



Напиток правды

В полдень одного из февральских вторников 2008 года Starbucks закрыла все свои кофейни и магазины в США.

На дверях 7 100 заведений появилось объявление примерно следующего содержания:

*Нам требуется время, чтобы создать совершенный эспрессо.
Для этого нужна практика.
Мы начинаем оттачивать свое мастерство.*

Всего несколькими неделями ранее в своем офисе в Сиэтле я проводил бесконечную череду совещаний по вопросам быстрого решения тысячи разнообразных проблем, непрерывно возникавших внутри компании. Одно из них было посвящено тому, как в сжатые сроки обучить 135 тысяч бариста варить превосходный эспрессо.

Приготовление эспрессо — это искусство, требующее неизменного внимания к качеству. Если бариста просто повторяет заученные движения, не заботясь о вкусовых качествах напитка, это означает, что Starbucks утратила цель, ради которой создавалась сорок лет назад, — вдохновлять людей. Понимаю: это звучит чересчур пафосно, ведь речь идет всего лишь о чашечке кофе. Тем не менее именно этим занимаются предприниматели в любой сфере деятельности, веря, что творение их рук сможет изменить чью-то жизнь.

Starbucks всегда была чем-то большим, чем просто торгующей кофе компанией. Если мы не будем готовить превосходный кофе, то утратим цель своего существования.

«Мы рассмотрели все возможные варианты, — произнес кто-то из присутствующих. — Единственный способ обучить всех бариста до марта — закрыть наши кофейни, причем все одновременно».

Я откинулся на спинку кресла. Сильно сказано, но проблема в том, что никто из розничных торговцев никогда не делал ничего подобного. «Отличная идея...» — пытался я мысленно оценить возможные риски. Starbucks потеряет несколько миллионов долларов за счет сокращения объема продаж и сохранения на прежнем уровне затрат на оплату труда. Этого не избежать. Конкуренты, конечно же, воспользуются временным уходом компании с рынка и начнут переманивать наших клиентов. Критики будут злорадствовать, циники — понимающе ухмыляться, а в средствах массовой информации развернется дискуссия со всяческими домыслами. На Уолл-стрит наши акции упадут еще ниже. Но опаснее всего то, что мы сами публично признаем, что Starbucks уже не столь хороша, как раньше. Однако, положи руку на сердце, так оно и есть.

Я взглянул на присутствующих и сказал: «Согласен».



Когда я думаю о Starbucks и ее сотрудниках, на память приходит одно слово — «любовь». Я люблю свою компанию за то, что она проповедует общечеловеческие ценности: *уважение и достоинство, страсть и юмор, сострадание, сопричастность и ответственность, аутентичность*.

Это и есть краеугольные камни культуры Starbucks, источник нашей гордости.

Значимость личного общения во времена, когда люди просиживают вечера в одиночестве перед экраном телевизора; стремление устанавливать контакты в век, когда нас столь многое разъединяет; твердое намерение придерживаться этических норм, даже за счет повышенных издержек, — такие принципы не могут не вызывать уважения, а ведь именно они лежат в основе бизнеса Starbucks.

Более трех десятков лет кофе держит в плену мое воображение, будучи напитком для всех и каждого. Руандийский фермер. Восемь специалистов по обжарке кофейных зерен на двух заводах Starbucks, расположенных на двух континентах. Тысячи бариста в пятидесяти четырех странах мира. Могущество кофе, как и классической музыки, зависит от нескольких человек, способных

извлечь его из свежих зерен. Слишком многое может пойти не так на длинном пути от руандийской земли до чашки, поэтому можно считать чудом, если все идет как надо. Кофе не лжет! Он просто на это не способен. Каждый глоток говорит об искусстве его приготовления.

В начале 2008 года я очень хотел, чтобы люди полюбили кофе так же сильно, как люблю его я. Именно поэтому я поддержал предложение закрыть одновременно все кофейни в США для переобучения бариста, хотя и понимал, какой шквал критики это вызовет. Было не столько страшно, сколько тревожно от неизвестности; я чувствовал себя игроком, открывающим прикуп. Ведь единственным основанием для такого решения стало мое убеждение в том, что мы должны не только научиться варить лучший кофе, но в первую очередь восстановить приверженность персонала корпоративным ценностям. Это был шаг назад перед решительным рывком вперед.



Когда часы в наших американских кофейнях показали 17:30, гостей вежливо попросили покинуть залы, и двери за ними закрылись. Внутри остались только персонал и бариста, которым показали специально подготовленный экспертами фильм. Его отсняли буквально за несколько дней и развезли во все 7 100 кофейен вместе с 7 100 DVD-плеерами. Обращение к сотрудникам в тот вечер было лаконичным и прямым:

Если кофе льется из автомата в чашку слишком быстро (как вода из крана), то он окажется ненасыщенным. Если он льется чересчур медленно, это означает, что помол чрезмерно мелкий, и напиток будет горчить. В идеале напиток должен литься в чашку, как жидкий мед, стекающий с ложки. Он имеет насыщенный вкус и отдает карамельной сладостью.

В конце фильма я посоветовал бариста просто вылить эспрессо, если он получился неудачным, и повторить все сначала.

Кроме того, в фильме затрагивалась проблема молока.

Для приготовления латте правильный подогрев молока имеет огромное значение, поскольку обеспечивает густую и нежную консистенцию напитка. К несчастью, во имя экономической эффективности компания толкала бариста на нарушение технологии. Мы не только не научили их кипятить молоко, постоянно помешивая и медленно нагревая, но и допускали его предварительное

кипячение еще до того, как поступит заказ на кофе. Тогда бариста при появлении клиентов просто его подогревали. Но при повторном кипячении оно начинает распадаться и отчасти теряет свой вкус. Следовало устранить подобные нарушения и вернуться к исходным высоким стандартам.

Записывая видеобращение к сотрудникам компании, я не имел сценария, идущие от сердца слова нашлись сами собой. «Речь идет не о компании и не о бренде, — сказал я. — Мы говорим исключительно о вас. Только вы можете решить, достаточно ли хорош кофе и на должной ли высоте уровень обслуживания. Я же готов всячески поддержать вас, более того, я верю в вас и доверяю вам. Давайте же оценивать наши действия исходя из вкуса идеального эспрессо».

Тем временем в одном городе за другим возле наших заведений появлялись журналисты, стремящиеся получить интервью у озадаченных посетителей, а телевизионщики нацеливали свои камеры на запертые двери. «Мир без Starbucks?» — гласил заголовок в Baltimore Sun. В газете New York City говорилось: «Закрытие кофеен Starbucks стало неприятным сюрпризом для жителей Нью-Йорка». В интернете целый день кипели страсти, высказывались мнения как за, так и против принятого решения. Телевизионные каналы CNN, ABC, NBC, CBS, Fox News комментировали происходящее с не меньшим удивлением, чем снегопад в жаркий летний день. В вечерней юмористической программе комики тоже прохаживались на наш счет. В моем родном Сиэтле передавали сатирический репортаж Стивена Колберта о трех ужасных часах, проведенных без кофе, закончившихся тем, что ведущий был вынужден принять душ с кофеином, пеной и корицей. В первый раз за последние несколько месяцев я заснул с улыбкой на устах.

Но не все прошло гладко в тот день. Как и ожидалось, Starbucks потеряла деньги. Примерно шесть миллионов. Один из конкурентов пытался переманить наших клиентов, предлагая эспрессо и прочие напитки на основе кофе по 99 центов за чашку. Некоторые критические замечания звучали слишком жестко. Например, было сказано, что, открыто признав наличие серьезных проблем в Starbucks, мы нанесли непоправимый ущерб бренду компании. Но вопреки всему во мне крепла уверенность в правильности предпринятых действий. Могут ли быть ошибкой инвестиции в собственный персонал?

В течение нескольких недель, последовавших за этим, мы совершенствовали навыки приготовления эспрессо. Мне приходилось слышать немало историй на эту тему. В качестве примера приведу одну из них — от нашего бариста из Филадельфии.

«Однажды утром в кофейню вошел джентльмен и сказал, что хотел бы попробовать эспрессо, но опасается, что он окажется слишком горьким. Я пообещал ему сварить несколько чашек, а для сравнения — чашку американо. Затем мы поговорили об эспрессо, его происхождении и разных способах приготовления. Он заявил, что получил большое удовольствие от нашего эспрессо и вскоре придет на кофе-брейк снова. Думаю, что приобрел клиента на всю жизнь».

Для меня это стало еще одним доказательством правильности принятого решения.



В жизни бывают ситуации, когда приходится мобилизовать все свое мужество, чтобы пойти против, казалось бы, железных аргументов, здравого смысла и даже советов людей, которым мы привыкли доверять. Тем не менее мы стремимся идти вперед своей дорогой, несмотря на все риски и рациональные рассуждения, поскольку убеждены, что она правильная. Мы не можем оставаться на месте, даже если не знаем наверняка, куда приведет нас выбранный путь.

Это та страстная убежденность, благодаря которой выигрываются битвы и появляются произведения искусства, а люди приближаются к самой дерзкой мечте. Вера в себя и правильность выбранного пути позволяют преодолевать препятствия и достигать поставленных целей.

Альбер Камю писал, что «жизнь — это сумма всех наших решений». В малом или большом наши действия предопределяют будущее.

В конечном счете именно закрытие наших кофеен оказалось символическим событием. Оно стало своего рода встряской для сотрудников, которых у нас принято называть партнерами, освежив их эмоциональное восприятие компании, изрядно позабытое за то время, когда мы интересовались лишь показателями роста объемов продаж. Решительный шаг, от которого я, возможно, воздержался бы сегодня, показал, что решительность вернулась в Starbucks. Несомненно, после знаменательного вторника тысячи эспрессо в кофейнях Starbucks стекали в чашку, как мед с ложки. Но символический акт закрытия

Часть I. Любовь

кофеен и трехчасовой видеокурс приготовления эспрессо сами по себе не решили бы наших проблем. Предстояло пройти длинный путь. Куда более длинный, чем казалось поначалу. Зимой 2008 года началась борьба за выживание компании. Нам предстояло суровое испытание, и весь предыдущий год я потратил на подготовку к нему.