



Вгорі:
Підприємцю нічого
приховувати



Посередині зліва:
Похід на каное,
Алгонкінський
провінційний парк,
Онтаріо

Посередині справа:
Іздор під час бар-міцви

Внизу зліва:
Середня школа, Торонто

Внизу справа:
острів Санта-Каталіна,
Каліфорнія



ПЕРЕДМОВА

Іздор завжди був мрійником. У школі йому більше подобалося дивитися у вікно, ніж на дошку. Він жадав вирватися на волю, грати в хокей, футбол чи будь-які інші ігри. У вісім років він твердо вирішив стати чемпіоном зі стрибків із жердиною. Його сестра Беатріс терпляче тримала перед ним мітлу, поки хлопчик, розмахуючи держакон для граблів (що слугував йому «жердиною»), цілу годину бігав галявиною, розганяючись перед стрибком. Він анітрохи не сумнівався, що досягне своєї мети. Звичайно, з роками його життєві цілі змінювалися.

«Якщо я не займатимусь стрибками з жердиною, можливо, піду служити в морську піхоту», — заявив він. Тоді ми воювали з Німеччиною, і хлопці, які були трохи старшими від Іззі, вирушали битися за справу, що здавалася йому важливішою за будь-яку кар'єру. Коли його питають, хто був для нього наставником і прикладом для наслідування, він відповідає: «Чоловіки, які пішли на війну добровольцями. Вони жертвували життям заради своїх принципів».

Позаяк йому не судилося стати героєм війни, Іздор присвятив себе бізнесу. Безмежно далекий від прагматизму зрілості, він ніколи не забував про свої дитячі мрії. Йому не був притаманний скептицизм, і він не зважав на заклики бути розсудливим. Люди вважали його наївним, дивуючись такому непохитному оптимізму. Може, вони мали рацію. Але саме ця наївність стала йому в пригоді. Іззі довіряв усім. Таким він залишився і донині.

Довіра і щирість лягли в основу *Four Seasons*. Іззі був яскравим лідером попри те, що не дотримувався загальноприйнятих правил управління компанією і не мав диплома *MBA*. Він прийняв чимало сміливих рішень, діючи всупереч суспільній думці і порадам експертів. Іззі вперто довіряв власній інтуїції, що ґрунтувалася на багаторічному досвіді. Він не відступає від морального кодексу своєї компанії і цілком переконаний, що його співробітники мають спільні етичні цінності, що надихають їх розвиватися. «Єдина річ, яку ми можемо контролювати, — каже Іздор, — це наші погляди і ставлення до роботи». Він вірить, що його рішення є правильними,

оскільки керується здоровим глуздом. Боротьба зі скептиками вимагає певної відповідальності, але батьки навчили його бути відповідальним.

Усі ці роки я мала задоволення спостерігати за тим, як він приймає рішення. Іноді я прокидаюсь на світанку і бачу, як він лежить, заклавши руки за голову, і дивиться у стелю, зважуючи різні варіанти. Я знаю, що він знайде правильну відповідь. Автори книжок про бізнес відзначають його «схильність до інновацій» і «системне мислення». Роджер Мартін захоплюється здатністю Ізадора «виношувати дві протилежні ідеї одночасно» й обирати краще, що є в кожній з них, унаслідок чого з'являється третя, цікавіша ідея.

Мені страшенно подобається слухати, як Іззі виступає перед персоналом готелів під час своїх поїздок (як кажуть євреї, я відчуваю «нахес»¹). Його промови вже стали легендарними. Він напівсидить на високому стільці, спираючись однією ногою об перекладину; вишуканий костюм підкреслює струнку фігуру; можете не сумніватися, що колір його запонки — лаванда чи топаз — збігається з кольором краватки. Харизматичний оратор, він нагадує ведучого вечірніх новин. Хай яким би втомленим був Іззі (часом йому доводиться відвідувати п'ятнадцять готелів за сімнадцять днів), він випромінює енергію і вражає інтелектом, вселяючи ентузіазм у серця людей. Зазвичай персонал збирається в актовій залі о четвертій годині дня. Ізадор миттєво завойовує аудиторію — він повідомляє рядовим працівникам новини компанії так, наче звертається до Ради директорів. Про це влучно сказала Барбара Тальбот: «Промови Іззі відображають його особистість, зокрема такі риси, як скромність, простота, стриманість, повага до інших».

Ізадор вирізняється природженою людяністю. Він щиро вірить, що кожна людина має неабиякий потенціал, і проблема лише в тому, щоб дати їй можливість реалізувати його. Погляньте, як він планує свої бізнес-угоди, — Іззі міг би написати книжку про мистецтво ведення перемовин. «Ви маєте враховувати потреби інших людей», — каже він. Мій чоловік має дивовижне вміння робити саме те, що потрібно, інтуїтивно тяжіти до оптимального варіанту. «Коли я втрачу ділове чуття, я відійду від справ», — стверджує він. Іззі ніколи не гнівається, а відтак не відчуває докорів сумління за свою поведінку. Ніщо не може вивести його з рівноваги. Він спокійний і незворушний.

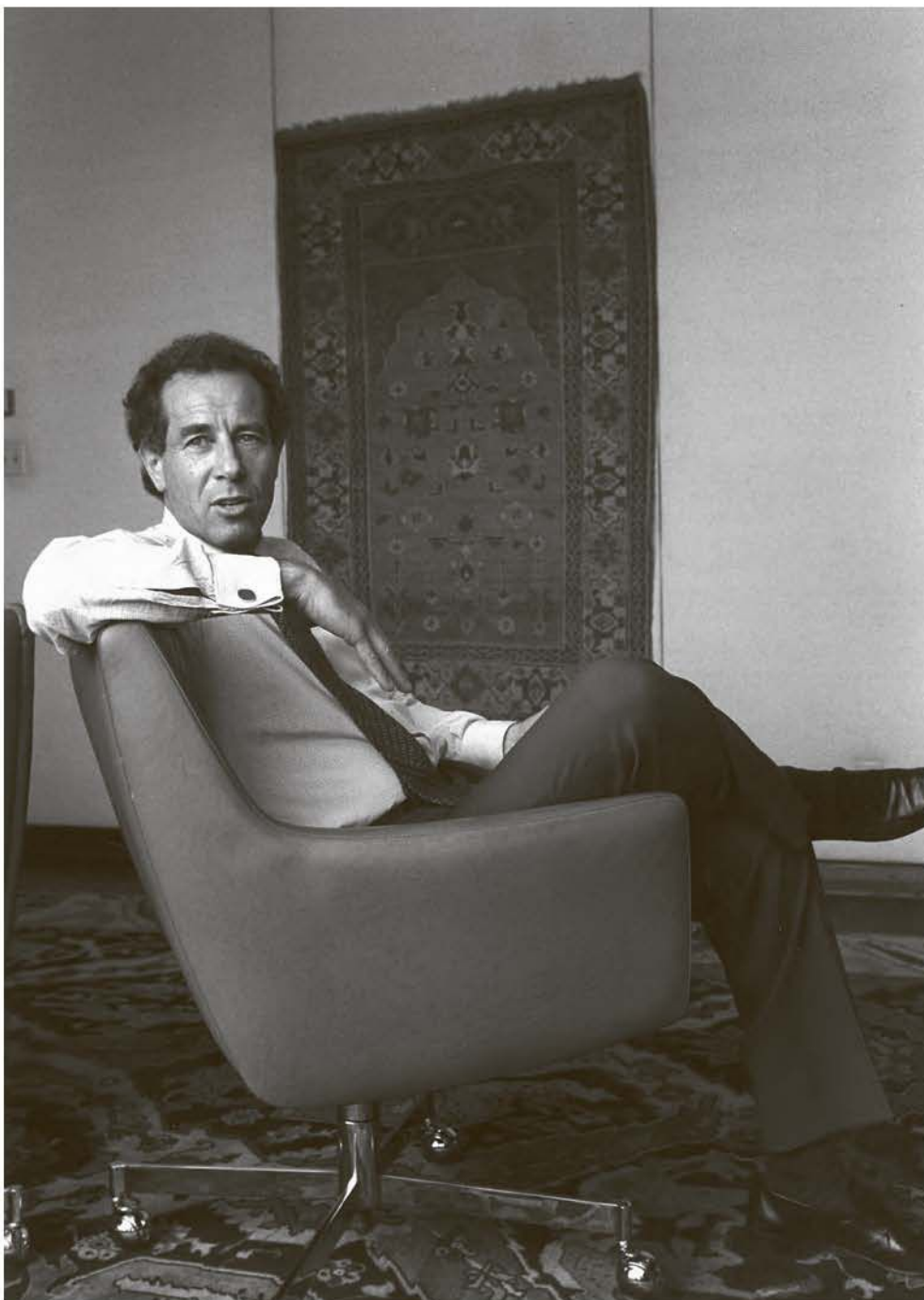
У своїх мемуарах я писала: «Довгими роками я недовірко спостерігала за тим, як мрії Іззі втілюються в життя. Колись давно він зробив кілька сміливих заяв, що здавалися чимось фантастичним і нездійсненним. Якось він зізнався мені, що прагне зробити *Four Seasons* усесвітньо

відомим брендом, символом розкошів на кшталт *Rolls-Royce*. «Навряд чи це можливо, — подумала я, — враховуючи, що ти створив лише десять готелів», — але нічого не сказала. Мій найцінніший внесок у його успіх — вміння мовчати.

Відтоді минуло п'ятдесят п'ять років, але мій чоловік залишається дуже розумною і мудрою людиною (ідеальне поєднання). Допоки існуватиме компанія *Four Seasons*, Ізадора Шарпа пам'ятатимуть як її засновника.

Розалі Вайз Шарп
24 серпня 2008

¹ Нахес — задоволення (з ідишу).



Нарешті — 1972 року — у моєму першому офісі з вікном

ВСТУП

*Успіх здебільшого залежить від нематеріальних речей.
Від наших ідей і переконань. Від невидимих понять.*

Ізадор Шарп

Люди часто питають мене, яким я бачив розвиток компанії *Four Seasons* на початку мого кар'єрного шляху. Правду кажучи, я не мав чіткого плану і не розробляв ніякої концепції. У 1961 році, коли я побудував свій перший готель, я геть нічого не знав про готельний бізнес. Мій професійний досвід обмежувався будівництвом помешкань і будинків. Я був простим будівельником, а готель — черговим об'єктом. Я ніколи не думав, що присвячу життя готельному бізнесу, і навіть не уявляв, що настане день, коли я управлятиму однією з найбільших і найвідоміших у світі мереж п'ятизіркових готелів.

Займаючись бізнесом, я завжди намагався поставити себе на місце клієнта. Я був господарем, а клієнти — моїми гостями. Приймаючи рішення щодо будівництва й оформлення готелів, я питав себе: що є важливим для клієнтів? Що вони вважають цінним? Якщо ми запропонуємо їм щось по-справжньому цінне, вони без вагань заплатять за те, що варте цих грошей. Такою була наша перша стратегія, і ми дотримуємось її і донині.

Попервах компанія розвивалася повільно, і я визнаю, що на тому етапі припустився кількох помилок. Але мені ніколи не спадало на думку, що прибутки важливіші за людей, і я певен, що всесвітнє визнання *Four Seasons* значною мірою обумовлене міцними стосунками, що їх я довгий час налагоджував із власниками, партнерами, членами Ради директорів, які поділяли мої погляди, а також із тисячами працівників, менеджерів, представників керівництва, які допомогли компанії досягти грандіозного успіху.

Підбиваючи підсумки за останні сорок років, я виділив чотири основних стратегічних рішення, що заклали надійні підвалини *Four Seasons*. Наразі вони відомі як чотири складові нашої бізнес-моделі: якість, сервіс, культура і бренд.

Цікаво, що остання з чотирьох вищевказаних складових була визначена в далекому 1986 році. Інколи люди питають: «Це означає, що відтоді ви не вигадали нічого нового?» Я відповідаю їм, що ми щороку пропонуємо нові ініціативи, але фундаментальні завдання залишаються незмінними. Наша провідна мета полягає в постійному оновленні і вдосконаленні чотирьох базових складових.

Не думайте, що мене осяйнула раптова здогадка, я скрикнув: «Маю ідею!», і ми за один день втілили мій задум у життя. Усі наші рішення визрівали впродовж двадцяти п'яти років, і кожне рішення логічно випливало з попереднього. За ці роки ми висунули чимало нових ідей, які були запозичені іншими компаніями й наразі стали нормою готельного бізнесу. Проте ніхто не може відтворити те, що наші клієнти цінують понад усе: бездоганну якість сервісу. Такий сервіс ґрунтується на корпоративній культурі, а культуру не можна запровадити офіційним наказом. Вона формується зсередини, і цей процес є тривалим, оскільки залежить від спільних дій усього колективу.

Компанія *Four Seasons* — це насамперед люди, сила-силенна хороших людей.

ЧАСТИНА I

СИН

ІММІГРАНТІВ

О, будувати, будувати! Найшляхетніше мистецтво.
Генрі Лонгфелло