

Tony Hsieh

# Delivering Happiness

A Path to Profits, Passion,  
and Purpose

Business Plus

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua](http://kniga.biz.ua)

Тони Шей

# Доставляя счастье

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

Перевод с английского Сергея Филина

6-е издание

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»  
Москва, 2014

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua](http://kniga.biz.ua)

УДК 65.01  
ББК 65.290-2  
Ш36

*Издано с разрешения Hachette Book Group, Ltd.*

**Шей, Т.**

Ш36 Доставляя счастье. От нуля до миллиарда: история создания выдающейся компании из первых рук / Тони Шей; пер. с англ. Сергея Филина. — 6-е изд. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 304 с.

ISBN 978-500057-036-4

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

УДК 65.01  
ББК 65.290-2

Все права защищены.

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

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

**VEGAS LEX**

ISBN 978-500057-036-4

© Tony Hsieh, 2010

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

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua](http://kniga.biz.ua)

# Оглавление

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

---

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

---

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

## Десять главных причин, по которым вам стоит прочитать эту книгу

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

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

*Морфейс, «Матрица»*

# Предисловие

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

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

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

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

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

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

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

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

## Как структурирована книга

Эта книга состоит из трех частей.

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

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

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

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

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

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

## В поисках пути

«Bay!» — подумал я.

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

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

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

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

Ничто не могло быть настолько далеко от истины.

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

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

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

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

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

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

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

Мой путь начался на ферме по разведению червей.