



История любви

Поступками влюбленных чаще руководят эмоции, а не разум.

Это одновременно дар и вызов, с которым ежедневно сталкиваются предприниматели. Компания твоей мечты, созданная с нуля, становится частью тебя; все, что с ней связано, принимаешь очень близко к сердцу. Это твоя семья. Твоя жизнь.

Однако заниматься бизнесом может не каждый. Конечно, вершины высоки, и награда может оказаться потрясающей. Но провал способен разбить сердце. Предприниматель должен любить свое дело до такой степени, чтобы ради него согласиться на любую жертву и вытерпеть любую боль. Он не представляет для себя иного занятия.

Именно поэтому февральским утром 2007 года я сидел дома за длинным кухонным столом, составляя обращение к топ-менеджерам Starbucks. Сердце предательски ныло.

За окном было пасмурно, дождь хлестал по стеклам. Мы с Шери живем в Сиэтле уже более 25 лет. Еще до переезда нью-йоркские друзья предупреждали нас об ужасной погоде в здешних краях. Их слова полностью оправдались, но суровая красота тихоокеанского Северо-Запада и рациональный жизненный уклад перевешивали недостатки климата. Я очень любил зимы в Сиэтле; они были не столько дождливыми, сколько пасмурными и мрачными. Дождливое зимнее утро вроде этого идеально подходило для неторопливых размышлений. Я начал писать: «Хотелось бы поделиться с вами некоторыми соображениями».

Часть I. Любовь

Откровенно говорить о своей деловой философии, планах и чувствах в письменных обращениях к менеджерам стало моей привычкой с 1986 года... Но я забегаю вперед.

То, что заставило меня в этот день писать обращение, вызвавшее впоследствии ожесточенные дебаты и повлиявшее на будущее Starbucks и мое собственное, началось много лет назад.



Моя любовь к кофе родилась еще в те времена, когда я только начал работать директором по маркетингу в небольшой кофейной компании под названием Starbucks, владевшей четырьмя магазинами. Это было в 1982 году. Но истинную магию кофе я постиг лишь после деловой поездки в Милан год спустя. Именно она стала поворотным моментом в истории Starbucks.

Ранним утром я вышел из миланского отеля, направляясь на отраслевую выставку, и по дороге заглянул в маленькую кофейню. «Бон джорно!» — приветствовал меня как завсегдатая высокий пожилой мужчина за стойкой. Его грациозные и точные движения, когда он молол кофейные зерна, кипятил молоко, готовил эспрессо и капучино, напоминали замысловатый танец. При этом он успевал развлекать гостей, толпившихся у стойки. Казалось, все посетители маленького кафе хорошо знакомы друг с другом, и я понял, что стал свидетелем ежедневного ритуала кофепития.

«Эспрессо?» — поинтересовался бариста.

Я кивнул, наблюдая за тем, как он повторил ритуал приготовления напитка для меня, иногда с улыбкой поднимая глаза, пока шипел и свистел кофейный автомат. Я подумал, что для него это вовсе не работа, а страсть.

Для парня, проведшего детство за игрой в футбол в школьных дворах Бруклина, изящная фарфоровая чашечка с темным густым кофе, специально приготовленным грациозным итальянским джентльменом, загадочно называвшимся «бариста», стала настоящим откровением.

Это был не просто перерыв на кофе, это был театр. Уникальные впечатления.

Когда чудесный вкус и аромат напитка согрели меня, я поблагодарил бариста и кассира и продолжил путь к выставочному павильону, заходя во все попадавшиеся по дороге кофейни. Казалось, в каждом квартале есть хотя бы одно такое заведение. Внутри можно было наблюдать похожую сцену: один или два опытных бариста за барной стойкой творили эспрессо, капучино и другие напитки, которые мне никогда не приходилось пробовать. Посетители скорее

напоминали их друзей, чем покупателей. В каждой кофейне стоял приглушенный гул голосов, царило ощущение, будто за чашкой эспрессо время замедляет свой бег.

Сочетание мастерства и душевной теплоты с теплым ароматом и тонизирующим вкусом свежесваренного кофе задевали самые глубокие струны моей души. Мысли обгоняли друг друга. Казалось, я внезапно увидел свое будущее и будущее Starbucks, хотя на тот момент наша компания продавала только кофе в зернах и молотый в пакетах для домашнего употребления. Напитков в ассортименте не было.

Я вернулся в США, исполненный желания поделиться с кем-нибудь своими открытиями, но мои боссы, основатели Starbucks, которых я бесконечно уважал, не разделили моего восторга по поводу перенесения итальянских кофейных традиций в Сиэтл. Я был раздавлен, но вера в правильность этой идеи оказалась настолько сильна, что в апреле 1986 года я уволился из Starbucks и, одолжив денег у местных инвесторов, основал собственную кофейную компанию. Я назвал ее *Il Giornale* — так называлась и ежедневная газета, выходившая в Милане.

В том году *Il Giornale* открыла первую кофейню в вестибюле новейшего и самого высокого небоскреба в Сиэтле — Columbia Center. Заведение занимало около 65 кв. метров, и мне пришлось лично гарантировать оплату аренды, поскольку на тот момент у новой компании было недостаточно активов. Чтобы сократить издержки на оплату труда, двое моих коллег — главный торговый агент Дэйв Оксен и Дженифер Эймс-Карреман — и я часто становились за стойку рядом с бариста. Готовили эспрессо. Кипятили молоко. Смешивали напитки.

Тогда же я написал свое первое обращение к партнерам. В нем я охарактеризовал миссию компании, цели, которых мы собирались достичь, а также пути их достижения. Я был уверен в себе, поскольку моя увлеченность подкреплялась расчетом. Тон обращения выдавал амбициозность и энтузиазм молодого предпринимателя.

Il Giornale стремится стать лучшей кофейной компанией. Мы предложим посетителям превосходный кофе и другие напитки, чтобы сделать их рабочий день легким и приятным. Мы заинтересованы в расширении кругозора наших гостей и не собираемся приносить этические принципы в жертву погоне за прибылью... Наша сеть изменит восприятие этого напитка американцами, а каждая кофейня Il Giornale задаст такие стандарты качества, эффективности

Часть I. Любовь

и ценности для общества, которые позволяют заслужить уважение и лояльность наших гостей.

В конце, рядом с традиционными «Искренне ваш» и «Благодарю за внимание», я написал: «Навстречу будущему!».

До сего дня не могу точно вспомнить, произносил ли я эти слова до того памятного обращения. Но тогда они поразили меня как гром среди ясного неба. Они как нельзя лучше подходили к нашей ситуации: маленькая компания ввязывалась в пугающее и одновременно волнующее приключение. Стремление идти вперед. Легкость. Неутолимая жажда успеха, причем достигнутого в честной борьбе.

Путешествие обещало стать увлекательным.

Шестнадцать месяцев спустя выяснилось, что я могу выкупить бизнес моих бывших работодателей. Владельцы Starbucks Джерри Болдуин и Гордон Боукер решили продать свои магазины в Сиэтле и фабрику по обжарке зерен вместе со знаменитым брендом. Покупка компании, к которой я относился с огромным уважением, казалась знаком судьбы, но я чуть было не упустил ее, ввязавшись в финансовую и психологическую борьбу с другим потенциальным покупателем. Если бы я не смог быстро собрать почти 3,8 миллиона долларов доверявших мне инвесторов, Starbucks выскользнула бы из моих рук.

К счастью, этого не произошло, и за одну ночь моя маленькая сеть разрослась с четырех кофеен до одиннадцати.

Одно из важных, серьезных решений, которые следовало принять, касалось названия. Передо мной встало дilemma: сохранить Il Giornale или вернуться к Starbucks. С одной стороны, мы собирались внедрять модель бизнеса Il Giornale, а с другой — бренд и логотип Starbucks значили для клиентов намного больше. Хотя я и питал слабость к Il Giornale, но умом понимал, что с ним придется расстаться. Starbucks пользовалась заслуженным уважением у людей как поставщик уникального высококачественного кофе. Ее название было позаимствовано из романа Германа Мелвилла «Моби Дик» — Старбаком звали первого помощника капитана китобойного судна «Пекод». Поэтому Starbucks ассоциировалась с высоким качеством и легким мистическим флером. Это как нельзя лучше соответствовало нашим намерениям. Таким образом, решение было принято, и компании, стартовавшей как Il Giornale, предстояло завоевать популярность под именем Starbucks.

В 34 года я уже руководил сотней сотрудников, мечтал создать национальный кофейный бренд и перенести на американскую почву то, что называл «кофейными впечатлениями», — традиции и культуру потребления кофе. Я хотел повысить качество кофе, предлагаемого в США. К тому же я верил, что Starbucks преуспеет не только благодаря качеству предлагаемых напитков, но и благодаря нашим принципам. Я твердо намеревался создать компанию нового типа — приверженную идею формирования ценности для акционеров, осознающую необходимость уплаты налогов, стремящуюся к прибыльности и рассматривающую все свои действия сквозь призму социальной ответственности.



Вместе с кофе Starbucks унаследовала и великие традиции. Веками кофейное зерно воспевалось поэтами и одновременно служило инструментом политических интриг. Оно было предметом романтических грез, а иногда ожесточенных споров. По моему убеждению, кофе пережил многое благодаря присущей ему внутренней магии. Кофейные зерна произрастают в самых экзотических местах нашей планеты. А сколько внимания и заботы требуется, чтобы извлечь из них волшебный вкус и аромат!

Было бы преувеличением сказать, что Starbucks познакомила мир с кофе или напитками на основе эспрессо, но, думаю, справедливым окажется утверждение, что многие люди открыли для себя магию кофе именно благодаря нашей компании.

Именно за это мир благодарен предпринимателям. Мы берем нечто всем известное, наполняем чувством и новым смыслом, рассказываем людям что-то новое о привычных вещах, причем иногда для этого не требуется произносить ни слова.

Если вам еще нет тридцати, то вы не помните времена, когда кофе насыпали в кружку из жестяной банки, заливая кипятком, или наливали из кофейного автомата в пластиковый стаканчик, или из еле теплого кофейника из нержавеющей стали, стоящего на столе в комнате отдыха компании. Тогда в США этот напиток ценился главным образом за содержащийся в нем кофеин и его взбадривающий эффект, но отнюдь не за богатый, насыщенный вкус и аромат. Ну а единственными сопутствующими продуктами были сахар и сливки.

К концу 1980-х годов мало кто в США заказывал эспрессо или декофеинизированный латте с двойной порцией пены. Эспрессо считался изысканным

Часть I. Любовь

напитком, которым наслаждались после обеда в четырехзвездочных ресторанах или во время поездок в Европу.

Теперь трудно даже представить, что в 1980-х и даже середине 1990-х единственными общественными заведениями, в которые американцы заходили почитать газету, поболтать с друзьями или отдохнуть после суматошного трудового дня, были закусочные, несколько местных кофеен, рестораны и библиотеки.

Когда вы в следующий раз пойдете в кафе, оглядитесь внимательнее. Посмотрите на разнообразную публику в очереди. Мужчины и женщины в деловых костюмах. Родители с колясками. Студенты из местного университета, на ходу листающие учебники. Хихикающие школьники. Парочки, поглощенные беседой. Пенсионеры, читающие газету и обсуждающие политические проблемы. Ну и, конечно, люди, уставившиеся в мониторы ноутбуков, бороздящие интернет, загружающие файлы, болтающие на форумах, в блогах, по ICQ, пишущие книги, письма, бизнес-планы, резюме, электронные сообщения друзьям — в общем, все что душе угодно. Представьте себе, сколько среди этой публики, яростно стучащей по клавиатуре или царапающей свои гениальные идеи на салфетках, будущих создателей Google, Alibaba или Facebook, авторов бестселлеров или музыкальных произведений, способных покорить мир.

Может быть, сейчас они влюблются в кого-то, сидящего за соседним столиком.

Если дом — это основное место, откуда человек устанавливает контакты с друзьями, а работа — следующее по значению, то общественное заведение наподобие кофейни, скажем, Starbucks, я всегда ставлю третьим номером. Многолюдное окружение и одновременно уединение, откуда человек может связаться с друзьями и восстановить душевную гармонию. С самого начала Starbucks нацелена на то, чтобы предоставить людям именно такую неоцененную услугу.

Поэтому когда кое-кто называет кофе Starbucks доступной роскошью, я думаю, что это отчасти правда. Но, если точнее, мне нравится думать, что «кофейные впечатления» Starbucks — налаживание связей между людьми — являются доступной необходимостью.

К 2000 году Starbucks достигла того, на что, с моей точки зрения, была вполне способна, — мы помогли миллионам людей установить собственные отношения с кофе, начиная с того, какой вид напитка пить, и заканчивая тем, где это делать. Мы добились этого способом, который вселил гордость в меня, моих

партнеров и акционеров. Несмотря на убытки в предшествующие годы, мы предложили щедрый социальный пакет, оказавшийся на то время уникальным: полная медицинская страховка и опционы на акции для всех сотрудников. Тогда это было нечто неслыханное. Ни одна организация не распространяла подобных компенсаций на служащих с частичной занятостью (но не менее 20 часов в неделю). Насколько мне известно, мы стали единственной частной компанией — а позднее и единственной акционерной, — внедрившей такое новшество. Starbucks считалась лучшим местом для работы, что помогало привлекать наиболее талантливых сотрудников, устанавливать доверительные отношения с персоналом и, как следствие, увеличивать ценность для акционеров в долгосрочной перспективе.

Наше намерение создать уникальное сообщество как внутри компании для сотрудников, так и в наших кофейнях для посетителей, радикально отличало нас от большинства розничных сетей. Starbucks всегда заботилась о чаяниях своих гостей и партнеров.