

# ZAPPOS? ЧТО ТАКОЕ ZAPPOS?

*Я только что видел Винни-Пуха, бегущего по парковке.  
Да, я работаю в Zappos!*

@dylanbathurst (запись в Twitter)

**Нетрадиционная.** Такое определение одним из первых приходит на ум, если хочешь описать Zappos. Даже название этой компании подчеркивает, насколько оригинальна история ее успеха, связанная с удивительными преобразованиями.

Поскольку мы будем говорить о нетрадиционной природе Zappos, давайте начнем необычно — не совсем так, как начинаются деловые книги. Я вас протестирую! Не беспокойтесь: оценок не будет, и у меня есть предчувствие, что вы обязательно справитесь. *Выберите один наиболее подходящий ответ.*



Zappos — это...

- A.** Компания, которая начала с торговли обувью в интернете и за 10 лет увеличила объем продаж практически с нуля до 1 млрд долларов в год — при минимальных вложениях в рекламу.
- B.** Интернет-магазин с широким ассортиментом, включая аксессуары, предметы домашней обстановки и карнавальные костюмы.
- C.** Место, где новым сотрудникам, которые после вводного тренинга понимают, что не вписываются в корпоративную культуру, предлагают компенсацию за увольнение.
- D.** Компания, где некоторая «странность» считается важной ценностью.
- E.** Компания, в которой каждый сотрудник может внести вклад в описание корпоративной культуры, ежегодно публикуемое в виде книги.
- F.** Компания, входящая в десятку лучших работодателей по версии журнала Fortune.
- G.** Место, где сотрудники в любое время могут спонтанно устроить парад или другое веселое и небанальное мероприятие.
- H.** Место, где персонал учат использовать Twitter.
- I.** Лидер в стратегической и практической работе с социальными сетями.
- J.** Объект поклонения.
- K.** Образец подлинной и живой, хотя и отчасти несерьезной корпоративной культуры.

- L.** Небольшой стартап, в итоге проданный компании Amazon примерно за 1 млрд долларов.
- M.** Образ жизни.
- N.** Место, где в любое время дня можно пообщаться в неформальной обстановке и ни один праздник не обходится без рюмки водки Grey Goose\*.
- O.** Компания, которая помогает руководителям внедрить культуру обслуживания с помощью программы Zappos Insights.
- P.** Общественное движение.
- Q.** Компания, которая ежегодно снимает и выкладывает в интернет более 50 тысяч видеороликов о своих товарах.
- R.** Новатор в области технологий, позволяющих клиентам использовать сайт компании самыми разными способами.
- S.** Десять компаний в одной, включая учебный центр, службу обработки заказов и подразделение, отвечающее за сайты.
- T.** Компания, CEO которой зарабатывает 36 тысяч долларов в год, ходит на работу в джинсах, сидит в отсеке в центре офиса и имеет более 1 млн читателей в Twitter (@zappos).
- U.** Поставщик счастья.
- V.** Компания, название которой происходит от испанского слова *zapatos* — «обувь».

---

\* Grey Goose — водка, производимая компанией Bacardi (Франция).



- W.** Компания, где устраивают регулярные и очень популярные экскурсии по штаб-квартире и центру обработки заказов.
- X.** Компания, в которой самый длинный входящий звонок в колл-центр продолжался больше 8 часов.
- Y.** Бизнес, который надо изучать, чтобы ваши продажи взлетели до небес, корпоративная культура вызывала зависть, а обслуживание клиентов вышло на уровень мировых лидеров.
- Z.** Все перечисленное и многое другое.

Правильный ответ, конечно, Z: уникальная Zappos, о которой так много говорят.

Zappos действительно уникальна во всех смыслах этого слова. Возможно, вы ее клиент и вас приводят в восторг молниеносное обслуживание и индивидуальный подход. Или же вы специалист по социальному маркетингу и хотите использовать ее инновационные методы. А может, вы руководитель, которому нужно улучшить атмосферу в компании и расшевелить сотрудников, или просто интересуетесь мощными общественными силами. Кем бы вы ни были, эта книга поможет чему-то научиться у компании, которая изменила представления о сфере услуг и показала, как организовать отличный сервис, внедрив его в корпоративную культуру. Профессор Питер Джексон, автор книги «Карты смысла: Введение в географию культуры»\*, писал: «Культура — путеводная карта, благодаря которой мир становится понятным»<sup>1</sup>. Руководители Zappos смогли предложить миру собственную «карту смысла», которая позволяет достичь успеха благодаря культуре обслуживания.

\* *Jackson P. Maps of Meaning: An Introduction to Cultural Geography. Routledge, 1989.*

## МИФЫ И РЕАЛЬНОСТЬ

Такое ощущение, что Zappos обсуждают повсюду: в журналах Fast Company, Harvard Business Review и Psychology Today, в утренних и вечерних телешоу. Но заслуживает ли эта компания вашего времени и внимания? Будет ли ее опыт полезен тем, чьи бизнес и жизнь в целом не связаны с продажей товаров в интернете?

Я изучал работу многих замечательных компаний, консультировался с их представителями, писал о них. Среди них были Starbucks, Ritz-Carlton Hotel Company и Pike Place Fish Market\*. Из своей практики могу сделать вывод о том, что правила Zappos полезны не только для бизнеса во всех отраслях, но и для личного и профессионального развития людей на любом уровне.

В СМИ Zappos часто изображают как компанию со слишком несерьезной корпоративной культурой, и может показаться, что в вашей отрасли или компании такой номер не пройдет. Но давайте на время отбросим скепсис и допустим, что Zappos все же не слишком неформальная и не совсем уж странная. На самом деле ее сотрудники упорно трудятся и добиваются результатов, которым могли бы позавидовать лучшие компании из самых консервативных отраслей. Несмотря на различия в стиле работы, базовые принципы, на которых основан успех Zappos, помогут улучшить вашу компанию и вашу жизнь. Но прежде чем вы согласитесь с этим, давайте разберемся, как Zappos достигла успеха. Уже из поверхностного обзора формирования Zappos можно извлечь уроки, которые будут полезны любой компании.

---

\* Всемирно известный открытый рынок в Сиэтле, где торгуют рыбой (создан в 1930 году).



## СОВСЕМ НЕМНОГО ИСТОРИИ

Я не собираюсь рассказывать историю Zappos во всех подробностях. В сущности, никто не способен сделать это лучше, чем глава компании Тони Шей. К нашей радости, Тони уже поделился личными впечатлениями об эволюции Zappos в книге «Доставляя счастье». Я не сомневаюсь, что многие уже прочли ее или собираются это сделать, но хочу быть уверен, что всем читателям понятны важнейшие компоненты успеха Zappos. В разделе «Вехи истории Zappos» представлены наиболее значимые события в истории компании.

ВЕХИ ИСТОРИИ ZAPPOS
<b>1999</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Основатель компании Ник Суинмерн замечает появление интереса к покупке обуви в интернете и создает сайт под названием ShoeSite.com.</li><li>• Успешный предприниматель Тони Шей знакомится с Ником. Тони инвестирует 500 тысяч долларов в бизнес Суинмерна через компанию Venture Frogs, которую основал вместе с Альфредом Лином.</li><li>• ShoeSite.com меняет название на Zappos.com, что позволяет расширить бренд и не ограничиваться розничной торговлей.</li><li>• Zappos фиксирует незначительный объем продаж.</li></ul>
<b>2000</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ник Суинмерн и Тони Шей вместе работают в Zappos в должности CEO.</li><li>• Объем продаж достигает 1,6 млн долларов.</li></ul>
<b>2001</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Благодаря последовательным усилиям команды Zappos объем продаж достигает 8,6 млн долларов.</li></ul>



2002
<ul style="list-style-type: none"><li>• Zappos открывает Центры обработки заказов в Шефердсвилле.</li><li>• Объем продаж возрастает до 32 млн долларов.</li></ul>
2003
<ul style="list-style-type: none"><li>• Объем продаж составил 70 млн долларов.</li></ul>
2004
<ul style="list-style-type: none"><li>• Инвестиционный фонд Sequoia Capital инвестирует в Zappos.</li><li>• Zappos перемещает штаб-квартиру и колл-центр в Хендерсон.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Zappos открывает первый «офлайнный» магазин в Кентукки.</li><li>• Сотрудники предоставляют материалы для создания первой «Книги о корпоративной культуре».</li><li>• Объем продаж вырастает почти вдвое и достигает 184 млн долларов.</li></ul>
2005
<ul style="list-style-type: none"><li>• Sequoia увеличивает объем инвестиций в Zappos до 35 млн долларов.</li><li>• Альфред Лин, один из основателей Venture Frogs, переходит в Zappos на должность финансового директора.</li><li>• Каждому новому сотруднику, который прошел обучение и понял, что культура Zappos ему не подходит, предлагают возможность взять 100 долларов компенсации и уйти из компании.</li><li>• Журнал Footwear News присваивает Zappos звание «Интернет-магазин года».</li><li>• Объем продаж вновь удваивается и теперь составляет 370 млн долларов.</li></ul>
2006
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ник Суинмерн уходит из Zappos, влекомый желанием создать новый успешный стартап.</li><li>• Zappos расширяется и открывает более масштабный Центр обработки заказов в Шефердсвилле.</li><li>• Объем продаж равен 597 млн долларов.</li></ul>

**ВЕХИ ИСТОРИИ ZAPPOS****2007**

- Zappos запускает сайт для Канады.
- Zappos приобретает у Ebags интернет-магазин обуви и аксессуаров bpm.com.
- Zappos включает в ассортимент очки, сумки, одежду, часы и товары для детей.
- Объем продаж достигает 840 млн долларов.

**2008**

- Zappos увольняет 8% сотрудников, получив от своего инвестора Sequoia Capital сообщение о необходимости максимально сократить издержки в преддверии грядущего кризиса, сохранив при этом прибыльность и положительный финансовый баланс.
- Запускается программа Zappos Insights, цель которой — помочь руководителям и рядовым работникам из других компаний использовать правила Zappos.
- Объем продаж достигает 1 млрд долларов.

**2009**

- Amazon покупает Zappos за 1,2 млрд долларов.
- Отметив 10-летний юбилей, Zappos дебютирует в рейтинге 100 лучших работодателей по версии журнала Fortune на 23-м месте, заняв самую высокую позицию среди новичков этого года.
- Объем продаж превышает отметку в 1 млрд долларов.
- Журнал BusinessWeek совместно с J. D. Power and Associates\* присваивает Zappos звание «Чемпион по обслуживанию клиентов» (Client Service Champ).
- Компания выходит в финал премии «Выбор потребителей» (Customer's Choice Awards) Национальной федерации розничной торговли США.

\* Компания, занимающаяся исследованиями мирового рынка. Основана в 1968 году Джеймсом Дэвидом Пауэром-третьим.

**2010**

- Альфред Лин уходит из Zappos в Sequoia Capital.
  - Тони Шей выпускает книгу «Доставляя счастье», и по версии New York Times она становится бестселлером.
  - Zappos переходит с 23-го на 15-е место в списке 100 лучших работодателей журнала Fortune.
  - Zappos объявляет, что для удовлетворения растущих потребностей, связанных с развитием компании, сезонной загрузкой и естественной убылью персонала, в 2011 году примет на работу 2000 человек.
  - Zappos заявляет о грядущем переезде своей штаб-квартиры из Хендерсона в здание мэрии в центре Лас-Вегаса.
  - Zappos объявляет об открытии офиса в Сан-Франциско.
  - Опередив L. L. Bean\*, Zappos получает звание магазина с лучшим обслуживанием по результатам опроса «Выбор клиентов», проводимого Фондом Национальной ассоциации розничной торговли (NRF Foundation) и American Express.
- Тони Шей, Джэнн Лим (CEO и «директор по счастью» компании Delivering Happiness) и вся команда Delivering Happiness начинают трехмесячное автобусное турне по 23 городам страны, чтобы распространять идеи счастья и информацию о «Книге о корпоративной культуре» среди последователей Zappos.

**2011**

- Zappos получает высшие оценки по результатам шестого ежегодного опроса «Выбор клиентов», проводимого Фондом Национальной ассоциации розничной торговли и American Express.
- Zappos перемещается с 15-го места на 6-е в списке лучших работодателей по версии журнала Fortune.
- J. D. Power and Associates присваивает Zappos титул «Чемпион по обслуживанию клиентов», который получают всего 40 компаний из 1000 претендентов.
- Тони Шей и Джэнн Лим объявляют об основании компании Delivering Happiness. Ее цель — вдохновлять людей и организации по всему миру на использование концепции счастья как основы успеха в бизнесе и в личной жизни.

\* Американский интернет-магазин одежды.



Идея Zappos пришла Нику Суинмерну в голову, когда он не смог найти во всем Сан-Франциско ботинки модели Chukka фирмы Airwalk — светло-коричневого цвета и нужного размера. Столкнувшись с этой проблемой, Ник задумался: можно ли преодолеть ограничения магазинного ассортимента, наладив торговлю в интернете? Он обратился с этим вопросом в инвестиционную компанию Venture Frogs, которую основали одноклассники Тони Шей и Альфред Лин. Встал вопрос: имеет ли смысл Venture Frogs вкладывать средства в идею Ника продавать обувь в интернете? Кто решится покупать обувь без примерки? В те времена считалось, что в интернете хорошо продаются такие товары, как наполнитель для кошачьего туалета ([www.pets.com](http://www.pets.com)), — но обувь?

Хотя товар у Zappos был «сложным», а реклама отсутствовала, компания достигла процветания, а сайт [www.pets.com](http://www.pets.com) стал одним из самых ярких примеров упадка «доткомов». Несмотря на многомиллионную рекламу во время Суперкубка\* и 82,5 млн долларов доходов от первичного размещения акций, [www.pets.com](http://www.pets.com) «сдулся», успешно проработав всего два года (1998–2000). А Zappos остался. И это еще раз подчеркивает важность качественного обслуживания для стабильного успеха в бизнесе.

Компания возникла в 1999 году, на пике эры «доткомов», и несколько раз оказывалась на грани исчезновения. Сотрудники и руководство были вынуждены радикально преобразить бизнес-модель, создать объединяющую корпоративную культуру и развить уникальные методы работы. Поскольку я обещал выделить только ключевые этапы эволюции Zappos, остановлюсь на трех важнейших вехах на пути компании к процветанию —

---

\* Суперкубок — финальная игра за звание чемпиона Национальной футбольной лиги (американский футбол).

не обязательно в хронологической последовательности. Они помогают лучше оценить управленческие решения и самоотверженные действия сотрудников, благодаря которым заказы продолжали поступать, а банкиры, работники и клиенты оставались довольными. Каждый из этих ключевых элементов укрепил корпоративную культуру Zappos и предопределил события, которые мы подробнее рассмотрим в этой книге.

## 1. Команда соратников с разными навыками

Прежде чем Venture Frogs согласилась инвестировать деньги в концепцию интернет-магазина, предложенную Ником Суинмерном, Тони Шей и Альфред Лин потребовали, чтобы он нашел партнера с опытом в торговле обувью. Ник обратился к Фреду Моссье (сегодня он известен в Zappos как «просто Фред») и попросил его уйти с высокооплачиваемой стабильной работы в Nordstrom\*. Фред вспоминает, каким необычным путем попал в Zappos: «Сначала Ник позвонил мне и представился специалистом по подбору персонала. Он сказал, что есть хорошая вакансия в розничной торговле и на нее нужен человек, который разбирается в обуви. Я согласился встретиться с Ником после работы в баре рядом с магазином Nordstrom. Вошел туда в костюме и галстуке и стал озирааться в поисках похоже одетого человека. И тут ко мне подбегает этот парень в футболке и шортах для серфинга и говорит: “Привет! Я Ник. Если честно, я не из кадрового агентства. Просто у меня есть идея”».

По словам Фреда, первая встреча с Ником заняла около двух часов и на ней была задана «целая куча вопросов. Он рассказывал

\* Сеть магазинов в США, торгующих промышленными товарами высшей категории. Основана в 1901 году Джоном Нордстремом и Карлом Уоллином.



о своих идеях и спрашивал, что возможно и невозможно в торговле обувью. Я не знал, как мне реагировать, но все же согласился пообщаться с Ником по электронной почте».

Потом Ник познакомил Фреда с Тони и Альфредом, которые продали Microsoft свою предыдущую компанию LinkExchange за 265 млн долларов и таким образом получили капитал для Venture Frogs. По словам Фреда, прошлые успехи Тони и Альфреда «немного успокоили и заставили поверить, что в таком бизнесе что-то есть». Несколько недель Фред никак не мог решить, готов ли он уйти из Nordstrom в Zappos, но близилась крупная обувная выставка, и Zappos необходимо было принять в ней участие, чтобы установить связь с поставщиками. Эту возможность быстро начать бизнес нельзя было упустить. Фред вспоминает: «За неделю до выставки Ник позвонил мне и сказал: “Слушай, если ты не хочешь уходить, скажи об этом сейчас. Или просто доверься нам”. И я ответил: “Хорошо. Давай работать вместе”».

По мере того как Тони, Альфред, Ник и Фред переходили от разработки концепции к реальному бизнесу, они все лучше понимали сильные стороны друг друга и роль взаимодействия в достижении стабильного успеха. Им удалось объединить свои очень разные, но одинаково важные ресурсы и заложить основу для нынешней культуры Zappos, замешенной на сотрудничестве. Ник отлично улавливал потребности клиентов. Фред имел опыт в торговле обувью и обширные связи в отрасли. Тони и Альфред были успешными предпринимателями и располагали капиталом, достаточным, чтобы новая компания сразу же двинулась в верном направлении. Со временем список действующих лиц несколько изменился, *но многообразная корпоративная культура,*

*основанная на сотрудничестве, до сих пор дает Zappos сильные конкурентные преимущества.*

## **2. Мужество делать то, что считаешь правильным**

Огромное преимущество интернет-магазинов перед традиционными состоит в сравнительно небольших накладных расходах. Полагаясь на поставщиков, которые отправляют товары клиентам со своих складов, онлайн-магазины могут сосредоточиться на маркетинге и оптимизации сайта для покупателей — это повышает его привлекательность. Однако при такой модели теряется контроль над качеством обслуживания, поскольку выполнение заказов зависит от поставщиков.

Руководители Zappos быстро поняли, что покупка обуви в интернете несет определенный риск и беспокойство клиентов только усилится, если им придется столкнуться с разными правилами доставки у разных поставщиков. В результате они решили удовлетворить потребность, которая, по их мнению, была у покупателей. Они арендовали склад рядом с распределительным центром United Parcel Service (UPS) в Луисвилле, закупили достаточный запас товара и сосредоточились на организации быстрой и надежной доставки из интернет-магазина. Когда стало ясно, что нанятый подрядчик не справляется с управлением складом, компания организовала собственный Центр обработки заказов и с помощью метода проб и ошибок отладила процесс и повысила качество обслуживания.

Кит Глинн, первый сотрудник Zappos, которому поручили управление складом, отмечает: «Мы определяли потребности, которые, по нашему мнению, имелись у покупателей, двигались в этом направлении, активно брались за дело, совершали ошибки



и учились на них — так во многом и формировалась Zappos. Мы сами разрабатывали процедуры для Центра обработки заказов и корректировали их по ходу дела».

Среди задач, которые пришлось решать Киту и его команде, были кодирование каждой пары обуви, приходившей в Центр обработки заказов, подбор сканирующих устройств, с помощью которых можно было ориентироваться в ассортименте и легко находить нужный товар, а также выбор способов хранения, оптимальных для быстрого выполнения заказов. Бывший исполнительный и финансовый директор компании Альфред Лин говорит: «Думаю, что Zappos удалось главное: мы создали культуру, в которой принято пробовать новые пути, допускать ошибки, сокращать вызванные ими траты и одновременно узнавать то, что не позволит нам допустить эти ошибки во второй раз». Кит и его команда не раз становились первопроходцами и совершали прорывы благодаря своим упорству и жизнестойкости. Сегодня многие компании считают Центры обработки заказов Zappos примером для подражания.

История Zappos показывает, что ее руководители думали не только о краткосрочной прибыли. Они всегда нацеливались на то, что, по их мнению, может быть полезным для покупателей в настоящем и будущем. Как только обозначается потребность клиента, лидеры Zappos неизменно идут на риск с целью роста и на немалые инвестиции в такие области, как управление товарными запасами или обслуживание клиентов. В следующих главах мы рассмотрим, как эта работа, ориентированная на клиентов, позволяет *максимально эффективно обеспечивать их товарами и услугами*. Мы увидим, как эта динамичная компания отважно ставит амбициозные цели в области сервиса и учится на своих ошибках. Вы сможете извлечь из опыта Zappos ценные уроки.

### 3. Энтузиазм, решительность и скромность

В самые напряженные времена на ранних этапах развития Zappos Тони Шей стал активнее включаться в дела компании и все больше посвящать себя ей. Если сначала он почти не вмешивался в ее работу, то со временем стал играть заметную роль в решении текущих вопросов. Благодаря его энтузиазму бренду не раз удавалось избежать смертельной опасности, несмотря на постоянное сокращение финансовых ресурсов.

Тони всегда показывал другим пример — и когда едва оперившаяся Zappos переезжала в офисное пространство Venture Frogs, и когда приходилось вкладывать личные деньги, чтобы компания могла выдать зарплату. Ронда Форд, одна из первых сотрудниц Центра обработки заказов Zappos, рассказывает: «Сначала было тяжело. В первый раз припарковавшись, я засомневалась, туда ли попала: у компании не было даже вывески. Руководители дали мне сканирующее устройство и сказали, что я буду проверять сформированные заказы. В этом и состояло мое обучение. Но с тех пор я постоянно ощущаю потрясающую заботу и поддержку. В те первые дни руководители Zappos помогли нашей маленькой команде, состоявшей примерно из 20 человек, организовать центр обработки заказов. С самого начала они были к нам внимательны и искали возможность лучше узнать нас. Тони всегда был рядом. Он искренне интересовался нашими детьми и увлечениями. Тони и другие руководители всегда воспринимали нас как равных. Все мы — Zappos. И наши лидеры никогда не считали зазорным принять заказ или пробежаться по складу, чтобы успеть вовремя сделать отгрузку. Напряженный труд и самоотдача руководителей подают нам пример. Когда-то Zappos работала в условиях жесткой нехватки ресурсов, но скромность и упорство наших лидеров успокаивали меня и помогали верить, что мы справимся».



Если бы не постоянное присутствие, самоотверженность и скромность первых руководителей компании, сегодня Zappos не было бы. Ее не стоило бы изучать, не обладай она богатой корпоративной культурой, в которой все сотрудники («заппониане») ежедневно проявляют решительность и демонстрируют эмоциональную отдачу. Так или иначе, люди и компании, которые рано сталкиваются с препятствиями и, несмотря ни на что, добиваются успеха, часто извлекают урок: *скромность, энтузиазм и упорство окупаются.*

## УНИКАЛЬНОЕ КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ ZAPPOS — БОЛЬШЕ ЧЕМ СЛОВА: ДЕЛА И ЛЮДИ

Лидеров Zappos отличает чрезвычайно редкое качество: они следуют тем принципам, которые проповедают. Это особенно верно в отношении услуг, ценностей и корпоративной культуры. Несмотря на громкие заявления руководителей компаний о приоритетной роли сервиса, «качество обслуживания клиентов неуклонно падает в течение многих лет. Это подтверждают данные и TARP Worldwide<sup>\*</sup>, и Индекс удовлетворенности американских потребителей (ACSI)<sup>\*\*2</sup>, — отмечает Шерри Мерсдорф, старший аналитик прямого маркетинга в Cvent<sup>\*\*\*</sup>. А в Zappos, где часто используют

\* Агентство, изучающее поведение потребителей и ставящее своей целью улучшение обслуживания во всех сферах. Основано в 1971 году.

\*\* American Customer Satisfaction Index — результаты изучения потребительского мнения публикуются каждый месяц, национальный Индекс обновляется четырежды в год и отражает позиции более чем 225 компаний из 47 отраслей, двух местных правительственных программ и более 100 программ и сайтов федеральных правительственных агентств.

\*\*\* Компания, специализирующаяся на технологиях для онлайн-конференций. Основана в 1999 году.

слоган «основано на сервисе», все наоборот: благодаря высокому качеству обслуживания рейтинги лояльности клиентов постоянно растут и доверие заказчиков обеспечивает резкий взлет продаж.

Когда речь заходит о корпоративной культуре и ценностях, СЕО Тони Шей вроде бы говорит то же самое, что и другие руководители: ценности его компании «синонимичны» бренду Zappos. Но при этом он понимает, что для создания корпоративной культуры, основанной на ценностях, нужно гораздо больше: «Лучший способ понять культуру Zappos — отправиться на экскурсию по компании или пообщаться с нашими сотрудниками. Ценности — не то, что мы пишем на бумаге, а то, что люди делают и что при этом чувствуют».

С первых дней существования компании руководители Zappos понимали, насколько сильно чувства влияют на поведение. Так, они постоянно стремятся завоевать доверие всех, кто связан с компанией — акционеров, поставщиков, сотрудников и клиентов. Чтобы заработать доверие клиентов, были обеспечены возможности бесплатного возврата, замены не подошедшего товара задолго до того, как он придет назад, и возможность отказаться от покупки в срок до 365 дней. Многие руководители традиционного склада сочли бы, что эта политика «доверия» ведет к ненужным тратам, но Zappos на основе этого подхода создала продуманную стратегию ценообразования.

По словам Алисии Джексон из Группы лояльности, в Zappos доверяют не только клиентам, но и сотрудникам: «Руководители очень верят в нас. Они верят, что мы будем поступать правильно и нас не надо ограничивать схемами или не особо нужными правилами. Кроме того, благодаря такому отношению и Zappos, и наши покупатели получают максимальную отдачу. Конечно, находят люди, которые злоупотребляют доверием, и, когда такое



происходит, мы решаем проблему. Но это не оправдывает недоверия. Доверяя людям больше, ты очень многое получаешь взамен — массу положительных эмоций».

Руководители Zappos добиваются «вау!»-чувства, поддерживают уютную семейную обстановку и обеспечивают покупателям уникальный опыт — во многом благодаря неизменному доверию к сотрудникам и заказчикам, которое часто проявляется в мелких, но неожиданных деталях. Порой сообщения для клиентов подписывают словами: «С любовью, Группа лояльности клиентов Zappos». Кому-то слово «любовь» покажется странным в деловом контексте, но, по словам Питера Сенге, автора классической книги по бизнесу «Пятая дисциплина»<sup>\*</sup>, любовь — это не больше и не меньше чем «заинтересованность в росте и развитии другого». Zappos постоянно демонстрирует эту заинтересованность — как в сотрудниках, так и в клиентах и поставщиках.

Как далеко пойдет Zappos, чтобы заслужить доверие и любовь? Какие меры примет, чтобы «вызвать “вау!”-чувство своим обслуживанием»? Чтобы ответить на эти вопросы, достаточно посмотреть, как руководители компании справились с серьезной ошибкой в ценообразовании. Лучше всего эту ситуацию описывают слова Аарона Магнесса, старшего директора по маркетингу бренда и развитию бизнеса. Вот что он написал в блоге «Семьи Zappos» сразу после обнаружения ошибки:

Дорогие все!

Многие из вас, наверное, знают (а многие, конечно, не имеют представления), что [brm.com](http://brm.com) — наш родственный сайт, где брендоголики получают ежедневную дозу вожделенных

---

<sup>\*</sup> Сенге П. Пятая дисциплина. Искусство и практика обучающейся организации. М. : Олимп-Бизнес, 2009.

брендов, не мучаясь угрызениями совести. Каждый день мы предоставляем скидки, доходящие до 70%. Так вот, сегодня утром мы сделали большую ошибку в системе ценообразования: программа присвоила всем товарам на сайте цену 45,95 доллара. Это началось в полночь и длилось примерно до 6 утра по стандартному тихоокеанскому времени. Когда мы поняли, что у нас неполадки, пришлось ненадолго закрыть сайт — пока проблема с ценами не была решена.

Мы прекрасно понимаем, что это стало большой проблемой для наших клиентов, но ошибка была непреднамеренной и мы понесли большие потери (больше 1,6 млн долларов — ой!), потому что продали столько товаров по невероятно заниженной цене. Однако это была наша ошибка. Мы доставим все покупки, сделанные на brm.com во время нашей неразберихи.

Мы приносим извинения всем, кого запутала и/или расстроила эта небольшая заминка, и благодарим вас, наших клиентов, за то, что вы такие замечательные. Мы надеемся, что вы будете по-прежнему «Покупать. Экономить. Улыбаться» на сайте brm.com.

С приветом,

Аарон Магнесс

Почему-то мне кажется, что, в отличие от Zappos, многие компании, якобы заботящиеся о своих клиентах и сотрудниках, не выразили бы столько «любви». Возможно, они нашли бы способ аннулировать ошибочные заказы (например, предложив купон на определенную сумму, чтобы компенсировать ущерб от несостоявшейся покупки) и уж точно уволили или наказали бы ответственного сотрудника (и уж во всяком случае не увидели бы здесь возможности для его роста и развития). Доверяют тому, кто доверяет тебе. Чтобы бренд компании завоевал любовь, руководители

должны проявлять искреннюю заинтересованность в благополучии сотрудников и клиентов. Zappos показывает, что и в бизнесе, и в личной жизни любовь и доверие нельзя ни получить по приказу, ни потребовать: их предлагают и принимают.

Поскольку руководители Zappos демонстрируют, что для них важны рост и развитие сотрудников и клиентов компании («любовь»), те отвечают Zappos ответной любовью: постоянно рекомендуют ее другим, оставляют положительные отзывы в социальных сетях и возвращаются снова. В результате 75% заказов обеспечивают повторные покупатели. Это позволяет Zappos меньше тратить на рекламу и маркетинг, но зато больше вкладывать в сервис, обеспечивающий настоящее «вау!»-чувство.

Корпоративная культура, жизнь в соответствии с собственными ценностями и превращение качественного обслуживания в лояльность повторных клиентов — лишь несколько особенностей Zappos, отличающих ее от других компаний с благими намерениями. Я решил называть комплекс этих отличий термином «правила Zappos».

Мнения инсайдеров в изобилии представлены в «Книге о корпоративной культуре» Zappos. Она издается ежегодно и бесплатно рассылается всем желающим. Пройдите на <http://culturebook.org> или считайте приведенный ниже QR-код.



## ЧТО ТАКОЕ «ПРАВИЛА ZAPPOS»?

И в самой компании, и за ее пределами слышны самые разные мнения о том, что такое «правила Zappos». Для удобства я приведу несколько вариантов за авторством «заппониан».

Тони Шей рекомендует: «Если вы хотите узнать, что такое “правила Zappos”, изучите десять наших ключевых ценностей». Бывший исполнительный и финансовый директор Альфред Лин считает, что «правила Zappos» связаны с «формированием правильной культуры, благодаря которой мы правильно обслуживаем клиентов. Если верно вести себя с покупателями и стараться улучшить наши взаимоотношения, остальное придет само собой». А вот что говорит Фред Моссье, или «просто Фред»: «Тем, кто занимается торговлей, “правила Zappos” дают отличную возможность начать сначала и, может быть, создать утопию — мир, где все окажутся в выигрыше. Кроме того, он поможет направить энтузиазм ваших людей в том направлении, где они с наибольшей вероятностью добьются отличных результатов». Чтобы описать «правила Zappos», Крис Нильсен, нынешний финансовый директор компании, который пришел в нее из Amazon после ухода Альфреда, рассказывает, как люди реагируют, узнав, где он работает: «Это человеческие чувства. Личный контакт. Когда люди узнают, где я работаю, они чаще рассказывают о том, как нас любят, чем о том, что у нас покупают».

А вот как понимают «правила Zappos» некоторые сотрудники компании:

Главное здесь — вовсе не торговля. Я даже забываю, что мы магазин. Если честно, «правила Zappos» связаны с желанием изменить мир и отношение бизнеса к людям.

*Рэйчел Браун, Информационный канал\**

\* Подразделение Zappos, отвечающее за обучение и развитие персонала.



Это и тяжелая работа, и мини-перерывы на развлечения. Наши руководители понимают, что радость помогает в деле и что счастливые сотрудники способны дать гораздо больше. Это настоящая семья. Мой муж инвалид. Не так давно я потеряла отца. Перед Рождеством умер брат. И сейчас, чтобы жить нормально, мне просто необходимо приходиться на работу и получать от нее удовольствие. И я каждый день благодарю Господа за «правила Zappos».

*Мэри Джонсон, Центр обработки заказов Zappos*

Проще говоря, это и свобода, и обязанность правильно поступать с другими.

*Джефф Льюис, Группа лояльности клиентов (ГЛК)*

Наверное, лучше всего характеризует «правила Zappos» то, что сотрудники компании понимают под «правильно поступать с людьми» — как с клиентами, так и со всеми остальными. Джесси Кабанисс, член ГЛК, рассказывает: «Нам позвонил клиент и сказал, что дом его соседа сгорел дотла. И вся ГЛК сразу начала действовать. Мы объявили сбор полезных или просто приятных вещей для пострадавшего. Дело было не в деньгах, а в сострадании и поддержке. Мы положили в посылку открытки, письма с теплыми словами, фирменные футболки Zappos и другие вещи. Я знаю, многие сочли бы странным, что мы помогаем незнакомому человеку, который даже не был нашим клиентом. Но у нас так принято. Мы заботимся друг о друге и о тех, с кем нас сводит судьба». Сотрудники действовали совершенно бескорыстно, но были рады получить ответную реакцию. Джесси рассказывает: «Наш клиент и семья, у которой случился пожар, послали нам электронное письмо с благодарностью и даже видеоролик. Думаю, его посмотрели все сотрудники компании. Мы проигрывали его

снова и снова, напоминая себе, зачем мы здесь и что значит работать в Zappos».

Я думаю, личность человека можно оценить по тому, что говорят о нем другие, когда его нет рядом. Это справедливо и в отношении брендов. В книге много высказываний клиентов, но, учитывая, как прогрессивно в Zappos используют Twitter, будет не лишним процитировать отзывы с этого ресурса, где приходится ограничиваться 140 символами.

#### **@ptubach**

Пошел в индийский ресторан, и там мне дали бесплатное пиво, потому что еда еще не была готова. Просто Zappos среди индийских ресторанов!

#### **@kaydtastic**

Заказала сапоги вчера в полночь, и они уже пришли. И так каждый раз, но я все равно поражена!

#### **@stevemcstud**

Я: Нам нужна няня-иностранка.

Она: А если она мне не понравится?

Я: Отошлем ее назад.

Она: Это тебе не Zappos!

Не все в жизни можно вернуть так же легко, как товары из Zappos, но ясно одно: клиенты постоянно приходят на их сайт, чтобы сделать заказ, и рекомендуют коллегам и друзьям поступать так же.

Я считаю, что «правила Zappos» — культура, в которой принято обслуживать с энтузиазмом, ясно доносить идеи, принимать различия и даже быть странными. Это культура высокоэффективной, инновационной компании, где весело и интересно работать и где как сотрудники, так и клиенты увлечены процессом и связаны личными отношениями.



## УНИКАЛЬНАЯ ВОЗМОЖНОСТЬ УЛУЧШЕНИЙ

Поскольку компания стремится «строить открытые, честные и прозрачные отношения», а также «стимулировать образование и развитие», я могу познакомить вас с одним из самых эксцентричных лидеров рынка за всю историю бизнеса. Я сформулировал пять базовых принципов, с помощью которых мы исследуем работу Zappos, «заглянув за кулисы». Это поможет понять, как вы сами можете повысить качество обслуживания и в бизнесе, и в личной жизни. Наши принципы могут показаться довольно легкими, но стабильно воплощать их на практике — не самая простая задача. Однако именно постоянство зачастую отличает Zappos от других компаний с добрыми намерениями, но средними показателями или непримечательным обслуживанием.

Мне представляется, что «правила Zappos» лучше всего раскрывают следующие принципы:

1. Идеальное соответствие.
2. Быстро и без усилий.
3. Шаг на личную территорию.
4. Р А С Т Я Ж К А.
5. Игра на победу.

Теперь давайте очень быстро, со скоростью срочной доставки заказа с сайта Zappos, исследуем каждый из них и выясним, как они помогут вам обновить и улучшить ваши лидерские навыки, культуру и обслуживание как в профессиональной, так и в личной жизни!

ПРИНЦИП **1**

# Идеальное соответствие

*Собираться вместе — это начало,  
Оставаться вместе — это прогресс.  
Работать вместе — это успех.*

**ГЕНРИ ФОРД**



Предположим, у вас есть вакансия и два кандидата с равнозначными профессиональными навыками. Пора принять окончательное решение. Оба кандидата достойно представили себя, имеют впечатляющий опыт работы и отличные рекомендации. Как определить, кто лучше подойдет вашей компании? Покупатель ищет товары или услуги, которые «подойдут» ему (в случае Zappos это может быть пара ботинок или пиджак), а вы должны абсолютно так же искать сотрудников, которые «подойдут» вашей корпоративной культуре. Как вы вскоре поймете, один из ключевых элементов успеха Zappos — поразительная способность ее руководителей собирать команды единомышленников, преданных общим целям и принципам. В сущности, эта компания сделала поиск людей, «подходящих» ее целям, своего рода приоритетом.

Крайне важно определить ваши ключевые ценности и подобрать людей, которые их поддерживают. На основании этих ключевых ценностей вы будете принимать деловые решения и защищать культуру компании от внутренних и внешних угроз. Мало кому удавалось описать культуру, рассказать о ценностях или подобрать сотрудников, способных жить в соответствии с ними, лучше, чем Zappos.

Первый принцип, как и все остальные, исследуется в двух главах. В главе 2 «Все сводится к культуре» рассказано, как лидеры Zappos выбрали и выявили ключевые ценности компании. Здесь описан процесс их обретения и даны рекомендации компаниям, которые хотят либо создать собственный набор ценностей, либо пересмотреть уже существующий. Глава завершается описанием подходов к подбору персонала, используемых руководителями и сотрудниками Zappos, чтобы нанимать людей, с которыми приятно проводить время.

Глава 3 «Культура — это действие» описывает принятый в Zappos революционный подход к вводу нового тренинга и адаптации новых сотрудников. Он настолько отличается от общепринятой практики, что у вас будет повод задуматься (и не раз) о том, какими принципами руководствуетесь вы сами, приглашая на работу новых людей. В этой главе также рассказывается об уникальных стратегиях, дающих компании новый импульс для развития. Итак, пришло время рассмотреть Zappos в качестве образца корпоративной культуры и ценностей.



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

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

