

**Говард Шульц**

ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ  
И ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР STARBUCKS COFFEE COMPANY

и Дори Джонс Йенг

**КАК ЧАШКА ЗА ЧАШКОЙ  
СТРОИЛАСЬ STARBUCKS**

**Howard Schultz**  
CHAIRMAN & CEO,  
STARBUCKS COFFEE COMPANY  
and **Dori Jones Yang**

**POUR YOUR HEART  
INTO IT**

HOW STARBUCKS BUILT A COMPANY  
ONE CUP AT A TIME

HYPERION

**Говард Шульц**

ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ  
И ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР STARBUCKS COFFEE COMPANY

и **Дори Джонс Йенг**

# КАК ЧАШКА ЗА ЧАШКОЙ СТРОИЛАСЬ STARBUCKS

*Перевод с английского*



Москва  
2012

УДК 640.442+658.3  
ББК 65.290; 65.431.15  
Ш95

Переводчик И. Матвеева

**Шульц Г.**

Ш95 Как чашка за чашкой строилась Starbucks / Говард Шульц, Дори Джонс Йенг; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2012. — 284 с.

ISBN 978-5-9614-1958-0

Говард Шульц стал генеральным директором Starbucks в 1987 году и за последующие годы превратил Starbucks из небольшой фирмы с шестью кофейными магазинами в интернациональный бизнес, работающий в 50 странах мира. Но история Starbucks – не просто success story. Это история о команде страстно влюбленных в кофе людей, построивших огромную компанию на основе таких ценностей и принципов, которые редко встречаются в корпоративном мире, и сохранивших при этом индивидуальный подход к каждому сотруднику и каждому клиенту.

УДК 640.442+658.3  
ББК 65.290; 65.431.15

*Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу [lib@alpinabook.ru](mailto:lib@alpinabook.ru).*

© Howard Schultz, Dori Jones Yang, 1997  
Оригинальное издание опубликовано в США издательством Huerion.  
Издано при содействии Huerion  
© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2012

ISBN 978-5-9614-1958-0 (рус.)  
ISBN 978-0-7868-8356-1 (англ.)

# Содержание

<b>Пролог</b>	7
<b>ЧАСТЬ ПЕРВАЯ Заново открывая кофе</b>	15
Глава 1. Воображение, мечты и скромное происхождение	17
Глава 2. Внушительное наследие — основа устойчивости в будущем	28
Глава 3. Для итальянцев эспрессо подобен арии	39
Глава 4. Удача — побочный эффект дизайна	52
Глава 5. Говоря «нет», не построить великую компанию	61
Глава 6. Становление ценностей компании	73
<b>ЧАСТЬ ВТОРАЯ Ощутить кофе по-новому</b>	87
Глава 7. Сны наяву	89
Глава 8. Если это поразило ваше воображение, поразит и чужое	97
Глава 9. Люди — предмет не линейный	107
Глава 10. Здание в сто этажей нуждается в крепком фундаменте	121
Глава 11. Не надо бояться тех, кто умнее вас	132
Глава 12. Ценность догматизма и гибкости	141
<b>ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ Возрождение предпринимательского духа</b>	151
Глава 13. Уолл-стрит определяет цену компании, но не ее ценность	153
Глава 14. Раз уж вы изобретаете заново, почему бы не начать с себя?	162

Глава 15. Не позволяйте предпринимателю мешать духу предпринимательства .....	174
Глава 16. Ищите самообновления, даже когда стремительно набираете очки.....	182
Глава 17. Кризис цен, кризис ценностей.....	194
Глава 18. Лучше всего строить бренд по кирпичику.....	205
Глава 19. Двадцать миллионов новых покупателей стоят того, чтобы рискнуть .....	225
Глава 20. Можно вырасти, оставаясь скромным.....	231
Глава 21. Насколько социально ответственной может быть компания? .....	244
Глава 22. Как не стать сетью кофеен-близнецов.....	255
Глава 23. Когда вам говорят сфокусироваться, не становитесь близоруким .....	265
Глава 24. Следуйте своему сердцу.....	275
<b>Выражение признательности .....</b>	<b>282</b>



# ПРОЛОГ



Проявляйте больше заботы,  
чем другим кажется разумным.

Рискуйте больше,  
чем другим кажется безопасным.

Мечтайте больше,  
чем другие считают практичным.

Ожидайте большего,  
чем другие считают возможным.







**Х**олодным январским утром 1961 года мой отец на работе сломал себе лодыжку.

Мне в то время было семь лет, и битва в снежки на заднем дворе школы в самом разгаре, когда мать высунулась из окна нашей квартиры на седьмом этаже и помахала мне рукой. Я побежал домой.

— С отцом случилось несчастье, — сказала она. — Я еду в больницу.

Мой отец, Фред Шульц, лежал дома с задранной сверху ногой больше месяца. Я никогда прежде не видел гипса, поэтому поначалу он был для меня чем-то диковинным. Но прелесть новизны быстро исчезла. Как и многим другим его собратям по социальному положению, отцу не платили, когда он не работал.

До несчастного случая он работал водителем грузовика, собиравшего и развозившего пеленки. Долгие месяцы он горько жаловался на их запах и грязь, утверждая, что эта работа — худшая на свете. Но теперь, когда он потерял ее, по-видимому, ему хотелось вернуться. Моя мать была на седьмом месяце беременности, поэтому не могла работать. У семьи не было ни дохода, ни страховки, ни профсоюзных компенсаций — рассчитывать было не на что.

Я и моя сестра молча ели за обеденным столом, а родители спорили о том, у кого и сколько денег им придется одолжить. Иногда по вечерам звонил телефон, и мать настаивала, чтобы трубку снял я. Если звонили по поводу долгов, я должен был говорить, что родителей нет дома.

Мой брат Майкл родился в марте, им пришлось снова занять, чтобы оплатить больничные расходы.

Хотя с тех пор прошло много лет, образ отца — ничком на диване, с ногой в гипсе, не способного работать — нисколько не стерся в моей памяти. Сейчас, оглядываясь назад, я проникаюсь глубоким уважением к своему отцу. Он не окончил среднюю школу, но был честным человеком и не боялся работы. Временами ему приходилось работать на двух или трех работах

только для того, чтобы вечером было что поставить на стол. Он хорошо заботился о своих детях, а по выходным даже играл с нами в бейсбол. Он обожал Yankees.

Но он был сломленным жизнью человеком. Одну «синеворотничковую» работу он сменял на другую: водитель грузовика, рабочий фабрики, таксист, но так и не смог заработать больше \$20 000 в год и никогда не мог позволить себе купить собственный дом. Мое детство прошло в Projects, домах, субсидируемых государством, в Канарси, Бруклин. Подростком я осознал, какой это был позор.

Став старше, я часто вступал в стычки с отцом. Я был нетерпим к его неудачам, к недостатку ответственности. Мне казалось, он мог бы достичь намного большего, если бы только попытался.

После его смерти я понял, что был к нему несправедлив. Он старался стать частью системы, но система раздавила его. Обладая низкой самооценкой, он был неспособен выбраться из ямы и как-то улучшить свою жизнь.

День, когда он умер (от рака легких), в январе 1988 года, был самым печальным днем в моей жизни. У него не было ни сбережений, ни пенсии. Более того, будучи уверен в значимости труда, он так ни разу и не ощутил удовлетворения и гордости от выполняемой им работы.

В детстве я и понятия не имел, что когда-нибудь стану главой компании. Но в глубине души знал, что никогда не оставлю человека «за бортом», если это будет зависеть от меня.

**Р**одители не могли понять, что именно привлекло меня в Starbucks. В 1982 году я бросил хорошо оплачиваемую, престижную работу ради того, что тогда было маленькой сетью из пяти кофеен в Сиэтле. Но я видел Starbucks не такой, какой она была, а какой могла бы быть. Она мгновенно пленила меня сочетанием страсти и подлинности. Постепенно я осознал, что если она разрастется на всю страну, романтизируя итальянское искусство приготовления эспрессо и предлагая свежееобжаренный кофе в зернах, то сможет изменить представление о товаре, который знаком людям уже много веков, и понравиться миллионам столь же сильно, как она полюбила меня.

Я стал генеральным директором Starbucks в 1987 году, поскольку выступил как предприниматель и убедил инвесторов поверить в мое видение компании. На протяжении последующих десяти лет, собрав команду умных и опытных менеджеров, мы превратили Starbucks из местечковой фирмы с шестью кофейнями и менее чем 100 сотрудниками в национальный бизнес с 1300 кофейнями и 25 000 служащих. Сегодня нас можно найти в городах всей Северной Америки, в Токио и Сингапуре. Starbucks стала повсюду

узнаваемым и признанным брендом, что позволяет нам экспериментировать с новаторскими продуктами. Прибыль и объем продаж росли более чем на 50% в год в течение шести лет подряд.

Но Starbucks – не просто история роста и успеха. Это история о том, что компанию можно построить по-другому. О компании, совершенно не похожей на те, в которых работал мой отец. Это живое доказательство того, что компания может жить по велению сердца и лелеять свой дух – и притом зарабатывать деньги. Это показывает, что компания способна на долгое время обеспечить акционерам стабильный доход, не жертвуя своим стержневым принципом – относиться к сотрудникам с уважением и достоинством, потому что у нас есть команда лидеров, которые считают, что это правильно и потому что это наилучший способ ведения бизнеса.

Starbucks задевает эмоциональную струну в людских душах. Люди делают крюк, чтобы выпить утренний кофе в нашем кафе. Мы стали таким характерным символом современной американской жизни, что знакомый логотип с изображением зеленой сирены часто мелькает в телешоу и художественных фильмах. В 1990-е мы привнесли в американский лексикон новые слова, а в общество – новые ритуалы. В некоторых районах кафе Starbucks стали «третьим местом» – уютным уголком для сборищ и общения в стороне от дома и работы, как бы продолжением крыльца, ведущего к парадной двери.

Люди встречаются в Starbucks, потому что смысл нашей деятельности оказывается близок им. Это больше, чем отличный кофе. Это романтика ощущений от кофе, чувство теплоты и общности, которое люди испытывают в кафе Starbucks. Тон задают наши бариста: пока варится эспрессо, они рассказывают о происхождении разных видов кофе. Некоторые приходят в Starbucks, имея не больше опыта, чем было у моего отца, и все же именно они создают это волшебство.

Если есть достижение в Starbucks, которым я горжусь больше всего, это, пожалуй, отношения доверия и уверенности между людьми, работающими в компании. Это не пустая фраза. Мы позаботились об этом благодаря способствующим сближению программам, таким как, например, программа по охране здоровья, даже для сотрудников, занятых частично, и фондовые опционы, дающие каждому возможность стать совладельцем компании. Мы относимся к рабочим складов и самым младшим продавцам и официантам с таким уважением, какое большая часть компаний проявляет только к высшему руководству.

Такие политика и отношение противоречат общепринятой в деловом мире традиции. Компания, ориентированная только на выгоду держателей акций, считает своих сотрудников «расходным материалом», издержками. Руководители, активно сокращающие должности, часто вознаграждаются временным поднятием цены на свои акции. Однако в перспективе они тем

самым не только подрывают мораль, но приносят в жертву инновации, дух предпринимательства и искреннюю преданность тех самых людей, которые могли бы поднять компанию на большие высоты.

Многие бизнесмены не понимают, что это не игра с нулевой суммой. Благожелательное отношение к сотрудникам должно считаться не дополнительными издержками, которые сокращают прибыль, а мощным источником энергии, способным помочь предприятию разрастись до таких масштабов, о которых ее руководитель не мог и мечтать. Люди Starbucks менее склонны уйти, они гордятся местом своей работы. Текучесть кадров в наших кафе в два с лишним раза ниже, чем в среднем по отрасли, что не только экономит деньги, но и укрепляет связь с клиентами.

Но преимущества даже глубже. Если люди привязаны к компании, в которой работают, если они связаны с нею эмоциональной нитью и разделяют ее мечты, они отдадут свое сердце, чтобы сделать ее лучше. Когда сотрудники обладают самооценкой и самоуважением, они могут сделать больше для своей компании, семьи и всего мира.

Безо всяких намерений с моей стороны Starbucks стала воплощением памяти о моем отце.

Поскольку не все способны взять судьбу в свои руки, власти предержащие несут ответственность перед теми, благодаря чьей повседневной работе предприятие живет, начальники должны не только рулить в правильном направлении, но и быть уверенными, что никто не остался за бортом.

**Я** не планировал написать книгу, по крайней мере, не в таком «раннем» возрасте. Я твердо верю, что величайшая часть достижений Starbucks все еще впереди, а не в прошлом. Если бы Starbucks была книгой из 20 глав, мы находились бы только в третьей.

Но по нескольким причинам я решил, что теперь самое время рассказать историю Starbucks.

Во-первых, мне хочется вдохновить людей следовать своим мечтам. Я из простой семьи, без родословной, без достатка, у меня не было нянек в раннем детстве. Но я осмеливался мечтать, а затем желал воплотить свои мечты. Я убежден, что большинство людей способны достичь своей мечты и даже пойти дальше, если они твердо намерены не сдаваться.

Во-вторых, и это еще важнее, я надеюсь вдохновить руководителей на более высокие цели. Успех – ничто, если вы приходите к финишной черте в одиночестве. Лучшая награда – прийти к финишу в окружении победителей. Чем больше победителей придет к вам – будь то служащие, клиенты, акционеры или читатели, – тем больше удовлетворения принесет вам победа.

Я пишу эту книгу не для того, чтобы заработать. Все средства, полученные от ее продажи, пойдут в недавно основанный Фонд Starbucks, который передаст их на благотворительные мероприятия, проводимые от имени Starbucks и ее партнеров.

Это история Starbucks, но это не обычная книга о бизнесе. Ее цель – не рассказ о моей жизни и не советы, как починить сломанную компанию, и не корпоративная история. В ней нет руководящих указаний, планов действий, теоретической модели, анализирующей, почему одни предприятия добиваются успеха, а другие терпят неудачу.

Напротив, это история о команде людей, построивших успешную компанию на основе таких ценностей и ведущих принципов, которые редко встречаются в корпоративной Америке. В ней говорится, как мы усвоили несколько важных уроков бизнеса и жизни. Они, я надеюсь, помогут тем, кто строит свой бизнес или реализует мечту своей жизни.

Моей конечной целью написания книги «Влейте в нее свое сердце» было внушить людям смелость быть настойчивыми, следуя велениям своего сердца, даже когда над ними смеются. Не позволяйте пессимистам сломать себя. Не бойтесь пытаться, даже если шансы ничтожно малы. Какие были шансы у меня, мальчишки из бедного квартала?

Можно выстроить большую компанию, не потеряв при этом страсти к делу и индивидуальности, но это возможно только в том случае, когда все нацелено не на прибыль, а на людей и ценности.

Ключевое слово – сердце. Я вливаю сердце в каждую чашку кофе, так же поступают и мои партнеры по Starbucks. Когда посетители чувствуют это, они отвечают тем же.

Если вы вкладываете свое сердце в работу, которую делаете, или в любое стоящее дело, можно воплотить такие мечты, которые другим кажутся невозможными. Вот что делает жизнь стоящей.

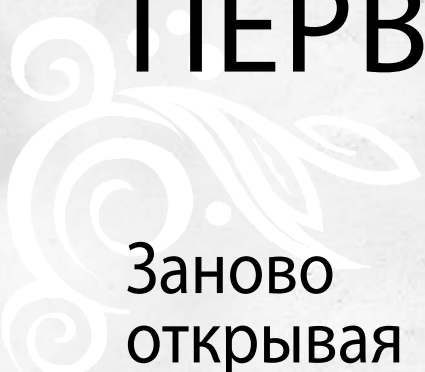
**У** евреев есть традиция, называется она *yahrzeit*. В канун годовщины смерти любимого человека близкие родственники зажигают свечу и оставляют ее гореть в течение 24 часов. Я зажигаю такую свечу каждый год в память о моем отце.

Просто я не хочу, чтобы этот свет погас.





# ЧАСТЬ ПЕРВАЯ



Заново  
открывая кофе

Компания до 1987 года







# Глава 1

## Воображение, мечты и скромное происхождение

*Правильно видеть можно только сердцем.  
Важное невидимо для глаз.*

Антуан де Сент-Экзюпери.  
Маленький принц

**S**tarbucks в том виде, какова она сейчас, в действительности, дитя двоих родителей.

Один – первоначальная Starbucks, основанная в 1971 году, страстно преданная кофе мирового класса и посвятившая себя тому, чтобы донести до посетителей, что такое превосходный кофе.

Второй – видение и ценности, которые принес в нее я: сочетание современательного куража и сильного желания помочь каждому члену организации прийти к общей победе. Я хотел смешать кофе с романтикой, попытаться достичь того, что кажется другим невозможным, бороться с трудностями с помощью новых идей и делать все это элегантно и стильно.

По правде сказать, чтобы стать тем, чем она является сегодня, Starbucks нуждалась во влиянии обоих родителей.

Starbucks процветала в течение десяти лет, прежде чем я открыл ее для себя. Я узнал об истории первых лет ее жизни от основателей и перескажу эту историю во второй главе. В этой книге она будет рассказываться в той последовательности, в какой ее узнавал я, начиная с ранних лет моей жизни, поскольку многие из ценностей, определивших развитие компании, сформировались еще в той перенаселенной квартире в Бруклине, Нью-Йорк.

## СКРОМНОЕ ПРОИСХОЖДЕНИЕ МОЖЕТ ПОСЛУЖИТЬ СТИМУЛОМ И ПРИВИТЬ СОСТРАДАНИЕ

**Я** заметил в романтиках одну особенность: они стараются создать новый, лучший мир подальше от серости будней. Такая цель есть и у Starbucks. Мы пытаемся создать в своих кофейнях оазис, небольшое местечко по соседству с вашим домом, где можно передохнуть, послушать джаз и поразмыслить над мировыми и личными проблемами или задумать что-нибудь эксцентричное за чашкой кофе.

Каким человеком надо быть, чтобы мечтать о таком месте?

Исходя из личного опыта, я бы сказал, чем непритязательнее ваше происхождение, тем выше вероятность того, что вы частенько развиваете воображение, уносясь в миры, где все кажется возможным.

В моем случае это именно так.

Мне было три года, когда в 1956 году моя семья переехала из бабушкиной квартиры в квартал Бейвью. Квартал находился в центре Канарси, на Ямайском заливе, в пятнадцати минутах от аэропорта и в пятнадцати же от Кони-Айленда. В то время он не был местом, наводящим на всех ужас, а дружелюбным, обширным и зеленым районом с дюжиной новеньких восьмиэтажных кирпичных домов. Начальная школа находилась прямо на территории квартала, там были площадка для игр, баскетбольные площадки и асфальтированный школьный двор. И все же никому не приходило в голову гордиться жизнью в этом квартале; наши родители были теми, кого теперь принято называть «рабочими бедняками».

И все-таки в детстве у меня было много счастливых моментов. Жизнь в бедном квартале сформировала хорошо сбалансированную систему ценностей, так как заставляла меня уживаться с самыми разными людьми. В одном только нашем доме жили около 150 семей, и на всех был один крошечный лифт. Все квартиры были очень маленькие, и та, в которой начинала жить наша семья, тоже была тесной, всего с двумя спальнями.

Мои родители происходили из рабочих семей, живших в восточном районе Бруклина в течение двух поколений. Дед умер молодым, и отцу, который был тогда подростком, пришлось бросить школу и пойти работать. Во время Второй мировой войны он был армейским медиком в Южно-Тихоокеанском регионе, в Новой Каледонии и на Сайпане, где заразился желтой лихорадкой и малярией. Как следствие, у него были слабые легкие, и он часто простужался. После войны он сменил ряд работ, связанных с физическим трудом, но так и не нашел себя, не определил планов на жизнь.

Моя мать была властной женщиной с сильным характером. Ее имя Элейн, но все называли ее Бобби. Она работала секретарем в приемной, но когда мы, трое ее детей, были маленькими, ее силы и забота были целиком отданы нам.

Моя сестра, Ронни, почти моя ровесница, в детстве переживала те же тяжелые испытания, что и я. Но своего брата, Майкла, я сумел в какой-то мере уберечь от экономических трудностей, которые испытывал сам; я руководил им так, как не могли им руководить родители. Он сопровождал меня, куда бы я ни направлялся. Я называл его Тенью. Несмотря на восьмилетнюю разницу в возрасте, у нас с Майклом установились очень близкие отношения, и там, где мог, я был ему вместо отца. Я с гордостью наблюдал за тем, как он становится прекрасным спортсменом, сильным студентом и, наконец, добивается успеха в деловой карьере.

В детстве я играл в спортивные игры с ребятами из соседних дворов от рассвета до заката каждый день. Отец присоединялся к нам всегда, когда мог, после работы и в выходные. Каждую субботу и воскресенье, в 8 утра, сотни детей собирались в школьном дворе. Приходилось быть сильным, потому что если ты проигрывал, то выбывал, и потом должен был часами просиживать, наблюдая за игрой, прежде чем появлялась возможность опять вернуться в игру. Поэтому я играл, чтобы выиграть.

К счастью, я был спортсменом от природы. Будь то бейсбол, баскетбол или футбол, я врвался на площадку и усердно играл, пока не добивался хороших результатов. Я организовывал бейсбольные и баскетбольные матчи сборных команд, куда входили все дети округа — евреи, итальянцы, негры. Никто никогда не читал нам лекций о разнообразии биологических видов; мы познавали это в реальной жизни.

Я всегда проникался безудержной страстью ко всему, что меня интересовало. Моей первой страстью стал бейсбол. В то время во всех районах Нью-Йорка любая беседа начиналась и заканчивалась бейсболом. Отношения с людьми и препятствия между ними создавались не из-за расы или религии, а в соответствии с тем, за какую команду они болели. Dodgers тогда как раз переехали в Лос-Анджелес (они разбили сердце моего отца, он так и не забыл их), но у нас еще оставалось много бейсбольных «звезд». Помню, как возвращался домой и слушал подробные поматчевые радиорепортажи, доносившиеся из открытых окон соседей.

Я был страстным фанатом Yankees, и мы с отцом и братом побывали на множестве матчей. У нас никогда не было хороших мест, но это не имело значения. У нас захватывало дух от самого присутствия. Моим кумиром был Микки Мэнтл. Я носил его номер, 7, на всех майках, кроссовках, на всем, что мне принадлежало. Играя в бейсбол, я подражал позам и жестам Микки.

Когда Мик ушел из спорта, невозможно было поверить, что все закончилось. Как он мог перестать играть? Отец водил меня на оба Дня Микки Мэнтла на стадионе Yankees, 18 сентября 1968 года и 8 июня 1969-го. Наблюдая за тем, как ему отдают почести и прощаются с ним, слушая его речь, я погрузился в глубокую тоску. Бейсбол стал для меня уже не тем, что раньше. Микки так неотъемлемо присутствовал в нашей жизни, что много лет спустя, когда он умер, мне звонили и говорили слова соболезнования давние школьные друзья, от которых десятилетиями не было вестей.

Кофе занимал незначительное место в мои детские годы. Мама пила растворимый. Для гостей же она покупала кофе в жестяной банке и доставала старый кофейник. Я слушал его ворчание и наблюдал за стеклянной крышечкой, пока кофе не влетал в нее, как скачущее зернышко.

Но я не осознавал, насколько ограниченным был семейный бюджет, пока не стал старше. Изредка мы ходили в китайский ресторан, и родители начинали обсуждать, какие заказывать блюда, исходя только из того, сколько наличных было в тот день в отцовском бумажнике. Меня мучили злорадство и стыд, когда я узнал, что детский лагерь, куда меня отправляли на лето, был субсидируемым лагерем для неимущих детей. Больше я не соглашался туда ехать.

К началу учебы в старших классах мне стало понятно, какую отметину носит на себе человек, живущий в бедном квартале. Средняя школа в Канарси находилась менее чем в миле от дома, но дорога туда вела вдоль улиц, на которых выстроились маленькие домики на одну или две семьи. Я знал, что люди, жившие там, смотрели на нас свысока.

Однажды я пригласил на свидание девочку из другой части Нью-Йорка. Помню, как выражение лица ее отца постепенно менялось в процессе разговора со мной:

- Где вы живете?
- Мы живем в Бруклине, — ответил я.
- Где?
- Канарси.
- Где?
- Квартал Бейвью.
- О!

В его реакции сквозило невысказанное мнение обо мне, и я был раздражен, уловив его.

Как самому старшему из троих детей мне пришлось взрослеть быстро. Зарабатывать я начал довольно рано. В двенадцать я продавал газеты, позже работал за прилавком в местном кафе. В шестнадцать, окончив школу, я получил работу в торговом районе Манхэттена, в магазине мехов, где должен был растягивать шкуры животных. Работа была жуткой и оставила

на память толстые мозоли на больших пальцах рук. В одно жаркое лето я вкалывал за гроши на вязальной фабрике, отпаривая пряжу. Часть заработка я всегда отдавал матери — не потому, что она настаивала, а потому, что положение родителей вызывало у меня горечь.

И все же в 1950-е и в начале 1960-х все жили «американской мечтой», и мы все рассчитывали на ее кусочек. Мать вбила это в наши головы. Сама она так и не окончила среднюю школу, и ее величайшей мечтой было высшее образование для всех ее троих детей. Мудрая и прагматичная на свой, грубоватый и упрямый лад, она воспитала во мне огромную уверенность в себе. Снова и снова приводила она ярчайшие примеры, указывая на людей, которые добились чего-то в жизни, и настаивая на том, что я тоже могу достичь всего, чего пожелаю. Она учила меня бросать вызов самому себе, создавать дискомфортные ситуации, чтобы потом преодолевать трудности. Не знаю, откуда у нее взялось это знание, поскольку сама она по этим правилам не жила. Но для нас она жаждала успеха.

Много лет спустя, во время одного из ее визитов в Сиэтл, я показал матери наши новые офисы в Центре Starbucks. Мы бродили по его территории, проходя разные отделы и рабочие уголки, наблюдая за тем, как люди говорят по телефону и печатают на компьютерах, и я прямо видел, как кружится ее голова от масштабов этого действия. Наконец она подошла ко мне поближе и прошептала мне на ухо: «Кто платит всем этим людям?» Это было за гранью ее понимания.

В детстве я никогда не мечтал о собственном бизнесе. Единственный предприниматель, которого я знал, — мой дядя, Билл Фарбер. У него была маленькая бумажная фабрика в Бронксе, на которую он позже нанял отца бригадиром. Я не знал, чем в конце концов займусь, но точно знал, что должен избежать той борьбы за выживание, которую мои родители вели ежедневно. Я должен был вырваться из бедного квартала, из Бруклина. Я помню, как лежал ночью и думал: а что, если б у меня был хрустальный шар и я мог видеть будущее? Но я быстро отогнал от себя эту мысль, поскольку вдумываться было слишком страшно.

Мне был известен лишь один выход: спорт. Как дети из фильма «Баскетбольные мечты» (Hoop Dreams), я и мои друзья считали, что именно спорт является билетом в лучшую жизнь. В старших классах я занимался уроками только тогда, когда было некуда деться, потому что все, чему учили меня в школе, казалось неважным. Вместо уроков я часами играл в футбол.

Никогда не забуду тот день, когда создал команду. В качестве знака почета мне причиталась большая синяя буква «С», говорившая, что я — полноценный спортсмен. Но матери была не по карману куртка с этой буквой ценой в \$29, и она попросила подождать неделю или около того, пока отцу

не выдадут зарплату. Я был вне себя. Каждый ученик в школе планировал надеть такую куртку в один прекрасный, заранее определенный день. Я не мог появиться в школе без куртки, но и не хотел, чтобы мать чувствовала себя еще хуже. Поэтому я одолжил деньги на куртку у приятеля и в назначенный день надел ее, но прятал от родителей до тех пор, пока они не смогли позволить себе эту покупку.

Моим величайшим триумфом в старших классах стало место защитника, что сделало меня авторитетом среди 5700 учеников средней школы в Канарси. Школа была так бедна, что у нас не было даже футбольного поля, все наши игры проходили вне ее территории. Наша команда не отличалась высоким уровнем, но я был одним из лучших игроков.

Однажды на наш матч пришел агент, искавший нападающего. Я не знал, что он там. Однако несколько дней спустя пришло письмо из места, которое казалось мне другой планетой, — из Северо-Мичиганского университета. Они набирали футбольную команду. Интересовало ли меня это предложение? Я ликовал и вопил от радости. Это событие было такой же удачей, как приглашение на отборочный матч в NFL.

В конце концов Северо-Мичиганский университет предложил футбольную стипендию — это все, что мне предложили. Не представляю, как без нее я смог бы реализовать мечту моей матери о колледже.

Во время последних школьных весенних каникул родители повезли меня в это невероятное место. Мы проехали почти тысячу миль до Маркетта, на Верхнем полуострове Мичигана. Мы никогда раньше не выезжали из Нью-Йорка, и это приключение увлекло их. Мы ехали через поросшие лесом горы, бескрайние равнины и поля, мимо огромных озер. Когда мы наконец приехали, университетский городок показался мне Америкой, которую я знал только по фильмам, с распускающимися на деревьях почками, смеющимися студентами, фрисби.

Наконец-то я был не в Бруклине.

По случайному совпадению, в том же году в Сиэтле, который мне в то время еще сложнее было представить, была основана Starbucks.

Я обожал свободу и открытые пространства колледжа, хоть и чувствовал себя поначалу одиноко и не в своей тарелке. Я завел несколько близких друзей на первом курсе и в течение четырех лет жил с ними в одной комнате, в университетском городке и за его пределами. Дважды я приглашал своего брата, и он приезжал навещать меня. Однажды, на День матери, я автостопом добрался до Нью-Йорка, чтобы сделать маме сюрприз.

Оказалось, что я не такой хороший футболист, каким себе казался, и через некоторое время я перестал играть. Чтобы продолжать учебу, я брал кредиты, работал на полставки и летом. По ночам я работал барменом, а иногда даже сдавал кровь за деньги. Тем не менее это были по большей

части веселые годы, безответственное время. У меня был призывной номер 332<sup>1</sup>, и мне не нужно было беспокоиться об отправке во Вьетнам.

Моей специальностью были коммуникации, и я прошел курс ораторского искусства и межличностного общения. В последние годы колледжа я также выбрал несколько бизнес-курсов, поскольку начал беспокоиться о том, чем займусь после окончания учебы. Мне удалось закончить со средним баллом «В»<sup>2</sup>, прилагая усилия только тогда, когда надо было сдать экзамен или подготовить доклад.

Через четыре года я стал первым выпускником колледжа в нашей семье. Для моих родителей этот диплом был главным призом. Но дальнейших планов я не имел. Никто никогда не говорил мне, насколько ценны полученные знания. С тех пор я часто шучу: если бы кто-нибудь направлял меня и руководил мною, я бы и вправду чего-то добился.

**П**рошли годы, прежде чем я нашел страсть всей своей жизни. Каждый шаг после этого открытия был большим скачком в неведанное, все более и более рискованным. Но то, что я выбрался из Бруклина и получил высшее образование, дало мне смелость продолжать мечтать.

В течение многих лет я скрывал, что вырос в Projects. Я не лгал, просто не упоминал этого факта, так как он был не лучшей рекомендацией. Но как бы я не пытался отрицать это, память о ранних переживаниях неизгладимо отпечаталась в моем разуме. Я бы никогда не смог забыть, каково это — быть по другую сторону, бояться посмотреть в хрустальный шар.

В декабре 1994 года статья об успехе Starbucks в *New York Times* упоминает, что я вырос в бедном квартале в Канарси. После ее появления я получал письма из Бейвью и других трущобных кварталов. Большую их часть писали матери, воспитывавшие в детях упорство, они говорили, что моя история вселяет надежду.

Шансы на то, чтобы выбраться из среды, в которой я вырос, и достичь сегодняшнего положения, невозможно даже измерить. Так как же это случилось?

Сначала мною руководил страх потерпеть неудачу, но по мере того, как я справлялся с очередной трудностью, страх сменялся растущим оптимизмом. Как только вы преодолеваете, казалось, непреодолимые препятствия, оставшиеся проблемы уже меньше вас пугают. Большинство людей способны осуществить свою мечту, если проявляют упорство. Я хотел бы,

---

<sup>1</sup> Каждому призывнику в американскую армию присваивался номер, и получившие нечетные номера отправлялись во Вьетнам; автору же повезло, ему достался четный.

<sup>2</sup> Соответствует «4» в российской системе баллов.

чтобы у каждого была мечта, чтобы вы закладывали хороший фундамент, впитывали информацию, как губка, и не боялись бросать вызов общепринятому мнению. Если никто до вас этого не делал, это не значит, что и вам не стоит попытаться.

Я не могу предложить вам никакого секрета, рецепта успеха, совершенного плана дороги к вершине в мире бизнеса. Но мой собственный опыт подсказывает, что начать с нуля и достичь еще большего, чем то, о чем вы мечтали, — вполне возможно.

Будучи недавно в Нью-Йорке, я вернулся в Канарси, чтобы взглянуть на наш дом впервые за почти двадцать лет. Выглядит он неплохо, за исключением дыры от пули в парадной двери и следов пожара на телефонном щите. Когда я жил там, на наших окнах не было железных ставен, и кондиционеров у нас тоже не было. Я увидел нескольких детей, игравших в баскетбол, как я сам когда-то, и молодую мать, гулявшую с коляской. Крошечный мальчик посмотрел на меня, и я подумал: кто из этих детей прорвется и воплотит в жизнь свою мечту?

Я остановился у средней школы в Канарси, где проводила тренировку футбольная команда. Теплый осенний воздух, синяя форма и игровые выкрики обрушили на меня поток воспоминаний о былом веселье и воодушевлении. Я спросил, где тренер. Из самой гущи массивных спин и плеч возникла маленькая фигурка в красном капюшоне. К моему удивлению, я столкнулся лицом к лицу с Майком Кэмардизом, парнем, который играл в моей команде. Он поведал мне историю команды вплоть до сегодняшнего дня, рассказав о том, как школе наконец удалось заполучить собственное футбольное поле. По случайному совпадению в ту субботу они планировали церемонию, в ходе которой назовут поле именем моего старого тренера Фрэнка Мороджелло. Для этого случая я решил взять на себя обязательство в течение пяти лет поддерживать команду. Где бы я был сейчас без поддержки тренера Мороджелло? Возможно, мой подарок позволит какому-нибудь спортсмену, одержимому, как я когда-то, прыгнуть выше своей головы и достичь того, чего другие даже не могут себе представить.

Я слышал, что тренеры сталкиваются с любопытной дилеммой. Спортсмены мирового класса — игроки с лучшими навыками и опытом в команде — в кризисной ситуации иногда спотыкаются. Однако время от времени появляется игрок, трудяга, чьи данные и подготовка не совсем отвечают мировым стандартам. И в трудный момент тренер отправляет на поле именно его. Он так одержим и так жаждет победы, что может переплюнуть лучших спортсменов, когда многое поставлено на карту.

Меня можно сравнить с таким вот трудягой-спортсменом. Я всегда был одержим и жаждал выиграть, так что в критический момент я ощущаю



прилив адреналина. Я бегу, преследуя что-то, чего больше никто не видит, еще долгое время после того, как другие остановились, чтобы передохнуть и набраться сил.

## ДОСТАТОЧНОГО НЕДОСТАТОЧНО

**П**ережитое готовит вас к последующему. Вы просто не знаете, каким оно будет.

После окончания колледжа в 1975 году, как многие дети, я не знал, что делать дальше. Я не был готов ехать назад в Нью-Йорк, поэтому остался в Мичигане, работая на лыжной базе. У меня не было ни наставника, ни примера, ни учителя, который помог бы определиться с выбором дальнейшего пути. Поэтому я сделал паузу, чтобы подумать, но вдохновение так и не пришло.

Через год я вернулся в Нью-Йорк и получил работу в Хегох, в отделе обучения персонала. Тут мне повезло, поскольку я смог посещать самую лучшую школу продаж в стране, \$100-миллионный Центр Хегох в Лизбурге, штат Вирджиния. Я узнал там о мире работы и бизнеса больше, чем в колледже. Меня обучили продажам, маркетингу и навыкам проведения презентаций, и я вышел оттуда, развив в себе здоровую самооценку. Хегох была престижной, элитной компанией, и ко мне относились с уважением, когда я говорил, где работаю.

После окончания обучения я провел шесть месяцев, делая по пятьдесят звонков в день. Я стучал в двери офисов в центральном Манхэттене, на территории, простиравшейся от 42-й до 48-й улицы, от Ист-Ривер до Пятой авеню. Это был фантастический район, но мне не позволяли заключать сделки, я всего лишь завлекал перспективных клиентов.

Такие визиты были прекрасной тренировкой для бизнеса. Они научили меня думать «на ногах». Перед моим носом столько дверей захлопывалось, что пришлось нарастить толстую кожу и придумать лаконичную речь о товаре – последнем слове тогдашней техники под названием «текстовый процессор». Но эта работа очень привлекала меня, не позволяя утратить чувство юмора и авантюриности. Я процветал за счет конкуренции, стараясь быть лучшим, чтобы меня заметили, чтобы у моих продавцов было как можно больше контактов. Я хотел выиграть.

И наконец я преуспел: я стал полноправным продавцом на той же территории. Я уже наловчился в ношении костюмов, заключении сделок и зарабатывать приличные комиссионные в течение трех лет. Я продал много машин и обошел многих своих коллег. По мере того, как я реализовывал

себя, росла и моя уверенность. Продажи, как я обнаружил, очень тесно связаны с самооценкой. Но не могу сказать, что когда-либо испытывал страсть к текстовым процессорам.

Я выплатил кредиты за учебу в колледже и снял квартиру в Гринвич-Виллидж на пару с одним парнем. Мы веселились и прекрасно проводили время. Однажды летом мы, восемь парней, сняли коттедж в Хэмптонс на выходные, и именно там, на пляже, на праздновании 4-го июля 1978 года я встретил Шери Керш.

Светловолосая энергичная Шери привлекла меня своим безупречным стилем и классом. Она изучала дизайн интерьеров в аспирантуре и тоже проводила летние выходные на пляже в компании друзей. Она была не только красива, но основательна, с прочными ценностями, характерными для жителей Среднего Запада, из любящей и заботливой семьи. Мы оба только начинали свою карьеру, беззаботно, ни на что не оглядываясь. Мы стали встречаться, и чем больше я узнавал ее, тем больше понимал, каким тонким существом она была.

К 1979 году, однако, я без устали работал. Я хотел чего-то более трудного. Один приятель рассказал мне, что шведская компания Perstorp планировала сформировать американское подразделение для своей фабрики, производившей посуду Hammarplast. Возможность присутствовать при первых шагах растущей компании выглядела заманчиво. В Perstorp меня приняли и отправили на три месяца в Швецию учиться. Я жил в очаровательном вымощенном булыжником городке Персторпе, около Мальме, и исследовал Копенгаген и Стокгольм по выходным. Европа ошеломила меня своим ощущением истории и радости жизни.

Вначале меня назначили в другое подразделение, где продавались строительные товары. Я был переведен в Северную Каролину и должен был продавать компоненты для кухонь и мебели. Я возненавидел свой товар. Кто смог бы полюбить штампованные пластиковые запчасти? После десяти месяцев несчастья я не выдержал. Я готов был бросить все и пойти в школу актерского мастерства, куда угодно, лишь бы вернуться в Нью-Йорк и к Шери.

Когда я пригрозил увольнением, Perstorp не только перевела меня назад в Нью-Йорк, но назначила вице-президентом и директором Hammarplast. В мои обязанности входили операции на американском рынке и управление двадцатью независимыми торговыми агентами. Я получил оклад в \$75 000, машину, приличный счет в банке и неограниченную возможность путешествовать, в том числе в Швецию четыре раза в год. Наконец-то я продавал товар, который мне нравился: линию стильного, разработанного в Швеции кухонного оборудования и посуды. Побывав в шкуре продавца, я знал, как мотивировать свою команду торговых пред-

ставителей. Вскоре мой товар присутствовал в лучших магазинах, а объем продаж значительно возрос.

Я занимался этим три года и полюбил свое дело. К двадцати восьми годам я достиг чего хотел. Мы с Шери переехали в верхний Ист-Сайд на Манхэттене, где купили квартиру. Карьера Шери шла в гору, она работала дизайнером и маркетологом в итальянской компании, производившей мебель. Она покрасила стены квартиры в светлый оранжево-розовый цвет и с помощью своих профессиональных знаний начала создавать уют в нашем чердачного стиля жилище. Мы жили превосходно, ходили в театр, ужинали в ресторанах, приглашали друзей на вечеринки. Мы даже сняли на лето дачу в Хэмптонс.

Родители не могли поверить, что мне так быстро удалось уйти так далеко. Всего через шесть лет после колледжа я сделал успешную карьеру, получал высокую зарплату, имел собственную квартиру. Жизнь, которую я вел, превосходила самые смелые ожидания моих родителей. Многие довольствовались бы этим.

Поэтому никто — тем более мои родители — не мог понять, почему мне не сидится на месте. Но я чувствовал, что чего-то не хватает. Мне хотелось стать хозяином своей судьбы. Вероятно, это можно посчитать слабостью: мне не дает покоя мысль, чем заняться дальше. Достаточного никогда не бывает достаточно.

Только открыв Starbucks, я осознал, каково это, когда то, чем ты занимаешься, не на шутку захватывает дух и воображение.

## Глава 2

# Внушительное наследие — основа устойчивости в будущем



*Каждый день, сто раз на дню я напоминаю себе, что моя внутренняя и внешняя жизнь зависит от труда других людей, живых и мертвых, и я должен сделать все, что в моих силах, чтобы отдать столько же, сколько получил.*

Альберт Эйнштейн

**Т**ак же, как я не создавал Starbucks, Starbucks не была первой, кто представил Америке эспрессо и обжаренные кофейные зерна. Но мы стали благодарными наследниками этой великой традиции. Кофе и кофейни веками составляли значительную часть жизни общества, как в Европе, так и в Америке. Они ассоциировались с политическими переворотами, движением писателей и интеллектуальными дебатами в Венеции, Вене, Париже и Берлине.

Starbucks находит отголосок в душах людей, потому что продолжает эту традицию. Компания черпает силы из собственной истории и своих связей с более далеким прошлым. Вот почему она — нечто большее, чем просто быстрорастущее предприятие или модное увлечение 1990-х.

Вот что делает ее устойчивой.

## ЕСЛИ ЭТО ПОРАЗИЛО ВАШЕ ВООБРАЖЕНИЕ, ПОРАЗИТ И ЧУЖОЕ

**В** 1981 году, работая в Hammarplast, я заметил странное явление: одна небольшая фирма в Сиэтле делала необычайно крупные заказы для кофеварок определенного типа. Это было простое приспособление, коническая пластиковая насадка на термос.

Я провел расследование. «Кофе, чай и специи Starbucks» тогда представляла собой сеть из четырех маленьких кофейен, и все же закупала этот товар в количествах, превышавших заказы Macy's. Почему Сиэтл так увлечен этой кофейней, когда вся страна ежедневно варит себе кофе с помощью кофеварок?

Поэтому однажды я сказал Шери: «Поеду-ка, погляжу на эту компанию. Хочется знать, что там происходит».

В те дни я много ездил по всей стране, но никогда не бывал в Сиэтле. А кто туда вообще тогда ездил?

Я прибыл в Сиэтл ясным весенним днем, воздух был так чист, что легким стало почти больно дышать. Зацветали вишни и райские яблони. С центральных улиц города к востоку, западу и югу можно было видеть покрытые снегом горные вершины, четко вырисовывавшиеся на фоне голубого неба.

Управляющая отделом розничной торговли Starbucks Линда Гроссман встретила меня в гостинице и провела до их главного офиса в историческом районе Пайк Плейс Маркет. Оказавшись там, мы прошли мимо прилавков со свежим лососем, где зазывали покупателей и подбрасывали рыбу над их головами, мимо рядов свежесмытых яблок и аккуратно выложенной капусты, мимо пекарни, откуда доносился чудесный аромат свежего хлеба. Это была выставка-продажа искусства местных садоводов и мелких независимых торговцев. Я полюбил Маркет сразу же и люблю до сих пор. За ручной труд, подлинность, напоминание о Старом Свете.

Кофейня Starbucks была скромным местечком, но полным своеобразием, с узким крыльцом, у которого стоял скрипач, игравший Моцарта, а рядом лежал раскрытый для пожертвований футляр. Дверь открылась, потянулся пьянящий аромат кофе и затащил меня вовнутрь. Войдя, я попал в некое подобие храма почитания кофе. За потертым деревянным прилавком стояли корзины с кофе со всего света: с Суматры, из Кении, Эфиопии, Коста-Рики. Помните — то было время, когда все думали, что кофе берут из жестики, а не из зерен. Я же находился в кофейне, где продавали только цельнозерновой кофе. Вдоль другой стены висела длинная полка, заставленная относящимися к кофе предметами, в их числе были и кофеварки Hammarplast красного, желтого и черного цветов.

Представив меня парню за прилавком, Линда стала объяснять, почему посетителям нравились наборы из термоса и конуса: «Отчасти удовольствие доставляет сам ритуал». Starbucks рекомендовала варить кофе вручную, поскольку в электрических кофеварках он пригорает.

Пока мы беседовали, парень за прилавком зачерпнул немного кофейных зерен с Суматры, перемолол их, положил порошок в фильтр в конусе и налил горячей воды. Хотя процедура отняла всего несколько минут, он проделал ее почти благоговейно, мастерски.

Когда он протянул мне фарфоровую кружку, наполненную свежесваренным кофе, его пар и аромат, казалось, обволокли мое лицо. Добавлять сахар или молоко было кошунством. Я сделал маленький пробный глоток.

Вот это да! Я откинул голову, мои глаза широко раскрылись. Даже по одному глотку можно было судить, насколько этот кофе был крепче любого кофе, какой я когда-либо пробовал. Заметив мою реакцию, работники Starbucks рассмеялись: «Крепковато?» Я ухмыльнулся и покачал головой. Затем глотнул еще раз. Теперь я смог лучше почувствовать вкус во всей его полноте, пока кофе скользил по языку внутрь.

С третьим глотком я был пленен.

У меня было такое чувство, будто я открыл совершенно новый континент. По сравнению с этим весь кофе, выпитый мною до тех пор, казался помоями. Я жаждал научиться. Я стал задавать вопросы о компании, о кофе из разных регионов мира, о разных способах обжарки кофе. Перед тем, как мы покинули магазин, они смолотили еще зерен с Суматры и протянули мне пакет в подарок.

Затем Линда отвезла меня на завод Starbucks, где жарили кофе, чтобы представить владельцам компании, Джеральду Болдуину и Гордону Боу-керу. Они работали в узком старом промышленном здании с большой металлической дверью в передней части, рядом с фабрикой по упаковке мяса, недалеко от аэропорта.

Войдя, я тут же почувствовал тот чудесный аромат жарящегося кофе, который, казалось, заполнил помещение с пола до потолка. В центре стояло приспособление из серебристого металла с большим плоским поддоном впереди. Это, как объяснила Линда, и была машина для жарки, и меня поразило, как одна эта машина обеспечивает товаром четыре кофейни. Рабочий в красной бандане радостно помахал нам. Он вытащил металлический ковш, который назывался «пробник», из машины, осмотрел зерна, понюхал их и положил назад. Он объяснил, что проверяет цвет и слушает, пока кофейные зерна не хрустнут дважды, чтобы удостовериться, что они прожарены до темного цвета. Внезапно, со свистом и громким хрустом, он открыл дверь машины и вытащил на поддон для охлаждения кучу горячих, блестящих зерен. Начала шевелиться, остужая зерна, роботизированная