

ГЛАВА 1

СВОБОДА ВЫБОРА

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

Хотя Мейтег — правнук основателя гигантской компании в области бытовой техники*, он не стыдится своего пристрастия к красоте в малом — как в бизнесе, так и в других областях. К 65 годам у него

* Имеется в виду Maytag Corporation. Прим. перев.

за плечами было 40 лет в роли собственника и CEO первой мини-пивоварни в стране и 43 года в качестве партнера в знаменитой компании по производству деликатесного сыра, носившей его фамилию. Хотя Мейтег был явно доволен обеими компаниями, он признавал, что в прошлом случались моменты, когда будущее выглядело весьма туманным. По крайней мере, так было с пивоварней. В начале 1990-х она оказалась на перепутье, и Мейтегу пришлось сделать выбор. С такой ситуацией рано или поздно сталкиваются все успешные предприниматели, хотя большинство из них слишком поздно осознают само существование такого выбора. К своему огромному облегчению, Мейтег понял это вовремя и нашел правильный путь. Но в какой-то момент будущее было неопределенным.

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

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

Мейтег вспоминает, что следующие несколько лет стали для него самым мучением. Клиенты настойчиво требовали продукт у оптовиков,

* Американский пивной баррель — около 117 л. *Прим. перев.*

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

— И что вы ему сказали? — поинтересовался Мейтег.

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

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

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

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

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

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

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

Мейтег не забыл этот опыт и после долгожданного переезда Anchor Brewing в новое здание в 1979 году поклялся, что не допустит его

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

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

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

Но что-то его беспокоило. Общаясь с сотрудниками, Мейтег начал сомневаться в своем решении. Он много часов провел в обсуждениях с тремя основными подчиненными, пытаясь разобраться, к чему приведет выпуск акций на рынок. Чего будут ожидать новые инвесторы? Как их требования изменят компанию? Зачем они вообще занимаются

бизнесом? Что им нравится делать? Каковы их цели в жизни? Рассмотрев ряд возможных результатов, Мейтег и коллеги поняли, что сомнения есть у каждого. Они не были уверены, что хотят бурного роста компании; она им очень нравилась как есть. И у них не было особенного желания «дорости до Луны», как выразился Мейтег. Более того, если бы компания слишком разрослась, им, возможно, пришлось бы отказаться от того, что было им дороже всего.

«Я понял, что мы идем на IPO от отчаяния, считая, будто нам обязательно нужно расти, — вспоминал Мейтег. — Но я подумал, что наша компания может быть небольшой, престижной и прибыльной, и все будет в порядке. Если у вас лучший в округе ресторан, это не значит, что вам нужно заниматься франчайзингом или даже расширяться. Вы можете и дальше работать в таком же формате, причем бизнес будет прибыльным, приносить вам удовлетворение и вызывать большую гордость. И мы решили не расти. Меня все еще очень беспокоила возможная перспектива нормирования продуктов, но я решил, что мы переживем это. Эта компания не станет гигантом — по крайней мере, пока я на посту».

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

Ведь разве не для этого люди занимаются бизнесом?

У компаний из этой книги есть сообщение для всех, кто собирается строить бизнес, и оно очень важное: если ваша компания выживет, вам рано или поздно придется выбирать, насколько и как быстро вы хотите расти. Вас никто не предупредит заранее и не подготовит к этому моменту. Более того, вам не сообщат, что он настал. Скорее всего,

ваш банк, юрист, бухгалтер — все, к кому вы обратитесь за советами по поводу бизнеса — будут рекомендовать вам как можно быстрее расти и расширяться. По мере роста компании их рекомендации будут казаться все лучше, и вы все теснее будете сотрудничать с ними.

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

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

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

К сожалению, для осознания стоящего перед ними выбора многим людям приходится пережить тяжелый кризис. Одни видят этот выбор, только влипнув в серьезные неприятности и втянув в них свои компании. К другим это понимание приходит на решающем перепутье: например, когда до продажи их компании остается всего ничего.

Это событие, которое мы обычно рассматриваем как нормальную, хоть и трудную перемену в процессе создания акционерной стоимости, по крайней мере в традиционном смысле. Только когда собственники компании сменяются, вы получаете вознаграждение за все свои труды по построению того, что захотел приобрести кто-то другой. Так что большинство предпринимателей исходит из предпосылки, что их компанию в конечном итоге продадут — если не они сами, то их наследники. Более того, они думают: если подвернутся выгодные условия, то *необходимо* выбрать деньги — выпустив акции на рынок или продав компанию, тем самым передавая ее другим людям и надеясь, что о ней позаботятся и «переведут на новый уровень».

Но некоторым удастся сделать шаг назад в последнюю минуту благодаря озарению: чуть не приняв окончательное решение, они вдруг видят другой вариант. У Фрица Мейтега оно случилось при подготовке выпуска акций Anchor Brewing на рынок. А у Гэри Эриксона — когда он собирался продать за 120 миллионов долларов свою компанию Clif Bar с доходами 39 миллионов долларов в год.

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

До тех пор Эриксон был убежден, что продажа — единственный оправданный вариант. Два его крупнейших конкурента — батончики

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

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

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

Эриксону, который сам занял пост СЕО, пришлось для начала пересматривать свой бизнес и перестраивать его культуру, которая серьезно пострадала при подготовке к продаже. «Моральный дух был на рекордно низком уровне, а беспорядок — на рекордно высоком, — вспоминал он у себя в кабинете в Беркли. — Мне нужно было

ответить себе: зачем я сохраняю эту компанию? Зачем мы занимаемся бизнесом? Я решил, что мы существуем, чтобы доказать: можно создать здоровую, устойчивую компанию, которая растет благодаря естественному спросу и приносит прибыль».

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

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

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

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

Однако вопреки своему успеху — или, по-моему, именно из-за него, — вскоре компаньоны осознали, что им нужно сделать выбор. Вайнцвайг может точно назвать момент, когда возникла эта мысль:

знойный летний день 1992 года, когда обеденный ажиотаж был в полном разгаре. К обычным хлопотам при кормлении голодных посетителей добавилась поломка кулера. Вайнцвайг бегал туда-сюда, пытаясь справиться с проблемами, когда в магазин заскочил Сэгиноу со словами:

— Ари, нам нужно поговорить.

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

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

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

— Ну, в чем дело? — спросил Вайнцвайг.

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

Много лет спустя Вайнцвайг вспоминал: «Я не поверил своим ушам. В моем мозгу проносилось: *Мне некогда! Кулер сломался, повара выбиваются из сил, а он отвлекает меня разговорами о том, что будет через десять лет?* Но мне пришлось признать, что вопрос очень толковый».

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

Была только одна преграда: Вайнцвайг был решительно против этого. «Я не хотел летать в Канзас-Сити, чтобы увидеть посредственный

Zingerman's, — пояснил он. — Мне было важно участвовать в чем-то превосходном и уникальном. А уникальность теряется, когда пытаешься скопировать оригинал. Я сказал Полу: «Не могу сказать, что ты неправ с деловой точки зрения. Если ты хочешь, то иди на это, но я не хочу иметь к этому никакого отношения. Я тогда уйду».

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

Однако, к досаде компаньонов, новый способ все не находился. Сэгиноу и Вайнцвайг не желали приобретать другую компанию или куда-то переезжать, но не знали альтернативных стратегий роста для таких небольших компаний. Поэтому они много читали, думали и регулярно обсуждали свои идеи за столиком для пикников рядом с магазином. Они формулировали свое видение и часто переписывали его, прибегая к помощи людей в компании и вне ее. И к 1994 году у них появился общий план будущего бизнеса.

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

* Кейтеринговая компания — компания, занимающаяся приготовлением пищи, доставкой продуктов, выездным ресторанным обслуживанием, розничной продажей готовых продуктов и так далее. *Прим. ред.*

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

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

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

Свою первую компанию — курьерскую службу доставки — Бродски открыл в 1979 году на Манхэттене. Наверное, это был рынок с самой высокой конкуренцией в мире, причем в отрасли, где практически не существовало барьеров для входа на рынок. Сотни курьерских компаний конкурировали по цене за одних и тех же клиентов. Однако Бродски удалось занять прибыльную нишу, в основном благодаря

одной из клиенток, работавшей в рекламном агентстве. Она сказала ему, что ищет курьерскую службу, в счетах которой будет указано, к кому из клиентов относится каждая доставка. Это простое требование по сегодняшним меркам, но тогда большинство малых компаний еще пользовались пишущими машинками и вели записи от руки. Конкуренты Бродски заявляли, что такие счета невозможно выставять. Но Бродски оказался сообразительнее и одним из первых в своей отрасли купил компьютер. С его помощью он смог разработать нужную программу, и его доходы взлетели. В результате его компания Perfect Courier три года подряд попадала в список 500 наиболее динамично растущих закрытых акционерных компаний по версии журнала Inc.

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

В 1986 году Бродски приобрел одного из конкурентов Perfect Courier, чьи акции уже продавались на рынке, и провел слияние. Получившаяся в результате организация с новым названием CitiPostal стала одной из наиболее динамично растущих публичных компаний в США, но годовые доходы составляли 45 миллионов долларов, значительно не дотягивая до поставленной Бродски цели. Потом он услышал от знакомого, что на продажу выставлен еще более крупный

* Высокодоходные облигации с кредитным рейтингом ниже инвестиционного уровня, обычно выпускаемые компаниями, которые не имеют длительной истории и хорошей репутации. Используются при поглощениях и выкупах: их предлагают акционерам взамен денег. *Прим. ред.*

** Ежегодная конференция для рейдеров и финансистов, которую проводила компания Drexel Burnham Lambert. *Прим. перев.*

конкурент — Sky Courier с годовыми доходами в 75 миллионов долларов. И хотя у компании были серьезные проблемы, Бродски понял, что может купить ее и достичь своей цели одним махом.

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

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

Сочетание этих ударов нанесло непоправимый ущерб. И в сентябре 1988 года все подразделения, составлявшие CitiPostal, подали заявление о защите от кредиторов согласно главе 11 Закона США о банкротстве. Когда компании удалось кое-как встать на ноги в 1991 году, в ней осталось всего 50 из 3000 сотрудников, а доходы составляли менее 2,5 миллиона долларов. «Поверьте мне, я был потрясен до глубины души, — вспоминал Бродски. — И только через несколько лет я смог привести мысли в порядок, чтобы разобраться в событиях и их причинах и обдумать, как избежать подобного в будущем».

Помимо прочего, этот опыт заставил его задуматься, зачем он занимается бизнесом, чего действительно ищет, и привел к осознанию

огромной ответственности перед сотрудниками. «До начала неприятностей главным было повысить продажи и создать компанию побольше, — вспоминает Бродски. — Я не думал о влиянии своих решений на других людей. Я отказывался признавать это вплоть до дня, когда мы объявили о своем банкротстве.

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

Тут и наступает горькое прозрение. Вы внезапно понимаете, каким будет следующий шаг, и думаете: “Господи, сколько людей мне придется уволить!” Ведь, хотя я вложил в компанию уйму заработанных денег, сам отказался от зарплаты и оплачивал собственные расходы, у меня до сих пор были активы, которые это не должно было затронуть. Я бы стал жить скромнее, но ничего страшного. А всем этим людям, тысячам людей, которые мне доверяли, предстояло потерять работу. Если вы порядочный человек, если в вас есть хоть капля совести, вы должны спросить себя: “Как я умудрился так напортачить?”»

Ответ пришел к Бродски не сразу — отчасти потому, что у него оказалось наготове множество отговорок. Кто мог бы предсказать биржевой крах? Кто бы подумал, что после 20 лет использования факсов их популярность вдруг взлетит? Но в глубине души Бродски знал, что

главная причина — не внешние события, и все же заставил себя посмотреть правде в глаза: он сам, своими руками разрушил устойчивую, прибыльную компанию, сделав ее уязвимой. Если бы не решение приобрести Sky Courier и угрожать на нее кучу денег, CitiPostal не оказалась бы незащищенной перед силами, которые привели к ее падению.

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

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

А главное — Бродски нашел время на переоценку того, чего он хотел от бизнеса и жизни. В безумной погоне за стомиллионным миражом он упустил детство старшей дочери. Совершит ли он ту же ошибку с младшей? И хотя они с женой Элейн обожали путешествия, в 1980-е он ездил только в командировки. У Бродски 12 с лишним лет не было полноценных отпусков, он проводил с семьей ничтожно мало времени.

Он позволил амбициям оттеснить на задний план то, что было для него важнее всего. Потерянного было не вернуть, но Бродски мог избежать повторения этих ошибок в будущем.

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

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

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

Помимо прочего, они боялись оказаться в ситуации, когда пришлось бы жертвовать отличным качеством, к которому они стремились. Ведь эти люди страстно относятся к своему делу и полны решимости поднимать планку мастерства. Но чем успешнее они достигают целей, тем труднее не свернуть с пути. Благодаря успеху перед ними открывается столько возможностей, что им приходится остерегаться поворота в неправильном направлении.

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

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

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

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

Gramercy Tavern открылся в 1994 году, от него ожидали многого, но на первых порах не все шло гладко. «Пришлось нелегко, но так у меня бывало потом при открытии каждого ресторана, — вспоминал Мейер. — Я сравниваю рестораны с вином. Мои “вина” сначала

на вкус не очень, но, к счастью, со временем улучшаются». С Gramercy Tavern вышло именно так: к 1997 году он оказался на четвертом месте в рейтинге самых популярных ресторанов в Нью-Йорке по результатам опроса Zagat (пальма первенства досталась Union Square Café). Gramercy Tavern сохранил это место и в следующем году, в 1999 году поднялся на третье, а в 2000 году — на второе, пропустив вперед только Union Square Café. Эти два ресторана оставались первым и вторым в рейтингах до 2003 года, а потом поменялись местами. В 2004 году — снова поменялись. В 2005 году Gramercy Tavern опять стал лидером, а Union Square Café — догоняющим.

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

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

* Вольфганг Пак (род. 1949) — знаменитый австрийский шеф-повар и ресторатор, иногда снимающийся в кинофильмах и телепередачах. Выпускает книги о кулинарии, владеет ресторанами и службами кейтеринга, создатель ряда лицензированных продуктов. Тодд Инглиш (род. 1960) — знаменитый американский шеф-повар, ресторатор, писатель и телеведущий. Наиболее известен как создатель ресторана Olives и ведущий телевизионного кулинарного шоу Food Trip with Todd English. *Прим. ред.*

Но и правило пяти минут подверглось испытанию. В 2000 году компания Starwood Hotels and Resorts решила построить W Hotel на Юнион-сквер и обратилась к Мейеру с просьбой открыть там ресторан. Стороны пару раз встречались для обсуждения этой возможности, но Мейер все же засомневался, отметив, что сеть ресторанов W выросла и преуспевала благодаря четко определенной позиции — «но это не наша позиция». Однако Мейер выразил свою точку зрения посредством четырех других заведений, которые открыл в районе Юнион-сквер с 1998 по 2004 год. Каждое из них имело уникальную тему и «лицо». Eleven Madison Park был «пафосным рестораном». Его отличительными чертами стали просторный зал в стиле ар-деко и винный бар с позолотой. В Tabla предлагались блюда, сочетающие элементы американской и индийской кухни. В Blue Smoke / Jazz Standard подавали барбекю — напоминание о корнях Мейера, выросшего в Сент-Луисе. Shake Shack в центре Юнион-сквер стал классическим киоском, продававшим бургеры и замороженный заварной крем.

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

Но со временем у Мейера поубавилось антипатии к росту — по ряду причин. Во-первых, у него были руководящая команда, группа партнеров и сотрудники, способные достойно справиться с ростом и жаждавшие новых задач. «В нашей команде я вхожу в число тех, кто меньше всего говорит о росте, — говорит он. — Я решил окружать себя людьми, которые жаждут роста. Они амбициозны. Если вам нужно, чтобы ресторан долго сохранял отличный статус, без амбициозных сотрудников не обойтись. Не все участники каждой команды заинтересованы

в росте, но единственный способ держать в тонусе такой 19-летний ресторан, как Union Square Café, — подбирать сотрудников, которые стремятся находить более эффективные методы работы каждый день. Со временем количество таких людей достигает критической массы. И моя обязанность — знать об устремлениях сотрудников и направлять их в нужное русло».

51

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

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

Во многих отношениях этот проект по сути отличался от всех предыдущих. В новых кафе появился элемент, с которым компания никогда раньше не сталкивалась: клиентура «поневоле». «Мы старались

поставить себя на место людей, которые туда придут, — сказал Мейер за несколько недель до открытия. — Все остальные наши рестораны обособлены. Кто знает, что делали клиенты до прихода туда? Может, они прилетели откуда-нибудь на самолете, закончили деловую встречу, пришли из номера в гостинице или прошли 20 кварталов специально ради него. Но кафе в музее проектируются специально для посетителей. Так что мы попытались понять, чего хотят люди, пробыв в музее какое-то время: час, два часа, три, может, с детьми, может, приехавшие из другой страны. Для нас это совершенно новый опыт. Он меняет наше понимание того, на какой продукт и тип сервиса будут настроены клиенты. Обслуживание должно быть быстрым, потому что вы и так делаете себе подарок, выделив время на приобщение к искусству. Зачем есть в музее? Наверное, чтобы присесть, дать ногам отдохнуть и заморить червячка. А наша работа — разобраться, что мы можем добавить к диалогу этих трех основных потребностей».

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

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

Одна из целей этой стратегии состояла в том, чтобы сотрудники смогли переходить с одной позиции на другую внутри компании. Польза была двоякой: люди получали возможность расти и находить

новые интересные задачи, не уходя из Union Square Hospitality Group, а Мейер не только удерживал талантливых сотрудников, но и с их помощью мог «заронить зерна роста в любой новый проект». «В Blue Smoke на момент открытия были шеф-повар и директор, которые по восемь лет отработали в Union Square Café, заместитель директора по обслуживанию с пятью годами опыта в Gramercy Tavern, шеф-кондитер с тремя годами опыта в Tabla и Eleven Madison Park и так далее. Мы уверены: если мы способны добиться того, чтобы в ресторане с самого начала все были довольны его культурой, то он окажется на высоте».

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

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

Мейер признал, что некоторые проблемы еще не решены: «Обязательно нужно, чтобы все знали: что-то должно быть неизменным, и это не обсуждается. Но для меня это в основном ограничивается

отношением к людям. А в остальном, думаю, нужны различия в виде, вкусе и аромате. Тогда и интерес не исчезнет».

54

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

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

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