товар или услуги, которые они не могут найти нигде больше. Нам приходится трудиться, чтобы обеспечить большую глубину, большее разнообразие и богатство дизайна кофеен. Вместо того, чтобы двигаться по шоссе строго между пунктирных линий, нам приходится иногда отскакивать от заградительных перил.

Покупатели всегда ищут чего-то новенького и интересного, особенно в Рождество. Этот спрос вынуждает торговые компании всей Америки постоянно обновляться и изобретать, а нас — тем более. Мы должны и дальше стараться создавать новые товарные категории, поражающие воображение потребителей.

Каждая розничная компания мечтает о товаре, который произвел бы эффект разорвавшейся бомбы и был бы сметен с полок. Таким товаром стал для нас Blue Note Blend CD в марте 1995 года и фрапучино летом 1995 и 1996-го. Но выпускать подобное каждые четыре недели невозможно.

Вот почему, даже видя душераздирающие показатели рождественского сезона, я продолжал теревить отделы научных исследований и маркетинга, чтобы те не бросали попытки разработать новые продукты. Чтобы вернуть интерес и расположение клиентов, они необходимы.

Хотя мы и определили очевидные внешние тенденции, ставшие причиной низкого объема продаж, было бы неправильно откинуться в кресле и сказать: «У всех сейчас плохой год. Это не наша вина». Надо изыскивать способ подняться над суетой в стране, перенасыщенной товарами.

ЛУЧШИЕ ГЕНЕРАЛЬНЫЕ ДИРЕКТОРА ОДНОВРЕМЕННО ДАЛЬНОЗОРКИ И БЛИЗОРУКИ

В тот год мы так ничего и не придумали. В начале января, когда были объявлены показатели продаж, цена акций упала. В том же месяце мы высчитали, что недобрали всего 1% до запланированного объема благодаря умелым корректировкам Орина. Starbucks все еще была чрезвычайно прибыльна, но доходы росли не так быстро, как мы предсказывали.

Тем не менее аналитики Уолл-стрит были неумолимы. Некоторые обвиняли меня и мои товарные инновации в отвлечении компании от ее

основного бизнеса. История, говорил один из них, показывает, что самая большая опасность для торговых и ресторанных компаний заключается в потере концентрации: «Когда такое происходит, вся ценность бренда, созданная компанией, начинает теряться. Мы предпочли бы видеть, что больше внимания уделяется работе в кофейнях».

Эти слова привели меня в ярость. Они являются примером как раз той близорукости, которая раздражает в Уолл-стрит многих гендиректоров. Компания, чье руководство не ориентируется на далекое будущее, никогда не перерастет сегодняшних, кратковременных веяний.

В течение тех месяцев даже внутри Starbucks некоторые ворчали, будто я слишком давя на них, требуя работы над долгосрочными проектами, когда наш основной бизнес нуждается в срочном ремонте. В голосах некоторых людей слышалось негодование. Пока они разгребали послерождественский беспорядок, я уже играл со своими новыми «игрушками»: мороженым, фрапучино в бутылках, большим новым контрактом с United Airlines.

Неужели я ослеп? Нет. Мой взгляд сосредоточился на далеком будущем. Я смотрел за угол, чтобы увидеть, что ожидает нас дальше. Procter & Gamble только что приобрела одного из крупнейших поставщиков кофе в зернах для супермаркетов Millstone Coffee of Everett из Вашингтона.

Крупнейшие игроки преследуют нас? Надо ли нам пересмотреть свое первоначальное решение не продавать свой кофе в супермаркетах? Какие продукты следует создать, чтобы они были только наши, которые заняли бы недостижимую для других нишу на рынке, где все шире растет конкурентная борьба? Каким образом мы можем использовать бренд Starbucks, сохранив его элегантность и стиль, но привлекая все больше клиентов? Нам нужно преследовать далеко идущие цели, связанные с построением бренда Starbucks путем создания новых продуктов. Чтобы подготовиться к 2000 году, эксперименты должны начаться немедленно.

Улучшив свою систему производства, розничных операций и планирования, Starbucks стала лучше справляться с ближайшим будущим. Во время рождественского сезона 1996 года мы избежали многих проблем, которые осаждали нас годом раньше. И снова общий климат в области розничной торговли был не слишком благоприятным и погода — неважной, особенно на Северо-Западе, на Тихоокеанском побережье. Рост продаж в одной точке в 2% был не так хорош, как хотелось. Но наша тактика сдерживания расходов сработала хорошо, и прибыли оказались соответствующими средней предварительной оценке Уолл-стрит. Мы знали, чего ожидать, и реакция фондового рынка была не слишком резкой.

Мы сделали все, что могли, для обеспечения высокого объема продаж во время праздничного сезона в 1996 году. Мы выучили свои уроки.

Мы действовали в соответствии с тщательно выверенным планом и, обладая намного более точными прогнозами, упаковали столько кофе, сколько требовалось. Более того, мое настроение было более оптимистичным, и это отразилось на всем происходящем. Я не ждал, что в последнюю минуту произойдет рождественское чудо, и сконцентрировался на перспективах на будущий год. С новым вице-президентом по сбыту, Питером Гиббонсом, пришедшим из Disney, и расширенным составом лабораторий Дона Валенсии у нас были наготове для летнего сезона новые продукты.

На второй год мы были спокойнее. И отсутствие сногшибательных рождественских продаж еще не конец света. Почему? Потому что мы все знали, какова ценность нашей работы для будущего, как бренда, так и компании. Рождественские продажи не могут решить судьбу Starbucks.

Уолл-стрит тоже поняла это, и цена акций в январе стала расти, отражая благоприятные перспективы на 1997 год.

Как капитан этого авианосца я устремил взгляд за горизонт и прибавил пару. На этот раз я даже не тосковал по старому маленькому катерку.



Глава 24

Следуйте своему сердцу

*Лидерство заключается в том, чтобы определить
судьбу компании и иметь смелость следовать ей...
У долгоживущих компаний есть благородная цель.*

Джо Яворски,

Центр организационного обучения, MIT



ДОЛГОСРОЧНОЕ ВИДЕНИЕ

На книжной полке в моем кабинете стоит маленький хрустальный шар. Мне подарили его представители местного филиала Организации молодых президентов (Young Presidents Organization) как символ их награды Merlin.

Согласно легенде, Мерлин родился в будущем и жил в обратном порядке, двигаясь в прошлое. Должно быть, он часто шагал не в ногу со своими современниками, преисполненный бессознательных идей о том, что может случиться. Я не мудрец, но иногда мне кажется, что я знаю, каково ему было. Мое видение будущего, мои ожидания того, какой должна быть Starbucks, людям понять нелегко, ни внутри компании, ни за ее пределами.

Консультант по вопросам управления Чарльз Э. Смит из Санта-Фе, Нью-Мексико, сравнил дальновидных руководителей со знаменитым волшебником. «Выдающиеся лидеры, — писал он в 1991 году, — культивируют привычку в духе Мерлина — действовать в настоящий момент как посланники радикально отличного будущего, чтобы их организация прониклась революционным видением возможных достижений».

Еще в начале 1980-х годов, а сегодня и подавно, у меня было довольно ясное представление о том, какой могла бы стать Starbucks. Я знал, какие чувства должны вызывать кофейни, каким должен быть темп роста, какие отношения мы будем устанавливать со своими людьми.

Сегодня я вижу будущее гораздо более далекое, чем прожитые Starbucks двадцать пять лет. На ежегодных сессиях по стратегическому планированию наши высшие руководители оттачивали это видение, делая его дерзким и достижимым одновременно. Мы проясняем для других свои ценности и стараемся сформулировать долгосрочные цели. Хотя многие руководители относительно недавно работают в компании, меня потрясает схожесть наших верований и устремлений.

Компания, которую мы себе представляем, великая, долгоживущая, все еще ревностно выполняющая свою миссию — нести превосходный кофе всем и повсюду. Ее кофейни обеспечат настоящие ощущения и обогатят жизнь людей по всему миру, чашка за чашкой. Мы хотим, чтобы наша дерзость и непокорность вели компанию в новых направлениях, чтобы мы использовали силу бренда, изобретали новые продукты, способные удивлять и вызывать восторг, продавали через многочисленные каналы дистрибуции, возможно даже вышли за границы кофе и перешли к другим товарам, имеющим отношение к повседневной жизни.

Эти возможности захватывают. Во многих странах средний показатель потребления кофе равен двум чашкам в день, а качество этого кофе по большей части довольно низкое. Starbucks близка к тому, чтобы удвоить количество кофеен в Северной Америке к 2000 году, и я уверен, что мы в итоге сможем открыть больше кофеен в Азии, чем в Северной Америке. В течение ближайших нескольких лет мы ожидаем, что совместное предприятие с Pepsi принесет доход свыше \$1 млрд, сумму, превышающую общий объем продаж всей Starbucks сегодня.

Но наши планы не ограничиваются цифрами. Фундамент компании не связан с ростом. Это живая, эмоциональная связь с нашими сотрудниками, потребителями и акционерами.

Какой бы дорогой ни шла Starbucks, как бы быстро она ни росла, наши фундаментальные, стержневые ценности и цели останутся неизменными. Я хочу, чтобы Starbucks вызвала восхищение не только за то, чего мы уже достигли, но за то, как мы этого достигли. Верю, что мы сможем поспорить с общепринятым мнением, сохранив свои страсть, стиль, предпринимательский жар и личные отношения, даже когда станем глобальной корпорацией. Люди Starbucks на всех уровнях обязательно должны участвовать в успехе компании, гордиться им и ощущать его материально. И если бы своим поведением и принципами мы смогли внушить индивидуальным предпринимателям и руководителям дру-

гих компаний желание метить выше, это было бы поводом для бурного веселья.

Я твердо убежден, что мы можем одновременно добиваться успеха и приносить пользу. Можно быть чрезвычайно прибыльной и конкурентоспособной компанией, с многоуважаемым брендом, и снискать уважение за хорошее отношение к своим сотрудникам.

Мы должны вести людей вперед, следуя зову своего сердца. В бизнесе, как в жизни, каждый должен обладать внутренним компасом, который направлял бы наши действия, инстинктивным пониманием того, что в этом мире важнее всего. Для меня это не прибыль, не объем продаж, не количество кофеен, а страсть, приверженность делу и энтузиазм преданных людей. Деньги здесь ни при чем, важно то, что мы стремимся воплотить мечту, когда другие уверены, что она невоплотима, и ищем способы отдать что-то взамен своим сотрудникам, потребителям, обществу. Смеем надеяться, что если вы станете рассматривать Starbucks, то каждый раз, когда ваш взгляд фокусируется на какой-то части изображения, вы видите не отдельные кусочки ценностей, а приближенную картину руководящих принципов компании. А при взгляде вглубь вы видите честность, подлинность, уважение и достоинство.

В своей книге «Построенные навечно» Джеймс Коллинз и Джерри Поррас говорят о «больших, наглых, амбициозных целях». Амбициозная долгосрочная цель Starbucks — стать великой компанией-долгожительницей с самым признанным и уважаемым брендом в мире, известной тем, что вдохновляет людей и пестует дух гуманизма.

Сегодняшняя Starbucks не вполне соответствует этим высоким стандартам. Мы совершаем много ошибок. Ни одна компания не идеальна. Но если не замахиваться высоко, если метить только на «достаточно неплохо» или «выше среднего», вы как раз туда и попадете. А пытаясь достичь совершенства, вы вдохновите свою команду на работу ради более высокой цели. Когда вы сталкиваетесь с трудностями и обнаруживаете недостатки, следует бороться с ними решительным образом. Люди будут охотнее прощать ошибки, если поймут ту общую миссию, которую вы вместе выполняете.

Проблемы, с которыми Starbucks столкнулась за последние годы, — обвинения в назойливости, неустойчивые цены на кофе, неудачный рождественский сезон, жалобы и протесты — не заслонили от нас более масштабную картину, долгосрочную ценность, созданную нами. Нельзя построить организацию или реализовать мечту, не столкнувшись на пути с трудностями и разочарованиями. Чем сильнее мы преданны своему делу, тем болезненнее будут эти испытания, но и тем лучше мы научимся находить решения, которые соответствовали бы нашим ценностям.

Starbucks и сегодня активно борется за выживание, и нас ждет еще много неприятностей впереди, некоторые из которых будут намного серьезнее, чем те, что встречались нам до сих пор. Мы не сможем до бесконечности сохранять показатель роста доходов в 50%. Все великие компании знали трудные времена, когда приходилось критически оценивать свои действия и заново расставлять акценты. То, как мы выходим из кризиса, является безошибочным показателем.

Подозреваю, что многие выдающиеся идеи, которые сформируют будущее Starbucks, появятся изнутри. Делая упор на стойкой приверженности постоянному самообновлению и новаторству, поддерживая предпринимательский дух, мы делаем все, что в наших силах, чтобы создавать атмосферу, способствующую рождению новых идей.

ПРОДОЛЖАЙТЕ ПРИСЛУШИВАТЬСЯ К МУЗЫКЕ

Музыка The Beatles не оставляет меня равнодушным, как и многих других представителей моего поколения, потому что она напоминает о людях, местах и временах, когда я вырос. Поэтому мне не терпелось посмотреть антологию The Beatles по телевизору и послушать, как они сами рассказывают историю группы. В интервью в одной из программ Пол Маккартни произнес слова, попавшие в яблочко.

Это было после того, как они собрали 50-тысячную толпу на стадионе Ши, и гастрольная жизнь начала утомлять их. Их финальный тур закончился в парке Кэндлстик в Сан-Франциско 29 августа 1966 года.

В программе Пол, Джордж и Ринго сидели вокруг стола, вспоминая о причинах своего решения прервать гастроли. «Мы играли все хуже и хуже, а эти люди все кричали, — сказал Пол. — С их стороны было очень мило, что мы нравились им, но мы не слышали самих себя».

Эти слова потрясли меня своей точностью. Они больше не слышали свою музыку. Когда это произошло, они потеряли свой смысл. Им пришлось ехать назад в студию, чтобы снова найти свое звучание.

У Starbucks — как у любой компании и в жизни любого человека — есть много суматошных моментов, когда мы просто пытаемся делать свою работу, потушить пожар, решить какие-то мелкие проблемы, упуская при этом из виду, для чего мы все здесь находимся.

Я был бы в отчаянии, если бы через двадцать лет Starbucks проникла повсюду и была всеми признана за счет наших основных ценностей. Если мы потеряем чувствительность и ответственность, если начнем думать, что

переступать через людей на пути к вершине — нормально, у меня возникнет чувство, что мы проиграли.

Неважно, сколько шума поднимается вокруг нас, мы должны слышать свою музыку. Как написал мой любимый автор, Ноа бенШи, в книге «Пекарь Джейкоб»¹, «музыку создает тишина между нотами». Иногда нам приходится останавливаться и прислушиваться к ней.

Некоторые из недавних партнеров в Starbucks слышат, как мы разговариваем о цифрах, и еще не могут оценить, насколько прочен фундамент из ценностей и принципов, которые так много значат для тех, кто строил компанию. Для них и для наших потребителей нужно сделать компанию гуманной, человечной. Мы должны говорить с ними своим собственным голосом и высказывать свой характер, чтобы окружающие не поняли нас неверно, недостаточно зная о нас.

Нам нужно превратить Starbucks в глобальную корпорацию, сохранив при этом культуру, сердце и душу компании в Сиэтле, штат Вашингтон.

ПРИ ЧЕМ ЗДЕСЬ НАДЕЖДА?

Я отдаю себе отчет, что мой безудержный идеализм диссонирует с цинизмом 1990-х. Скептицизм стал синонимом искушенности, а красноречие принимается за ум. Ученые мужи считают идеалистов либо наивными, либо расчетливыми. И даже если кто-то поступает правильно в 90% случаев, критики обязательно сосредоточат внимание на оставшихся 10%. Если компания устанавливает высокие стандарты, проще считать ее не соответствующей им.

Зачем в такой обстановке метить как можно выше?

А многие и не метят выше. Поэтому посредственность так распространена в Америке и по всему миру. Приближаясь к концу тысячелетия, мы сталкиваемся с крушением ценностей, глубоким, как никогда.

В последние несколько лет, пока росли мои дети, я старался направлять их и вырастить ответственными и внимательными людьми. Я хочу передать им те ценности, которые придавали смысл моей жизни.

Однажды вечером мы взяли напрокат фильм «Форрест Гамп» и посмотрели его всей семьей. Моим детям он очень понравился, и в течение недели они то и дело цитировали фразу оттуда: «Жизнь похожа на коробку шоколадных конфет». Я задумался над тем, почему этот фильм, не особенно сногшибательный, произвел такое впечатление на стольких людей. Его героем был человек, который, несмотря на очевидную заторможенность,

¹ Noah benShea, Jacob the Baker: Gentle Wisdom For a Complicated World. Ballantine Books, 1990.

оказался более пронизательным, чем все остальные, потому что не позволил отрицательному влиянию окружающего мира смутить его понимание того, что является главным в жизни.

Несколько недель спустя я повел своего сына смотреть «Баскетбольные мечты». Этот фильм произвел на него похожее впечатление, потому что он разделяет мою любовь к баскетболу. Это был длинный документальный фильм, действие которого происходило в центральной части города, средоточии отчаяния, и все же его герои без устали били по кольцу в попытке сопротивляться судьбе.

В обоих фильмах меня поразило то, что они внушали сильное чувство надежды. Мы все так жаждем иметь героя, историю, которая звучала бы искренне, и к которой можно было бы то и дело обращаться. Нам всем хочется чего-то оптимистичного, честного, подлинного.

Эта внутренняя потребность снова проявилась несколько недель спустя, когда Кэл Рипкен установил рекорд всех времен по количеству сыгранных бейсбольных матчей. Когда мы с сыном смотрели, как Рипкен произносит речь по телевизору, у меня на глаза навернулись слезы. Рядом с ним, в его тени, стоял заплаканный ДиМаджо, герой из героев последних пятидесяти лет, человек, игравший с Лу Геригом. И тогда Рипкен сказал: «Я даже не могу произнести своего имени рядом с именем Герига, не переведа дух». Показали мать и отца Рипкена, его жену, детей, обычных людей, застигнутых в этот торжественный момент.

Почему успех Кэла Рипкена волновал столько фанатов? Это было не просто чествование его по поводу установленного рекорда, а искренняя реакция на его скромность. Изо дня в день, как он говорил, все, что он делал — это его работа, но работал он беззаветно и лучше, чем кто-либо еще. В эпоху, когда половину бейсбольного сезона могли отменить из-за забастовки по каким-то денежным причинам, наши сердца всегда с тем, кто просто выходит на поле и бьет по мячу, снова и снова, и в конце концов устанавливает мировой рекорд.

В этическом вакууме этой эпохи люди жаждут, чтобы их вдохновляли. Даже если это только кино, или телепрограмма, или чашка превосходного кофе, им нужна передышка от той негативной суеты, которая заполняет все. Когда вы входите в театр или выбираете хорошую книгу, это значит, что вам просто нужно передохнуть.

Когда пять миллионов человек в неделю ищут кофейню Starbucks и ждут в очереди, чтобы выпить эспрессо, когда посетители возвращаются несколько раз в неделю, они приходят не просто за кофе. Они приходят за ощущениями, которые испытывают, когда находятся там. И эти ощущения прямо связаны с тем, что мы отказываемся работать так, как работают многие другие. Мы не устанем надеяться на то, что есть способ получше.

КОГДА ВЫ ПРИБЕГАЕТЕ К ФИНИШУ, ВАС ДОЛЖНЫ ОКРУЖАТЬ ПОБЕДИТЕЛИ

Ребенком я боялся смотреть в хрустальный шар. Прожив полжизни, я осознал, что во власти каждого человека изменить то, что мы видим в этом шаре. Если мы представляем себе это, планируем, действуем по этому плану с умом, мы можем пожелать исполнения самых невероятных дел. Но мы должны быть уверены в том, что это видение стоит претворять в жизнь. Чем благороднее цель, тем благодарнее труд.

Успех не следует измерять в долларах — о нем говорит то, какой дорогой вы идете, и как велико ваше сердце в конце пути.

Бизнес учит, чего могут добиться люди, когда работают вместе. Один человек может сделать только какую-то часть работы. Но если он собирает вокруг себя команду людей, приверженных тем же целям, если он оживляет и вдохновляет их и попадает в такт их внутреннему ритму, они могут вместе творить чудеса.

Для этого нужно быть смелым. Многие начнут говорить вам, что это практически невыполнимо или вообще невозможно. Они предложат вам снизить планку. Они скажут, что нельзя быть командой-филантропом.

Помните: вы будете ощущать пустоту, если придете к финишу в одиночестве. Если же бежать всей командой, вы почувствуете удовлетворение при касании финишной ленты всеми вместе. Вы захотите быть окружены не только скандирующими зрителями, а толпой победителей, вместе празднующих победу.

Победа гораздо более значима, когда она — результат не усилий отдельного человека, а совместных достижений многих. Эйфория долго длится только тогда, когда все участники следуют за своим сердцем, выигрывая не только ради себя самих, но и ради других.

Успех слаще, когда его разделяют с кем-то еще.

Выражение признательности



Совместная работа над книгой о чем-то столь личном, как биография и внутренняя борьба, связанная с построением компании, требует взаимного доверия и уважения. Дори Джонс Йенг и мне повезло — мы сразу стали испытывать эти чувства, что, как выяснилось, предполагало еще более резкие перепады в отношениях, чем мы могли ожидать. В течение двух лет нас направляла сильная вера в успех, которая могла принести пользу людям и, возможно, вдохновить их.

Мы хотели бы поблагодарить 70 человек, как сотрудников компании, так и пришедших извне, кто согласился дать интервью во время исследований для книги, и 50 человек, прочитавших и прокомментировавших рукопись. Без их воспоминаний, рассказов, пронизательных замечаний и предложений эта книга была бы далеко не такой полной и живой. Нам помогали Джоджетт Эссед, Нэнси Кент и Кристина Прэтер. Хотя многие партнеры Starbucks упоминаются в этой книге, неоценимый вклад в развитие компании внесли и другие, не упомянутые в ней, показав своим примером, что значит «готовить кофе с душой». Я благодарен им.

Мы также безмерно благодарны Джоэлу Фишману из Bedford Book Works, нашему литературному агенту, который взмахнул волшебной палочкой и навсегда изменил этот проект. Мы признательны Рику Коту, редактору в Hupregion, он идеально сочетает качества, описанные в этой книге: скрупулезность и профессионализм редактора и внимание к людям.

И самое важное, я хотел бы выразить глубочайшую признательность Шери за поддержку на каждом шагу моего пути и за то, что она показала мне, как можно достичь в жизни совершенного баланса семьи и работы.

Говард Шульц

Я хотела бы также поблагодарить своих родителей, Уильяма Б. Джонса и Маргаретт Х. Джонс, которые привили мне любовь к писательскому делу с ранних лет; Брюса Нуссбаума, моего дорогого и уважаемого наставника;

Лью Янга и Стива Шепарда, главных редакторов *Business Week*, которые верили в меня на протяжении 15 лет; Линн Тонглао, записавшую множество интервью; Пола Янга, переживавшего каждую стадию книги и обеспечивавшего поддержку и вдохновение, жизненно необходимые для ее написания; Эмили Йенг, мою наперсницу, помощницу и любимую дочь; и Говарда Шульца, который действительно таков, как он себя описывает.

Дори Джонс Йенг

Шульц Говард
и **Йенг Дори Джонс**

КАК ЧАШКА ЗА ЧАШКОЙ СТРОИЛАСЬ STARBUCKS

Руководитель проекта *И. Гусинская*
Корректор *Е. Чудинова*
Компьютерная верстка *А. Абрамов*
Арт-директор *С. Тимонов*
Художник обложки *Р. Федорин*

Подписано в печать 28.06.2012. Формат 70×100 1/16.
Бумага офсетная № 1. Печать офсетная.
Объем 18,0 печ. л. Тираж 2500 экз. Заказ № .

ООО «Альпина Паблицер»
123060, Москва, а/я 28
Тел. (495) 980-53-54
www.alpinabook.ru
e-mail: info@alpinabook.ru



Говард Шульц родился в 1953 г. в Бруклине, Нью-Йорк. Пришел в Starbucks в 1982 г. и с 1987 г. является ее генеральным директором. Назван журналом *Time* одним из самых влиятельных людей XX в.

Это история Starbucks, но это не обычная книга о бизнесе. Это не рассказ о тяжелой жизни основателя, и не советы, как починить сломанную компанию, и не корпоративная история. В ней нет руководящих указаний, планов действий, теоретической модели успеха.

Эта история — доказательство того, что компания может обеспечивать акционерам стабильный доход и не жертвовать при этом своими стержневыми принципами — относиться к сотрудникам и клиентам с любовью и уважением, неизменно предлагая им продукт и сервис высшего качества. Ведь именно за это люди в 50 странах мира так любят Starbucks.

Если вы хотите построить великое предприятие, придется набраться смелости. Мечтая о чем-то малом, вы никогда не преуспеете в большом. Если вы хотите, чтобы мир заметил вас, чтобы ваше творение жило в веках, не бойтесь трудностей, дерзайте. Кому нужна мечта, до которой можно так легко дотянуться?

Эта книга — детальная хроника того, как успешная компания завоевала всемирную славу, вложив душу в свое дело.

Business Times

Трудно себе представить напиток, сваренный лучше, чем эти мемуары.

Publishers Weekly



ООО «АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР»
заказ книг (495) 980-80-77
и на сайте www.alpinabook.ru



Мне нравится
www.facebook.com/alpinabook



приложение
Бизнес-книги
в App Store

Бизнес-книги для iPhone и iPad