

ДЭНИЕЛ ЛЮБЕЦКИ

СОРАТНИКИ

ИЛИ

НАЕМНИКИ?

КАК ПОСТРОИТЬ ПРОЦВЕТАЮЩИЙ БИЗНЕС
НА ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЯХ



Москва
2017

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

УДК 65.01
ББК 65.290-2
Л93

Daniel Lubetzky
DO THE KIND THING:
Think Boundlessly, Work Purposefully,
Live Passionately

Copyright © 2014 by Daniel Lubetzky
This translation is published
by arrangement with Ballantine Books,
an imprint of Random House,
a division of Penguin Random House LLC

Любецки, Дэниел.

- Л93 Соратники или наемники? Как построить процветающий бизнес на человеческих отношениях / Любецки Дэниел ; [пер. с англ. К. Шашковой]. — Москва : Издательство «Э», 2017. — 304 с. — (Лучший мировой опыт).

ISBN 978-5-699-83651-2

Уже сегодня небольшие, динамичные, инновационные предприниматели активно «откусывают» у гигантов доли на рынке. Дэниел Любецки (Daniel Lubetzky), основатель и генеральный директор компании KIND Snacks, превратил производство батончиков для здорового питания в историю невиданного коммерческого успеха, компания прочно заняла свое место в пятерке крупнейших производителей закусок в Америке.

УДК 65.01
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-699-83651-2 © Перевод. Шашкова К., 2017
 © Оформление. ООО «Издательство «Э», 2017

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

Содержание



ГЛАВА ПЕРВАЯ

ИСПОЛЬЗУЯ ФИЛОСОФИЮ «И»	7
<i>Как избежать неверных компромиссов</i>	

ГЛАВА ВТОРАЯ

ЦЕЛЬ	25
<i>Топливо для мечты</i>	

ГЛАВА ТРЕТЬЯ

УПОРСТВО	55
<i>Постоянный пересмотр взглядов</i>	

ГЛАВА ЧЕТВЕРТАЯ

ЧЕСТНОСТЬ И ДИСЦИПЛИНА	87
<i>Верность бренду и себе</i>	

ГЛАВА ПЯТАЯ

ПРОСТОТА	119
<i>Быть сдержанным, чтобы успех не вскружил голову</i>	

ГЛАВА ШЕСТАЯ

ОРИГИНАЛЬНОСТЬ	155
<i>Умение шифрочно мыслить</i>	

ГЛАВА СЕДЬМАЯ

ТРАНСПАРЕНТНОСТЬ И АУТЕНТИЧНОСТЬ	183
<i>Преимущества открытого общения</i>	

ГЛАВА ВОСЬМАЯ ЭМПАТИЯ	209
<i>Создание сплоченного коллектива</i>	
ГЛАВА ДЕВЯТАЯ ДОВЕРИЕ	243
<i>Как позволить другим руководить</i>	
ГЛАВА ДЕСЯТАЯ СОПРИЧАСТНОСТЬ И ИЗОБРЕТАТЕЛЬНОСТЬ	265
<i>Построение культуры с неослабевающей силой</i>	
ПРИЛОЖЕНИЯ	291
ПРЕДМЕТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ	296
ОБ АВТОРЕ	302

Думай шире,
работай целенаправленно,
живи вдохновенно.

Дэниэл Любецки

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

ГЛАВА ПЕРВАЯ

ИСПОЛЬЗУЯ ФИЛОСОФИЮ «И»

Как избежать неверных компромиссов



Был май 1994 г. В преддверии Дня матери, который должен был отмечаться через неделю, я в нервном ожидании сидел у телефона. Во всех местных газетах Нью-Йорка появились небольшие рекламные заметки о моем новом проекте, благодаря которому арабы и израильтяне совместно создали косметические средства по уходу за кожей — соли Мертвого моря, кремы для рук и грязевые маски, которые я упаковал в подарочные корзины. В рекламе говорилось, что это идеальный подарок для матерей — подарок, который призывает к миру через бизнес.

Я сидел в своей квартире-студии (по совместительству являющейся также и штаб-квартирой компании). Узкий черный стол из IKEA, стул из секонд-хенда. Я открыл свой «офис» в ожидании потока заказов. Больше всего меня волновало, смогу ли я справиться с ними.

Я начал заниматься бизнесом еще в начальной школе в моем родном Мехико, изображая перед соседскими детьми великого Гудини и показывая фокусы. Однако в возрасте 25 лет я отказался от карьеры юриста на Уолл-стрит, чтобы открыть собственную компанию, взяв за основу новую концепцию, которая, как я думал, должна изменить мир: экономическое сотрудничество между конфликтующими народами как способ узнать друг друга, как стимул для построения общего будущего и достижения мира. Построение мостов между людьми было моей заветной мечтой, и я хотел использовать бизнес, чтобы подтолкнуть соседей стать ближе друг другу.

Я был уверен, что можно создать компанию, которая будет работать «не только для прибыли» — она будет продавать прекрасные продукты и вносить свой небольшой вклад в улучшение нашего мира. Я считал, что мне не придется выбирать между первым и вторым; наша компания должна быть успешной в достижении обеих целей в одно и то же время. Однако для начала мне необходимо было найти покупателей для моих товаров.

Неделей ранее водитель доставки товаров позвонил в домофон моей квартиры, чтобы сообщить о том, что моя косметика прибыла.

«Поднимайтесь наверх», — сказал я ему.

«Вы, похоже, не поняли, — заметил он. — Спуститесь, пожалуйста».

Чтобы проверить, будет ли моя новая идея работать, я заказал всего лишь пару сотен минеральных грязевых масок, кремов для рук с маслом авокадо, столько же пачек соли Мертвого моря с различными питательными маслами и семь видов грязевого мыла. Я полагал, что все это сложу в углу своей крошечной студии и смогу быстро продать.

Когда я вышел на улицу, то обнаружил, что мой заказ практически полностью занял весь кузов грузовика площадью 6 м². Вместе с водителем мы перетаскали все коробки в мою квартиру, которая и так уже была заполнена банками с пастой из сущенных томатов, которые поставили израильские, египетские, турецкие и палестинские торговые партнеры, там также уже лежали упаковочные материалы для подарочных корзин. После того как коробки с косметикой стали упираться в потолок, а класть их больше было некуда, мне пришлось убедить своего арендодателя сдать мне часть цокольного помещения без окон рядом с уплотнителем мусора, чтобы разместить остальную часть продукции. В течение двух следующих лет этот закуток стал моим офисом.

В тот момент компания в буквальном смысле слова заполнила всю мою жизнь. Когда я ложился на матрас, мой взгляд упирался в башню из коробок с косметикой, грозившей каждой секундой свалиться на меня.

Но я чувствовал, что оно того стоит. Идея сотрудничества бедуинов и евреев для создания косметики Мертвого моря понравится любой маме, которая заботится о своей коже и хочет мира во всем мире. Я думал, что такая свежая, нестандартная идея послужит гарантом того, что единственной проблемой будет лишь невозможность ответить на все входящие звонки.

Прошла неделя. Прошел День матери. Ни один покупатель не купил ни одной подарочной корзинки. Ноль звонков. Ноль продаж. Большинство моих сбережений было вложено в продукты, которые я не знал, как продать. А запах питательных масел становился все более невыносимым.

Я был подавлен. Испуган. Кроме того, что я чувствовал, как моя мечта ускользает от меня, я не представлял себе, как смогу заплатить за аренду.

Меня волновало, что подумают мои родители. Они уже были обеспокоены тем, что я растратаю свое юридическое образование. Я был первым среди своего обширного семейства, кому удалось получить ученую степень. Будучи евреем, чей отец пережил холокост, и сыном родителей, которые стольким пожертвовали для моего образования, я остро чувствовал свою вину и свой долг перед ними.

И все же это была моя мечта. Это была моя миссия. И я должен был добиться своего. Я не мог сдаться. Я должен был осуществить задуманное.

В конце недели я положил в свой изношенный портфель из кожзаменителя несколько образцов товара, аккуратно закрыл входную дверь, чтобы коробки не посыпались, и вышел на улицу. Я намеревался продать все товары, и для этого я готов был стучаться в каждую дверь на Манхэттене и убеждать каждого покупателя лично.

ФИЛОСОФИЯ «И»

Эта книга – история о том, что я открыл, посвятив свою жизнь бизнесу, который строит мосты между людьми, начиная с продуктов Мертвого моря компании PeaceWorks и



ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО —
НЕ ДЛЯ СЛАБОНЕРВНЫХ,
И НЕВОЗМОЖНО ПРЕДСКАЗАТЬ,
ЖДЕТ ВАС УСПЕХ ИЛИ НЕТ.
ВСЕ, ЧТО У ВАС ЕСТЬ, —
ЭТО ВАШЕ УБЕЖДЕНИЕ,
ВАШЕ ТРУДОЛЮБИЕ И ВАШЕ
НЕЖЕЛАНИЕ СДАВАТЬСЯ.



заканчивая производством батончиков в компании KIND, ставшей преемницей PeaceWorks. К 2014 г. KIND продала свыше миллиарда батончиков и закусок в более чем 100 тыс. магазинов. Приверженцами движения KIND, которое способствует продвижению нашей социальной миссии и воодушевлению нашего общества на добрые дела, стали более миллиона людей.

Как и большинство историй стартапов, моя история была далеко не всегда безоблачной. В течение двух последних десятилетий мы пережили и подъемы, и падения, которые кидали меня то в состояние безумного восторга, то в состояние отчаянного беспокойства. Предпринимательство – не для слабонервных, и невозможно предсказать, ждет вас успех или нет. Все, что у вас есть, – это ваше убеждение, ваше трудолюбие и ваше нежелание сдаваться.

Красной нитью через всю книгу проходит мысль об открытии, которое я сделал во время своего увлекательного бизнеспутешествия. Это мысль о силе философии «И». Очень часто люди позволяют обстоятельствам брать верх и вынуждают себя выбирать между двумя, казалось бы, несовместимыми вариантами – например, делать батончик, который *либо* вкусный, *либо* полезный. Мы гордимся, что в концепции KIND смогли открыть новые пути и модели, которые позволяют избежать подобных неправильных компромиссов. Вместо «ЛИБО» мы говорим «И».

Философия «И» стала настолько важной для нашей работы в KIND, что мы называем ее «философией бренда KIND»¹. Ее суть заключается в том, чтобы браться за сложные задачи и думать креативно. Она означает не довольствоваться малым, быть готовым пойти на большие риски и очень часто требует больших преждевременных вложений. Эта философия далеко не только способ думать позитивно или чувствовать себя хорошо. Она учит думать критично и делать то, что для краткосрочного периода может показаться непростым

¹ Англ. the KIND BrAND Philosophy, игра слов. – Примеч. пер.

решением — создавать продукты, которые полезные И вкусные, удобные И сытные, экономически устойчивые И положительно влияющие на общество.

В ретроспективе некоторые из лучших идей кажутся самыми очевидными. Главная сложность — отыскать эти идеи, когда вы привыкли к определенному положению вещей. Пытаясь быть эффективным, наш мозг выбирает расхожие идеи и концепции, которые уже давно неправильны (или никогда не были правильны). Этот алгоритм поиска решений, называемый психологами «эвристикой», позволяет нам быстро обрабатывать информацию и делать выводы. Однако этот алгоритм часто подсказывает нам быстрые решения, которые вовсе не способны максимизировать наш долгосрочный потенциал. Используя философию «И», мы осознанно стремимся уйти от ошибочных быстрых результатов нашего мыслительного процесса. Мы не спешим, мы безжалостно подвергаем сомнению наши привычные правила и неоднократно устраиваем мозговые атаки для нахождения новых решений, которые позволили бы уйти от губительных компромиссов.

Такая модель поведения лежит в основе нашего творческого процесса. Создавая продукты KIND, мы никогда не позволяем нашим заботам о расходах или другим практическим обстоятельствам вроде производственной эффективности играть решающую роль в процессе. Конечно, затраты важны; мы приветствуем изобретательность и умение сделать много с помощью малого. Однако анализ издержек должен состояться лишь после мозгового штурма. Будь это иначе, мы бы никогда не решили делать батончики KIND с настоящими орехами и фруктами, потому что их гораздо сложнее и дороже производить, чем батончики из эмульсий или паст. Философия «И» позволила нам осознать, что это дополнительное вложение себя оправдывает. Один из десяти наших главных конкурентов делает батончики из гомогенных паст. Это логично, потому что «плиточные батончики» (так их называют в пищевой промышленности, ведь они представляют собой

плитки размятых, эмульгированных ингредиентов) делать просто и менее затратно. Однако такие продукты не удовлетворяют многих покупателей, потому что они отнимают у продуктов целостность и душу.

Философия «И» имеет свою цену. В связи с тем, что мы используем целые ингредиенты, такие как орехи и зерна, которые не всегда бывают стандартного размера, очень часто в результате батончик оказывается несколько больше заявленного размера, однако мы не можем требовать из-за этого больше денег. Иногда, наоборот, политика целых ингредиентов приводит к тому, что батончики оказываются меньше указанного веса и нам приходится отдавать их бесплатно в качестве образцов. Это еще одна причина, по которой наши конкуренты преобразовывают компоненты в пасту; из пасты легко формировать батончики стандартной формы. Наш способ производства более дорогой, но качество у нашего батончика выше, чем у эмульсионного продукта. Зачастую непросто убедить других следовать философии «И». Однако, как показывает рост нашей доли рынка, если вы во что бы то ни стало хотите достичь успеха и ни за что не хотите идти на сделки с совестью, то победите в долгосрочном периоде.

Подвергая все сомнению, мы становимся находчивыми и избегаем чувства самодовольства. Мы понимаем, что даже если сейчас все складывается удачно для компании, никогда нельзя предсказать, как траектория событий будет развиваться дальше. Мы постоянно пересматриваем нашу стратегию: где возможно возникновение следующей конкурентной угрозы для компании? Каким образом мы можем разработать новые продукты И защитить наши основные линии товаров?

Философия «И» – великолепный инструмент для предпринимательства, особенно социального. Социальный предприниматель – это человек, который борется с общественными проблемами и пытается изменить общество к лучшему, используя креативные механизмы, часто вовлекая в процесс рыночные силы. По своей сути предприниматель-

ский ум находит проблемы или несправедливости в обществе и пытается найти для них решения. Философия «И» способствует устранению этих проблем, потому что заставляет вас пересмотреть устоявшиеся (иногда негласные) правила и выявить цели, которые, как вам может показаться, исключают друг друга. Стоит вам определить эти конфликтующие цели и то, каким образом они конфликтуют, вы можете начать обдумывать необычные способы их объединения и взаимодействия.

ПРИНЦИПЫ КОМПАНИИ KIND

Конечно, есть и другие важные принципы, которые определяют мой подход к жизни и бизнесу. Однако философия «И» – основа всего, что мы делаем в компании KIND. В ней можно выделить девять важных правил, которыми мы руководствуемся при работе, и эти девять правил соответствуют девяти главам этой книги.

➤ Глава 2. Цель

Цель определяет, почему вы просыпаетесь утром и идете на работу, цель дает смысл жизни. Если у вашей компании есть настоящая миссия, то она сплачивает всех членов команды. Они начинают чувствовать, как и вы сами, что усилия, которые они прикладывают для продвижения вашего совместного продукта, способствуют также достижению более высокой социальной цели. Глава 2 посвящена миссии нашей компании KIND сделать мир чуть добнее, а также способам информирования о нашей деятельности и продуктах с помощью бизнес-модели «Не только для прибыли» и нашего движения KIND. В главе подробно описаны дополнительные экономические выгоды от наличия определенной цели и условия, необходимые для возникновения этих выгод. Кроме того, здесь развенчиваются некоторые мифы относительно преимуществ,