

# ТРИ СЛОВА

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

В ноябре 2016 года в Москве проходил крупный бизнес-форум, на который были приглашены известные бизнес-тренеры.

В последний день выступал Кьелл Нордстрем — доцент Института международного бизнеса при Стокгольмской школе экономики и автор книги «Бизнес в стиле фанк»\*. Про Кьелла писали, что он «появляется на сцене как божество». «Ему почти шестьдесят, он длинная и совершенно лысая каланча в очках с толстой моднейшей оправой. Его черная рубашка сливается с черными джинсами, он пластичен, как жидкость, заполняющая собой пространство». Это всё так. Экстрамодные очки и черная водолазка как мундир памяти Стива Джобса.

К футуристическим фантазиям Кьелла Нордстрема имеет смысл прислушаться — все, что он нафантазировал в 2003 году, сбылось. Кьелл говорил о «настоящем будущем» (это придуманное им обозначение текущего времени), а именно о том, что мы находимся в начале самого стремительного изменения повседневности, какое только происходило в истории. И ключевое слово здесь — «в начале». Многим кажется, что все основное уже произошло или хотя бы ясен вектор ближайших перемен, но на самом деле мы только на старте, и изменения затронут самую суть привычного житейского строя.

---

\* *Нордстрем К., Риддерстрале Й.* Бизнес в стиле фанк. Капитал пляшет под дудку таланта. 3-е изд. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. *Прим. ред.*

«Все, что происходит, пока не меняет принципы зарабатывания денег, — говорил Кьелл, — если есть временная монополия (оригинальная идея, или идея с индивидуальностью) — деньги придут, но как ее удерживать и развивать, если идея неподвижна, а мир подвижен? Кого собирать вокруг себя? Ценность высшего образования становится ничтожной, потому что каждый будет вынужден учиться постоянно». Когда Кьелл сказал, что обучение станет частью рабочего процесса, а компании и корпорации превратятся в своего рода университеты будущего, из зала начали уходить люди.

Тогда господин Нордстрем перешел к тому, что с 2008 года в Норвегии количество домохозяйств, состоящих из одного человека, увеличилось с сорока шести до пятидесяти шести процентов, и всякому приличному футурологу уже стало понятно, что люди обживают новый вид существования по-одиночке, но вместе со всеми (в Сети) и что в бизнесе выигрывает тот, кто научится обслуживать одинокого человека, замученного общением. В зале осталось пятьдесят процентов слушателей. Оставшиеся исступленно записывали.

А я думала о том, что, если бы Кьелла слушала Анастасия Татулова, основатель сети семейных кафе-кондитерских «АндерСон», она была бы в числе оставшихся. Хотя бы потому, что, по Кьеллу, новая повседневность позволяет перевернуть идею найма на работу. Привычная реальность: мы оцениваем профессиональные компетенции соискателя, потом «подгоняем под себя», тренируем его в человеческих отношениях. Новая реальность: «Найдите человека, с которым вам максимально комфортно, и тренируйте его в знаниях».

А это как раз то, о чем думает, а в общем, уже давно и делает Татулова. По крайней мере, когда она говорит: «Мы нанимаем человека за профессиональные качества, а увольняем

всегда за личные», она может вспомнить череду людей, близких ей по духу, неожиданно, удивительным прорывом, взрывом выросших в ее рабочем окружении, и ряд дорогих профессионалов, не сумевших понять и принять коллективный уклад.

А впереди много сложных решений «про команду»: в ближайшие годы «АндерСону» нанимать и нанимать новых людей.

В 2009 году Анастасия арендовала маленький производственный цех в Москве, в бизнес-центре на улице Новаторов, и открыла кафе в сто пятьдесят квадратных метров в районе Коньково, где вместе с ней работали пятнадцать человек. Сейчас, в 2018-м, у нее «Фабрика счастья» — сеть из пятидесяти кафе в России и СНГ и тысячи пятисот сотрудников. В 2025-м «АндерСонов» будет четыре тысячи по всему миру. Такой вот план.

То есть люди более чем нужны. И каждому надо объяснить, в чем смысл «АндерСона».

А если спросить Анастасию, зачем она строит сеть, она ответит:

— Хочу быть большой мировой компанией. Как Marriott.  
— Зачем?

— Я могу сейчас красиво рассказать, что это мне нужно для того, чтобы завоевать мир. В мире всем без «АндерСона» плохо, а будет хорошо. Но нет, мне хочется просто, чтобы я приезжала куда-нибудь отдыхать, а там везде «АндерСон». Вместо Starbucks. Все честно. Если ты спрашиваешь, деньги это или нет, для меня — нет. Для меня деньги точно не главный мотиватор. Мне просто хочется, чтобы... Везде. Был. «АндерСон».

А что нужно сделать для того, чтобы «АндерСон» был везде?

Победа сетевого бизнеса — это победа идеи, на которой он построен (можно назвать это философией или идеологией проекта), той самой временной монополии, мерцающей индивидуальности и моды, которая вокруг этой монополии возникает. Это не значит, что одной ошеломительной идеи хватает, чтобы на каждом углу открыть свое кафе, — это значит, что все те, кто действительно распространил заведения по миру, свою важную идею все же имели.

И главное — смысл дела должен укладываться в три слова. По возможности.

McDonald's первый завоевывал вселенную с идеей безопасности, узнаваемости и контроля: их клиенты знали, что, где бы в мире они ни зашли в McDonald's — в Париже, Конго или Твери, — они найдут там тот же гамбургер и тот же молочный коктейль, к которому привыкли. В разные годы McDonald's позволял себе иметь даже романтические легенды, и тогда предприятие быстрого обслуживания описывалось как фактория, посольство или место культурной экспансии. Но на самом деле только детские психологи знают, что такое McDonald's и почему он будет жить вечно.

Потому что только там ребенок (в том числе и тот, который живет во взрослом) обретает контроль над тем, что ест. Потому что McDonald's не меняется, и на его территории ты чувствуешь себя в безопасности. Гамбургер — это опора, самая понятная и простая еда в мире странной, взрослой или ориенталистской пищи, которая может быть скользкой или иметь узнаваемые очертания «недавно живого» и трогательного, странно пахнуть, пищать или гореть синим пламенем.

Но McDonald's — уже такая старая и понятная история, что не возбуждает воображение. А с чем покорила мир Starbucks?

Как бы он ни терял свои позиции сейчас, но в 1971 году Говард Шульц вместе с тремя друзьями открыли в Сиэтле один-единственный маленький магазин, где продавал кофе оригинальной обжарки, а в прошлом году в мире работало семнадцать тысяч кофеен Starbucks. Все начиналось с идеи той самой особой обжарки, особого кофе, но глобальным брендом Starbucks стал только после того, как была придумана история «третьего места». Кофейня — не дом и не работа, а середина между работой и домом, атриум, публичное место свободы, которое ты можешь трансформировать по своему усмотрению. Там одинаково уместно отдыхать и одинаково уместно работать.

Когда Говард Шульц отошел от дел, Starbucks начал терять прибыль, а география его присутствия стала сжиматься — все же ресторанный бизнес совершенно особенный.

Хороший ресторан, хороший отель, хорошее кафе — это режиссерский театр, сцена, измененная территория. Потому что атмосферу делает не только обстановка, но и «играющие» сотрудники. Так, постепенно атмосфера и сцена становятся главнее еды.

С уходом режиссера театр умирает. Одно из первых изменений, которое сделал Шульц, вернувшись, — запустил цифровую сеть Starbucks, дающую гостям бесплатный доступ к New York Times, Men's Health и Women's Health. Акция в вольном переводе на русский называлась: «Возвращайтесь. Газета к вашему кофе уже вернулась». Мелочь, а работает.

Marriott — это, конечно, гостиничная сеть, но начиналась она в 1927 году с сети ресторанов Hot Shoppes. Marriott — это тоже и про безопасность, и про контроль. И абсолютную унификацию сервиса. Они продают безупречный сервис — за сто без малого лет в компании составлены пошаговые

инструкции для каждого гостиничного ритуала. Уборка номера в Marriott описывается в шестидесяти шести шагах и должна укладываться в двадцать минут.

Но три главных слова у них другие. Мы еще будем говорить о Marriott — он важен для нас: философия «АндерСона» во многом близка правилам и ритуалам отеля, но сейчас мы о том, с чем Marriott завоевывал вселенную.

Та же история измененной территории. Мир за дверями ресторана (или отеля) и мир внутри должны отличаться друг от друга.

И три волшебных слова, опять же в вольном переводе, чтобы попытаться сохранить словесную игру: «Своих не бросаем» или «Остаемся с гостем до последнего». Тут и особое отношение к сотрудникам, которое описывается первой корпоративной мантрой: «Позаботьтесь о ваших подчиненных, чтобы они позаботились о ваших клиентах и те вернулись к вам». И правило отеля — любая вменяемая просьба гостя, даже неожиданная, должна быть исполнена. В одной из первых гостиниц сети есть архивный список самых фантастических просьб посетителей Marriott. Кажется, он начинается тем, что мистер N. попросил в номер гамак и флейту.

Готов ли «АндерСон» к экспансии? Каковы его главные три слова? Мы сформулируем их вместе с вами, чтобы вы острее поняли и почувствовали историю этой сети.

«АндерСон» меняется. Он же растет. Его история — это драматическая история успехов и неудач, не трагедийная, но путь сети сопровождали многочисленные драматические ситуации. В общем, как у всех. Другое дело, что коллектив у «АндерСона» женский, и поэтому некоторые драмы были прелестными и женскими.

Но Анастасия Татулова, как руководитель, вне гендера. У нее, безусловно, инженерное мышление, она мыслит

образами, «картинами», она строит схемы и модели своих желаний, и она точно знает, чего хочет. Она прошла путь ошибок, просчетов, побед, разочарований и приобретений. И она лучше многих понимает, что такое измененная территория и как важны правила игры, чтобы в кафе мир менялся и становился другим, чем тот, что за дверьми. Собственно, правила вот этого внутреннего мира и нужно донести до новых сотрудников. Анастасия говорила:

— Четыре года назад я возила нескольких людей, которые отвечали за ключевые позиции в компании, во французский Диснейленд. Не для развлечения, а для того, чтобы показать им одну-единственную вещь.

Я хотела, чтобы они посмотрели парад.

Это само по себе крутое зрелище. Я больше такого не видела и считаю, что они в этом плане уникальны. Парад проходит каждый день, это витрина Диснейленда, и там есть ворота, которые закрываются, когда парад завершен. Но он большой, это длинная вереница украшенных, блестящих платформ и машин, на которых стоят сказочные герои, и все это очень долго втягивается в эти ворота. Одна за одной заезжают платформы, но ворота открыты, и всех сказочных героев еще какое-то время видно. И вот когда они уже на своей территории, уже вне парада и зрительского внимания, все то время, пока их можно разглядеть, заглянув в створ ворот, они улыбаются и машут. Они остаются в образе. До последнего не фальшивят и не перестают играть. То есть они будут с той же улыбкой, в том же образе, будут Шреком и Марти, Микки-Маусом, Тимоном и Пумбой до конца — до того самого последнего мига, пока не закроются эти ворота.

Это одна из самых ценных вещей, какие я видела. Ты нигде не сфальшивил. Ты сделал так, что тебе все поверили. Ты не разрушил эту веру.

Один из самых неожиданных примеров профессионального мужества, какие я только слышала, — остаться Шреком до конца. В идее «АндерСона» заложено это постоянство, которое способно волновать.

И хотя «АндерСон» — это во многом для детей, интересно понять, как можно было устроить семейное кафе таким образом, чтобы оно смогло понадобиться всем, даже тем, у кого нет семьи. Даже тем самым «людям будущего» Кьелла — одиночкам, измученным общением.



[Почитать описание, рецензии  
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

