

Эта книга принадлежит

Контакты владельца

Joseph Michelli

The Zappos Experience

5 Principles to Inspire, Engage, and WOW

McGraw Hill

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

Джозеф Мичелли

Правила Zappos

Технологии выдающейся интернет-компании

Перевод с английского Таиры Мамедовой

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»
Москва, 2013

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

УДК 87:004.738.5

ББК 65.290с51

М59

На русском языке публикуется впервые

Мичелли, Д.

М59 Правила Zappos. Технологии выдающейся интернет-компании / Джозеф Мичелли ; пер. с англ. Т. Мамедовой. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 352 с.

ISBN 978-5-91657-531-6

На страницах этой книги Джозеф Мичелли раскрывает секреты успеха одной из самых выдающихся современных интернет-компаний — Zappos.

Прочитав ее, вы узнаете о том, какую роль играет корпоративная культура, насколько важно следовать заявленным принципам на деле, каковы составляющие уникальной системы отбора и тренинга «заппониан», как подобрать людей, которые идеально «впишутся» в культуру вашей компании, как организовать взаимодействие между сотрудниками, создать сплоченную, лояльную, эффективно работающую команду и с помощью приемов, которые на первый взгляд могут показаться странными, «доставить счастье» всем тем, с кем так или иначе связан ваш бизнес.

УДК 87:004.738.5

ББК 65.290с51

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

VEGAS LEX

© Joseph Michelli, 2012

© Издание на русском языке, перевод на русский язык, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2013

ISBN 978-5-91657-531-6

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

Фионе Кэтрин Мичелли

Ты солнечный свет, струящийся в окно
и согревающий каждую комнату, где появляешься.

Никогда не теряй из виду красоту и радость,
которые излучаешь, и всегда *верь*! Я тебя люблю.

Ты всегда будешь моей «маленькой девочкой».

ПРИМЕЧАНИЕ АВТОРА

Если вы хотите скачать все разделы «Примерьте на себя» в формате pdf, чтобы использовать их в качестве плана для изучения книги, пройдите на www.zarprified.com/guide или считайте приведенный здесь QR-код*.



* Приведенные в книге QR-коды содержат ссылки на сайты на английском языке. Здесь и далее звездочками отмечены примечания редактора.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ К РОССИЙСКОМУ ИЗДАНИЮ	9
ВВЕДЕНИЕ	12
1. ZARPOS? ЧТО ТАКОЕ ZARPOS?	15
принцип 1	
Идеальное соответствие	
2. ВСЕ ДЕЛО В КУЛЬТУРЕ	41
3. КУЛЬТУРА — ЭТО ДЕЙСТВИЕ	63
принцип 2	
Быстро и без усилий	
4. МЕНЬШЕ УСИЛИЙ, БОЛЬШЕ КЛИЕНТОВ	97
5. СЛАГАЕМЫЕ ОТЛИЧНОГО СЕРВИСА: БЫСТРОДЕЙСТВИЕ, ЗНАНИЯ, РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ, СЮРПРИЗЫ	117
принцип 3	
Шаг на частную территорию	
6. НЕ ПРОСТО КОШЕЛЕК НА НОЖКАХ	143
7. КОНТАКТЫ НА ВСЕХ УРОВНЯХ	162



принцип 4

Р а с т я ж к а

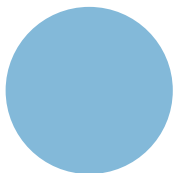
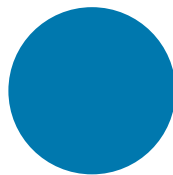
8. УНИВЕРСИТЕТ ZAPPOS	191
9. НЕ ТОЛЬКО ОБУВЬ	212

принцип 5

Игра на победу

10. ГУЛЯЙ СМЕЛО	247
11. ВВВ	274
ЗАКЛЮЧЕНИЕ: КОНЕЦ, НАЧАЛО И ВЫ	295
ПРИЛОЖЕНИЯ	301
ПРИЛОЖЕНИЕ А. «ХОРОШО ПОГОВОРИЛИ»	302
ПРИЛОЖЕНИЕ В. ОТРЫВКИ ИЗ «КНИГИ О КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЕ» ZAPPOS	309
ПРИМЕЧАНИЯ	319
БЛАГОДАРНОСТИ	323
ОБ АВТОРЕ	326

ПРЕДИСЛОВИЕ К РОССИЙСКОМУ ИЗДАНИЮ



Что мы знаем о Zappos?

Что это быстрый и успешный проект, проданный за 1 млрд долларов?

Что это интернет-магазин, которому многие подражают вплоть до названия?

Что это один из самых предпочитаемых работодателей в мире?

Что это компания-индивидуальность с яркой корпоративной культурой и красивой душой?

Zappos — это все перечисленное и еще многое другое.

Лично для меня Zappos — пример компании новой экономики. Экономики ценностей, основной девиз которой «неважно, что вы продаете, важно, как вы это делаете, кто и что за этим стоит». В экономике ценностей самое главное — смысл деятельности компании для клиентов и для ее сотрудников.

Тот, кто скажет, что смысл деятельности любой компании — зарабатывать деньги, может поставить эту книгу обратно на полку. Деньги или их отсутствие — всего лишь следствие. Цель же — удовлетворение потребностей клиентов. Как внешних, так и внутренних. В любом бизнесе выигрывает тот, кто лучше удовлетворяет



потребности клиента, кто оправдывает, а еще лучше — предвосхищает их. Но как этого добиться?

Бизнес делают люди. Не руководители и не собственники, а те, кто каждый день стоит на передовой, а именно рядовые сотрудники. Основная власть сосредоточена именно в их руках: от того, как сотрудники относятся к клиентам, зависит отношение клиентов к компании. Каждый сотрудник — агент компании. И если ваша цель — победить в новой экономике ценностей, об этом необходимо постоянно помнить.

Все мы бьемся за хороших сотрудников в своих командах. Мне не раз приходилось слышать, что хороших сотрудников уже почти не осталось и что бизнес приходится делать с теми, кто есть. Действительно, в современном обществе пропагандируются скорее ценности потребления, а не служения клиенту. Но все же есть люди, которые выбирают компанию, исходя из ценностей и смысла. И основная задача руководителя компании — управлять ценностями организации.

Что получит новый сотрудник, начав у вас работать? Более высокую зарплату, чем на предыдущем месте работы? Она перестанет казаться большой уже через несколько месяцев. Как добиться того, чтобы сотрудники компании вкладывали душу в общее дело?

Ответ прост. Не нужно тратить огромные деньги на рекламу, чтобы привлечь клиентов, и при этом разворачиваться спиной к своим сотрудникам. Следует помнить, что ваши сотрудники и есть ваши первые и главные клиенты. И если они работают с душой, то внешний клиент это всегда почувствует и оценит.



Пример Zappos — это не просто пример успешной компании. Это свидетельство того, что в современном бизнесе многие прописные истины обретают новый смысл.

Выгодно быть честным.

Выгодно служить клиенту.

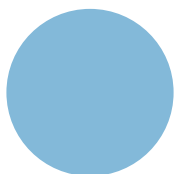
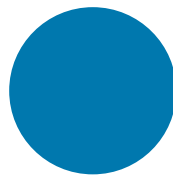
Выгодно сначала отдавать, а потом получать.

Все еще не верите? Срочно прочитайте эту книгу.

Удачи!

Артём Агабеков,
генеральный директор,
«Фабрика окон»
www.fabrikaokon.ru

ВВЕДЕНИЕ



В 2010 году вышла моя первая книга «Доставляя счастье. От нуля до миллиарда»*. Конечно, я был в восторге, когда она стала бестселлером по версии New York Times и Wall Street Journal. Но главной наградой для меня были отзывы людей, которые рассказывали, как книга вдохновила их использовать счастье в качестве бизнес-модели и основного жизненного принципа. Мы в Zappos наделали немало ошибок, и одной из моих целей стало помочь другим компаниям их избежать.

Когда Джозеф Мичелли связался со мной по поводу «Правил Zappos», он сказал, что хочет развить темы, начатые в моей первой книге, — особенно те, что касались важности и ценности позитивной корпоративной культуры, интеграции работы и жизни, повышения качества обслуживания и налаживания личных контактов с целью доставлять счастье на работе.

Мы в Zappos учились этому годами — как правило, методом проб и ошибок. Часто мы действовали инстинктивно, и поэтому иногда непросто вкратце объяснить наш стиль работы. Вот почему меня заинтриговала возможность пригласить к нам третье лицо, которое проведет в компании достаточно времени и сделает полный анализ ключевых факторов, благодаря которым Zappos достигла успеха. Меня особенно интересовала точка зрения

* Шей Т. Доставляя счастье. От нуля до миллиарда: история создания выдающейся компании из первых рук. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012.



Джозефа как консультанта, который работает с компаниями и занимается мотивацией сотрудников и лояльностью клиентов.

Наша концепция развития эволюционировала: сначала мы стремились сделать покупателей и сотрудников Zappos счастливыми, а теперь хотим помогать другим компаниям делать счастливыми их клиентов и сотрудников. Более того, специально для этого мы основали самостоятельную компанию Zappos Insights и сделали сайт (www.zapposinsights.com) исключительно ради этой цели.

Так чем же «Правила Zappos» отличаются от «Доставляя счастье» и какова их польза лично для вас, если вы не продаете обувь и одежду в интернете?

Скорее всего, то, *что* делает ваша компания, сильно отличается от того, что делает Zappos. Я надеюсь, «Доставляя счастье» поможет разобраться с *почему*, а «Правила Zappos» (вместе с Zappos Insights) позволят узнать *как*.

Меня попросили написать длинное предисловие, но в итоге я решил сократить его наполовину, потому что:

- возможно, вам не терпится перейти к тексту;
- лично я не читаю длинные предисловия, и мне очень лень писать больше.

Теперь, когда мое дело сделано, предлагаю вам налить себе что-нибудь на ваш вкус (нельзя допускать обезвоживания!) и сесть поудобнее или, может быть, собрать читательскую группу, чтобы сразу обсудить идеи, инструменты и темы, которые вы найдете в «Правилах Zappos».

Наслаждайтесь!

*Тони Шей, автор «Доставляя счастье»,
CEO Zappos*

* Chief Executive Officer (англ.) — высшая исполнительная должность в компании. В принятой в России иерархии аналог генерального директора.



Почитать описание и заказать
в МИФе

Смотреть книгу

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

Взрослые книги:



Проза:



Детские книги:

