

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, в которой я был соучредителем, 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.