

Джон А. Бърн

ХОРАТА, КОИТО ПРОМЕНИХА СВЕТА
25-те визионери, които
преобразиха бизнеса

София, 2012

Преводът е направен по изданието:

JOHN A. BYRNE

World Changers

25 ENTREPRENEURS

WHO CHANGED BUSINESS AS WE KNEW IT

PORTFOLIO / PENGUIN

Всички права запазени. Нито една част от тази книга не може да бъде размножавана или предавана по какъвто и да било начин без изричното съгласие на „Изток-Запад“.

Copyright © 2011 by John A. Byrne

© Жана Ценова, превод, 2012

© Издателство „Изток-Запад“, 2012

ISBN 978-619-152-099-2

ДЖОН А. БЪРН

ХОРАТА, КОИТО
ПРОМЕНИХА
СВЕТА

Превод от английски
Жана Ценова



На Кейт

заради нейната любов и подкрепа във всичко

СЪДЪРЖАНИЕ

Предговор	7
Пролог	11
Джон Маки.....	19
Артър Бланк и Бърни Маркъс	41
Рийд Хейстингс.....	59
Хауард Шулц.....	75
Джеф Безос	93
Хърб Келъхър.....	107
Стив Джобс.....	121
Хърб Колер Джуниър.....	135
Дан Лъфкин.....	147
Майкъл Дел	161
Рийд Хофман.....	173
Бил Гейтс	191
Сър Ричард Брансън	203
Опра Уинфри.....	211
Тед Търнър	221
Фред Смит	231
Нараяна Мурти.....	249
Лари Пейдж и Сергей Брин	267
Чарлс Шуоб.....	281
Мухаммад Юнус	289
Раган Тата	297
Фил Найт.....	309
Карлос Нюзман	317
Марк Зукърбърг.....	327
Айке Батиста.....	335

ПРЕДГОВОР

Какво бихте направили, ако можехте да поговорите на вечеря с някои от най-опитните предприемачи в света?

Книгата, която държите в ръцете си, е плод на това просто хрумване. В рамките на кратък период през 2009 г. имах удоволствието да интервюирам както президента на „Старбъкс“ Хауард Шулц¹, така и президента на „Нетфликс“ Рийд Хейстингс². След около час задълбочен разговор си тръгнах от двете срещи толкова въодушевен, че реших да си направя своя фирма. Освен това обаче се замислих дали не бих могъл да пресъздам това чувство, така че да вдъхновя и мотивирам и други хора.

Представете си да имате шанса да чуете и да узнаете от Стив Джобс, от Джон Маки или от Фред Смит най-важните неща, които те са научили от опита си при създаването съответно на „Епъл“, „Хоул Фудс Маркет“ и „Федерал Експрес“. Представете си, че можете да проведете задълбочен разговор с Бърни Маркъс и Артър Бланк и да узнаете от тях как им е хрумнала и как са развили идеята за „Хоум Депо“. Или че имате предимството да се самоанализирате като Хауард Шулц, който, също като Стив Джобс и Майкъл Дел преди него, е трябвало да се върне в компанията, създадена от самия него, за да преоткрие както нея, така и себе си.

Разбира се, нямаше как да осигуря присъствието на всеки един от тези предприемачи супер звезди на вашата маса – независимо кой би бил готвачът или какво бихте сервирали. Какво

¹ На ежегодния Форум за стратегически растеж, провеждан от „Ърнест енд Йънг“ в Палм Спрингс, Калифорния. – Б.а.

² Пред редактори и издатели на списания в Ню Йорк. – Б.а.

друго бих могъл да направя тогава? Бих могъл да се опитам да интервюирам двадесет и петима от най-великите живи предприемачи в света – хората, които наистина промениха начина, по който живеем и мислим, начина, по който работим и играем, начина, по който виждаме света. Тъкмо това се и опитах да направя.

Как избрах тези необикновени двадесет и пет човека? До голяма степен въз основа на тяхното въздействие. Колко оригинална е била тяхната идея? Какво влияние е оказала? Променила ли е в значителна степен личния ни живот? Променила ли е професионалния ни живот, така че да ни позволи да станем по-продуктивни, по-сериозни и по-способни да извършваме нещата така, че да оставим своя следа в света? Несъмнено отговорите на тези въпроси са напълно субективни. Такъв е и моят подбор. Но всички тези предприемачи са хора, променили света. Техните стоки и услуги намериха своето място – голямо и малко – в нашия живот.

Днес можем да се обадим у дома си, за да говорим с децата си по телефон, който бе мечтата на един прочут предприемач от Силициевата долина¹. Можем да консумираме по-здравословна храна благодарение на реализираната мечта на един човек, който вярваше, че натуралните и органичните храни са по-полезни за нас много преди повечето хора да знаят що е органична храна. Можем да летим по-евтино благодарение на един човек, който бе на мнение, че съществуващата авиационна индустрия е изградена зле от неколцина закостенели корпоративни шефове, забравили, че тяхната задача е да правят щастливи клиентите си.

¹ Изразът „Силициева долина“ (англ. *Silicon Valley*, понякога неправилно превеждана като „Силиконовата долина“) означава южната част на залива на Сан Франциско в Северна Калифорния. Това е мястото, където се намират централите на много от най-големите високотехнологични корпорации, произвеждащи компютри, компютърен хардуер и електроника, разработващи софтуер и „облачни“ технологии. Понятието на английски първоначално отразява големия брой разработчици и производители на силициеви чипове, но по-късно започва да се използва за всички високотехнологични начинания в областта и като цяло се използва като метоним за американския високотехнологичен икономически сектор. – Б.пр.

Не по-малко важни са организациите, създадени от тези предприемачи. За разлика от много други фирми това не са компании, които изолират вземащите решенията от реалностите. Не са организации, ръководени от лидери, които се ограждат с хора, които никога не им противоречат. Не са и компании, лишени от ясна и първостепенна цел, далеч надвишаваща финансовия резултат. Колкото и важни да са стоките и услугите, които тези предприемачи предложиха на пазара, те заслужиха високото си реноме не на последно място и заради това, че създават работни места, насърчаващи творчеството, новаторството и смисъла на труда.

Някои циници може би ще ме обвинят в култ към малкия герой. Това няма значение. През целия си живот съм се възхищавал на хората, които създават чудесни организации и чудесни стоки. В кариерата ми на журналист, писател и редактор съм имал щастието да интервюирам хиляди хора, включително някои от най-известните предприемачи и изпълнителни директори на нашето време. Имах късмета Стив Джобс лично да демонстрира първия айфон по време на интервю с мен седмици преди продуктът да излезе на пазара. Честолюбието ми бе задоволено от възможността да интервюирам главния изпълнителен директор на „Дженеръл Електрик“ Джек Уелч, предприемач в пълния смисъл на думата, и той да ме помоли да работя в тясно сътрудничество с него по неговите мемоари – сътрудничество, в резултат на което прекарах повече от хиляда часа с него. И съм изключително благодарен за времето, което много от тези хора ми отделиха, за да ме запознаят със страхотните си идеи и да ми разкажат за някои от своите житейски приключения.

Иска ми се тази книга да бъде както размисъл върху предприемачеството, така и вдъхновение за онези, които жадуват сами да създадат нещо смислено. Невинаги ми бе възможно да организирам интервю. Повечето предприемачи, описани в тази книга, са невероятно заети хора. Те често са погълнати от своя бизнес и часовете им за срещи са запълнени с година напред. Много от тях обаче промениха графика си, за да се срещнем. Независимо дали чрез лично интервю или чрез задълбочено проучване на всичко

написано и произнесено от тези велики предприемачи, моята единичка цел бе да добия реална представа за техния опит и мъдрост. Иска ми се те да ви вдъхновят и мотивират да постигнете мечтите си.

ПРОЛОГ

Вече четвърт век някои от най-великите предприемачи в света биват чествани като актьорите и актрисите, които печелят наградите на Академията. На бляскава церемония, подобна на тази при връчването на Оскарите, имената на победителите се оповестяват на ярко осветена сцена. После предприемачите преминават гордо по червен килим, аплодирани от своите колеги.

Това шоу е програмата на „Ърнест енд Йънг“, наречена „Световен предприемач на годината“. Голям брой от звездите в него са сред предприемачите, представени в моята книга. Това са хора като президентът на „Амазон“ Джеф Безос, президентът на „Колер и Ко“ Хърб Колер, основателите на „Хоум Депо“ Бърни Маркър и Артър Бланк. Още по-голям брой са не толкова известни, но също реализирани и достойни за признание личности.

Ето защо преди двайсет и пет години „Ърнест енд Йънг“ започват да честват най-изтъкнатите предприемачи на събрание в Милуоки. Партньорите във фирмата първи осъзнават, че компаниите с най-голямо влияние върху тяхната общност са онези, които са основани от предприемачи.

– Техните приноси не се оценяваха адекватно – заявява Джим Търли, главен председател и изпълнителен директор на „Ърнест енд Йънг“. – Искахме да ги признаем и наградим. Нашите хора обичат това. Честването на тези изключителни личности е важно за нашата фирма.

Година след година честванията стават все по-обхватни. Те включват целия свят и действително добиват глобален характер. Аржентина, Мексико и Йордания са сред петдесет и петте държа-

ви, в които „Ърнест енд Йънг“ проведе последното си проучване в търсене на най-добрите предприемачи.

Определено има смисъл предприемачите да бъдат чествани като герои на икономиката. Днес е общопризнат факт, че буквално всички нови работни места, създадени в Съединените щати от края на 70-те години на ХХ в., по време на Голямата рецесия¹ и до ден-днешен – горе-долу около 40 милиона работни места – се дължат на нови и млади фирми, които са на по-малко от пет години. „Ърнест енд Йънг“ изиграва изключително важна роля за успеха на много от тези компании.

Фирмата залага отрано на Силициевата долина, световния епицентър на предприемачеството и новаторството.

– Припомнете си ранните вълни в иновационните технологии – обяснява Търли. – Много начинаещи фирми бяха наши клиенти. Преди години инвестирахме своето време и най-добрите си таланти в тях. При всяка следваща вълна на промяна в Силициевата долина ние неизменно поддържахме големия брой компании, основани от пламенни, невероятно креативни хора. Предприемачеството, естествено, стана глобален феномен. Когато обществата осъзнаха в по-голяма степен какво представлява капитализмът на свободния пазар, първичният дух на предприемачеството се отприщи. Когато говоря с предприемачи от тези пазари, виждам, че в начина си на мислене те си приличат много повече, отколкото се различават. Започват да мислят външно, така да се каже. Всички успешни предприемачи виждат потребности, които съществуват някъде отвън. Целта им не е да създават богатство. Те мечтаят да разработят стока, услуга или идея, която отговаря на потребности, забелязани от тях. Имат невероятния кураж да рискуват, за да преследват мечтите си, и притежават необходимата упоритост, за да ги реализират.

Дан Лъфкин, който съосновава през 60-те години уолстрийтската фирма „Доналдсън, Лъфкин и Дженрет“, дава добро определение на това що е предприемачество:

¹ Под „Голямата рецесия“ се има предвид световната финансово-икономическа криза от 2008–2012 г. – Б.пр.

– *Предприемач* е възвишена дума. Означава човек, който работи здравата. Мисля, че предприемачът притежава две основни качества. Първото е вяра в себе си, а второто – висока енергичност.

Забележете, че притежаването на голяма идея не е сред основните качества. Предполага се, че ако човек има силна вяра в себе си, ако работи здраво и ако има енергия, за да вложи страст и интензивност в своето начинание, вероятно ще има и успех.

Мотивациите могат да са най-различни. Бърни Маркър и Артур Бланк основават „Хоум Депо“ от чисто отчаяние. И двамата са уволнени и нямат какво друго да правят. Глоба от 40 долара за закъснение при връщането на видеокасета под наем смайва до такава степен Рийд Хейстингс, че довежда до основаването на „Нетфликс“. Джон Маки има проста идея, когато заедно с тогавашната си приятелка открива малка бакалничка в една викторианска къща в Остин, Тексас. Съоснователят на „Хоул Фудс Маркет“ иска да направи натуралните и здравословните храни по-достъпни. Хауард Шулц иска да създаде удобно и уютно място, където биха могли да ходят хората, за да изпият чаша чудесно кафе извън дома и работното си място.

Но докато историите на всички предприемачи са може би различни, те споделят общи качества и поведение. Проучването на „Ърнест енд Йънг“ идентифицира същността на предприемача. Това е, така да се каже, общата ДНК на хората, които използват труда на живота си, за да изразят себе си.

Ето кои са трите основни качества, общи за всички предприемачи.

Нагласата да виждат благоприятните възможности

Там, където другите виждат разпад и хаос, предприемачите съзират благоприятна възможност. Вероятно това е просто, дори романтично тяхно качество. Но голяма част от великите предприятия са създадени от хора, които са били способни да забележат ясно благоприятната възможност в хаоса на един претрупан пазар. Лари Пейдж и Сергей Брин виждат, че организирането на

огромното количество информация в света е огромно интелектуално предизвикателство, но и удивително благоприятна възможност, макар че по онова време нямат никаква представа как търсенето на информация би могло да им донесе пари.

Удивителните нива на растеж на интернет подтикват Джеф Безос да напусне работата си в Ню Йорк, да се премести в Сиатъл и да стартира „Amazon.com“ от един гараж. Той моментално улавя благоприятната възможност да използва технологията на интернет, за да предлага на клиентите огромно количество подобрени стоки на най-ниските възможни цени.

Приемане на риска и потенциалния провал

Предприемачите са готови да поемат много по-голям риск, отколкото хората от най-изразен корпоративен тип, но това не значи, че са безразсъдни или наивни относно възможността да се провалят. Всъщност най-често повечето предприемачи поемат добре пресметнати рискове. Те внимателно оценяват благоприятните възможности и преценяват несигурността, пред която ще се изправи предприятието им.

Да разгледаме случая с Рийд Хейстингс, съоснователя на „Нетфликс“. Дори когато смята интернет за революционна технология, която би могла да стане сериозно предизвикателство за тогавашния титуляр в бизнеса с видеоигри под наем – именно компанията „Блокбастър“, – той съзнава, че моделът, който ще създаде, скоро бъде изместен от друга революционна технология – широката достъпност на бродбанда. Така от първия ден Хейстингс мисли и инвестира в технологията, за да пуска онлайн филми в мрежата, дори когато стартира бизнес модела си за дивиди по пощата. Ето защо той и нарича компанията си „Нетфликс“ – а не „Дивиди по пощата“. Той внимателно преценява рисковете, пред които ще се изправи предприятието му много преди те да станат очевидни за всеки.

И докато предприемачите са много по-склонни да поемат необходимите рискове, съпътстващи създаването на нещо ново, те са също толкова склонни да вземат предвид и обстоятелството, че

биха могли да сгрешат, и то понякога фатално. Затова са готови да омаловажават до известна степен решенията, които вземат, и да не инвестират в тях толкова много, че да не са отворени за промяна или пълно преобръщане на посоката на движение.

Основателят на „Саутуест Ъърлайнс“ Хърб Келъхър например отбелязва, че човек никога не може да получи пълна информация при вземането на дадено решение:

– Това означава, че когато правя преценка, по дефиниция поемам риск. Необходимо е обаче да си подготвен, за да поемаш тези рискове. Необходимо е да си подготвен, за да правиш своите преценки. И е необходимо да си подготвен, за да вървиш напред. И трябва да си готов да поправиш бързо всяка грешка, която може да допуснеш – бързо! – и да не допускаш грешки, които са толкова себични, че да си кажеш: „Боже, тук не мога да направя нищо, защото ще призная, че сбърках.“

Разбира се, понякога грешките водят до провал и дори до катастрофа, която може да причини краха на едно ново предприятие. Но една от основните разлики между предприемачеството в Съединените щати и останалия свят е нашата толерантност към провала. Всъщност венчър капиталистите смятат провала за нещо като почетен знак. Според тях поуката от ранните провали в бизнеса е жизнено важна за бъдещия успех. Така мислят и предприемачите.

Според Джеф Безос от „Амазон“ „опасността е в това да не се развиваш, да не ставаш по-добър, да не изобретяваш, да не подобряваш качеството на услугата за клиента. Ако възнамеряваш да инвестираш в нови области, трябва да си готов за нееднократни провали. Провалът е важен елемент от новаторството и изобретението. Ако знаеш, че дадено нещо ще проработи, тогава това не е експеримент. Amazon.com не беше нищо друго освен един голям експеримент“.

Независимост и контрол

Почти всеки човек иска да има чувството, че е независим и сам контролира живота си. При предприемачите обаче независимост-

та и контролът са както потребност, така и нужда. Хората, които създават бизнес предприятия, имат стремежа и решителността да действат, подтиквани от тази потребност, по начини, по които останалите не могат. Нещо повече: те го правят непрекъснато и с усещане за неотложност през продължителен период от време.

Не забравяйте: потребността от контрол е фундаментална за всеки предприемач, независимо дали е съзнателна или не, а контролът такъв, какъвто го разбира той, изисква нещо, което някои наричат „вътрешен локус“. Манфред Кетс де Вриес, професор по въпросите на предприемачеството в бизнес училището INSEAD¹, твърди, че индивидите с външен локус на контрол в типичния случай вярват, че събитията се случват в резултат на обстоятелства, които са извън техния контрол. За разлика от тях хората, които притежават онова, което той нарича „локус на контрол“, вярват, че събитията в живота им са пряк резултат от собствените им действия или поведение. Според Де Вриес предприемачите обикновено имат силен вътрешен локус на контрол.

Този възглед се подкрепя и от проучването на „Ърнест енд Ъънг“. Фирмата открива, че вътрешният локус на контрол се среща по-често в икономики с пазарна основа, които уважават успеха в бизнеса, като например Съединените щати. Онези икономики, които акцентират силно върху индивидуалното постижение, като например Япония, Китай или Корея, също предлагат възможности за развитие на бизнес предприятия, ръководени от лидери със силен вътрешен локус на контрол.

На тези три основни елемента предприемачите отдават своята енергия, упоритост и постоянство. Те живеят според своите убеждения и изграждат успеха си на базата на силна култура и ценности. Издирват нишите и празните места на пазара. Те са ар-

¹ Името му произлиза от фр. "INstitut Européen d'ADministration des Affaires", или Европейски институт по бизнес администрация. Това е известно международно бизнес училище, признато за едно от най-добрите в света. Кампусите му се намират в Европа (Франция), Азия (Сингапур) и Близкия Изток (Абу-Даби), а изследователският му център е в Израел. – Б.пр.

хитекти с пламенна и фокусирана визия. Макар да са нонконформисти, са и екипни играчи. Обичат да работят в мрежа: изграждат една своеобразна екосистема от финанси, хора и ноу-хау.

Често срещана, макар и слабо отбелязвана особеност в живота на мнозина от най-успешните предприемачи е личната им трагедия. Волейболистът олимпиец Карлос Нузман, благодарение на чиито усилия родната му Бразилия бе избрана за домакин на олимпийските игри през 2016 г., загубва майка си десетгодишен. Опра Уинфри е малтретирана сексуално от девет- до тринайсетгодишна възраст. Бащата на Тед Търнър се застрелва във ваната, когато Търнър е на двацет и четири години. Стив Джобс не бил желан от биологичните си родители и е даден за осиновяване. Артър Бланк и Бърни Маркъс са безцеремонно уволнени.

Сякаш техният стремеж за реализация е спасение от болката, породена от трагичната им загуба.

– Тези предприемачи често преживяват нещастия и доказват способността си да оцеляват и да преуспяват – казва Мария Пинели, председателка на световните пазари със стратегически растеж в „Ърнест енд Йънг“. – Искат да преодолеят всяко препятствие. Това желание произтича от вярата им в самите тях, но тяхна обща особеност е огромното нещастие. Ако животът им е объркан, изглежда, това поражда у тях и мечтата да го оправят.

И последно: всеки предприемач преминава през серия преходи като описаните от Гейл Шийхи¹. Това са трудни етапи, през които минава неизбежно всяка успешна организация. В началния етап типични проблеми са достъпът до капитал, консултанти и мрежи. Във фазата на растеж основно предизвикателство е постигането на баланс между предприемаческия дух и необходимостта от изграждане на процесите и контрола в организацията.

– Това е голяма трудност – казва Пинели, която наблюдава състезанието за наградата „Предприемач на годината“. – Имен-

¹ Гейл Шийхи (1937) е американска писателка, известна с книгите си за живота и житейските цикли. На български са издадени книгите ѝ „Преходи“ и „Тихият преход. Менопауза“. – Б.пр.

но тук повечето предприемачи могат да загубят ценни таланти. Финансовите и юридическите екипи могат да станат пречка за продажбите. Отделите по продажбите и техническите екипи спорят какво всъщност искат клиентите. Ако на най-високото ниво нямате много добър ръководител, нещата могат да излязат извън контрол.

Всички тези особености и предизвикателства стават съвсем очевидни в дадените по-долу интервюта с някои от най-великите предприемачи в света. Тези изключителни основатели на институции ни предлагат съкровищница от мъдрост: как да преценяваме новите благоприятни възможности, как да изграждаме важни и трайни компании, как да ръководим хората, как да мислим по-творчески и как да преодоляваме пречките. Те всички знаят как да побеждават. Всички са победители.



ДЖОН МАКИ

„ХОУЛ ФУДС МАРКЕТ“

Когато през 1978 г. Джон Маки и тогавашната му приятелка Рене Лосън отварят първия си магазин за вегетарианска храна, тяхната амбиция е просто да намерят средство за препитание, да се забавляват и да помагат на хората да живеят здравословно, като се хранят по-добре. Брадат, рошав младеж, отпаднал от колежа, Маки тъкмо е навършил двайсет и пет години и смята печалбата за „необходимо зло“.

Той и приятелката му започват да продават огромни количества храни и селскостопанска продукция в една стара викторианска къща в Остин, Тексас. Спят на матрак в офис на третия етаж, намиращ се срещу магазина. Наричат бакалничката си „Сейфър уей“ („По-сигурният начин“), като безочливо се подиграват с името на чудовищно огромната верига „Сейфуй“. Макар че не

получават заплата, двамата успяват да загубят половината от капитала си през първата година – 23 000 долара от общо 45 000. През втората година постигат печалба 5000 долара, но осъзнават, че магазинът е прекалено малък, за да издържи на конкуренцията в дългосрочен план.

– Реших да направя по-голям магазин и започнах да навивам първоначалните си инвеститори, които вече бяха загубили половината от парите си – спомня си Маки. – Разбира се, те не смятаха, че идеята е добра.

Те казват на Маки да остане на мястото, където е, и да докаже, че концепцията му ще има успех. „Мисля, че ако останем тук, вероятно ще се провалим след време“ – отвърща им Маки. Той си спомня:

– Тогава вече разбирах достатъчно, за да зная, че ни е необходимо по-голямо място. Те казаха: „Ако успееш да намериш още някой, който да инвестира още пари – още около 25 000–50 000 долара, ще си помислим.“ Основната им стратегия беше да се надяват, че няма да успее да намеря някой глупак, който да инвестира още пари в начинанието.

Инвеститорите на Маки подценяват способностите му да убеждава. Предприемачът уговаря един свой познат, с когото играе бейзбол, да даде допълнителните средства. Разполагайки с парични средства, Маки слива предприятието си с един конкурентен магазин за натурални храни, „Кларксвил Начъръл Гросъри“ и през 1980 г. те откриват първия „Хоул Фудс Маркет“¹ в един бивш нощен клуб в Остин. Магазинът има площ 10 000 квадратни фута² по време, когато в Съединените щати има по-малко от половин дузина супермаркети за натурални храни.

Успехът е моментален.

– Излязохме на печалба още към три часа следобед първия ден – казва Маки. – Това беше добре, защото по времето, когато открихме магазина, бяхме разорени. Парите не ни стигаха и не можех-

¹ Името на компанията означава буквално „Пазар за пълноценни храни“. – Б.пр.

² Те се равняват на 929 кв.м. – Б.пр.

ме да попълним ведомостите. Трябваше да открием магазина, за да продадем някакво количество храна и да платим на служителите си. Нямахме отдел за месо. Нямахме никаква бира или вино. Заредихме магазина със стоките, с които разполагахме, и направихме удар.

По думите на Маки в рамките на няколко години супермаркетът започва да предлага най-големите обеми от всички натурални храни в Съединените щати. Но както знае всеки предприемач, необходимо е да се преодоляват безкрайни спънки и препятствия. След като „Хоул Фудс“ работи осем месеца, Остин претърпява най-ужасното наводнение от сто години насам. Магазинът е залят с около два и половина метра вода. Това почти унищожава бизнеса на Маки и партньорите му. Но наводнението има и хубава страна – клиентите се връщат в магазина, за да помогнат за почистването и възстановяването му. Това убеждава Маки, че не бива да държи всички яйца в една кошница. Трябва да се разшири.

Днес „Хоул Фудс Маркет“ има повече от триста супермаркети в Северна Америка и Обединеното кралство. Служителите на компанията наброяват 61 000 души, а приходите ѝ през 2011 г. ще превишат 10 милиарда долара. По-важното обаче е, че нейният съосновател и един от главните ѝ изпълнителни директори Маки помогна за промяната във всекидневния режим на хранене на милиони хора и промени начина, по който американците произвеждат, купуват и консумират храните.

Освен това забележителният успех на „Хоул Фудс“ оказва трансформиращо въздействие и върху основните конкуренти в бранша. Днес е невъзможно да минеш из редиците със стоки на който и да е супермаркет и да не намериш натурални храни на рафтовете. Дори и Маки е изненадан от промените, настъпили в цялата система на храненето:

– Ако преди двайсет години ми бяхте казали, че „Уолмарт“ ще бъде един от водещите продавачи на органични храни в света, щях да помисля, че това е абсурдно. Но видях, че се извършват големи промени.

Не само компанията на Маки постига смайващ успех; такъв постига и самият той. Според елегантния израз на един писател

„развитието на корпорацията често копираше неговото собствено развитие като човек; то бе възплъщение на неговите мечти и приумици, на неговите противоречия и прегрешения, на всичко, което се случеше той да прочете и да изяде (или да не изяде)“.

В миналото човек със „социалистически тежнения“, както сам се определя, днес Маки е безочлив пропагандатор на капитализма, страстен поклонник на Айн Ранд, Милтън Фридман и Роналд Рейгън. Една от неговите страсти в живота става „съзнателният капитализъм“ – желанието да накара колкото може повече хора да осъзнаят факта, че бизнесът създава великолепа стойност за всички – за служителите, за клиентите, за доставчиците и за общините. В центъра на това негово убеждение стои изискването всяко бизнес предприятие да преследва по-висша цел, а не само максималното увеличение на печалбата или цената на акциите.

Тук е и моментът да започнем разговора.

„Цел“ е голяма и важна дума за вас. Как се разви целта на „Хоул Фудс Маркет“ с времето?

Тя се развиваше дълго време и е нещо важно. Двата въпроса, които журналистите ми задават най-често, са следните: „Когато започнахте бизнеса си, представяли ли сте си, че ще постигнете толкова голям успех?“ – и отговорът ми, разбира се, е: „Не.“ А вторият въпрос е: „Това ли беше вашата цел, когато започнахте бизнеса си?“ – и разбира се, отговорът ми отново е: „Не.“ Един бизнес се развива с времето и целта му се развива с течение на времето.

Когато създадохме компанията, първоначалната ни цел беше проста: искахме да продаваме здравословна храна, която според нас щеше да е полезна за хората и по-безвредна за околната среда, и да си изкарваме прехраната с тази работа. С разрастването и развитието на компанията тази цел премина през няколко етапа. Аз просто произнасях програмна реч на събранията ни за по-високата цел на „Хоул Фудс“ (правим такива събрания един път на три години). Първата цел, която току-що посочих, се запази горе-долу до 1985 г.

Тогавя преживяхме криза. Бяхме стигнали до шест магазина и някои от новите магазини бяха на загуба. Всъщност компанията ни

за пръв път губеше пари. Това сериозно разстрои един от съоснователите ѝ и той я напусна. Преди да я напусне, тя се разцепи на лагери. За да преодолеем това разделение, преминахме през процес на избистряне на визията. Наехме външен консултант и преразгледахме целта и мисията си. По онова време компанията беше доста малка. Преминахме през този процес и формулирахме мисията си в т.нар. декларация на независимост. Тогава за пръв път артикулирахме идеите си пред клиентите, пред членовете на екипа, пред доставчиците, пред инвеститорите, пред общините и околната среда.

Заявихме ясно, че се опитваме да създадем стойност за всички тях.

Следващият етап от еволюцията се извърши, защото осъзнахме, че декларацията е дълга, и поискахме да я синтезираме. Така се получиха нашите пет основни ценности, които използвахме като съкратени определения на целта на бизнеса ни: първо, да продаваме най-висококачествените натурални и органични храни; второ, да удовлетворяваме и да ощастливяваме клиентите си; трето, да се стремим към щастието и отличните постижения на членовете на екипа ни; четвърто, да създаваме богатство посредством печалбите и растежа и пето, да бъдем добри граждани в своите общини и околна среда. Това са нашите пет основни ценности. След тяхното формулиране компанията набра венчър капитал. Добихме публичен статут¹. Започнахме да правим някои придобивки. Бързо ускорихме растежа си. С това се занимавахме десетина–петнайсет години. После целта ни започна отново да се развива, тъй като през последните няколко години прибавихме още две основни ценности. Нашите доставчици имаха усещането, че не ги оценяваме достатъчно. Затова се посветихме на задачата да изградим с доставчиците си партньор-

¹ Публична компания (или публично търгувана компания) е компания, която предлага ценни книжа (акции, облигации и др.) за продажба, обикновено чрез фондовата борса. Това понятие е различно от понятието държавно предприятие, което може да бъде описано като публично притежавана компания. Обикновено ценните книжа на една публично търгувана компания са собственост на много инвеститори, докато акциите на една частна компания са собственост на сравнително малко на брой акционери. – Б.пр.

ски отношения на принципа „печеля – печелиш“. Тогава създадохме и образователната си програма за здравословно хранене. И така, ние заявихме на всички заинтересовани от нашия бизнес¹, че се посвещаваме на образованието за здравословно хранене.

В програмната си реч определих четири по-висши цели. Най-висшата цел е героична. Това е най-висшето благо, към което могат да се стремят хората в най-възвишените си идеали: доброто, истината, прекрасното. Прибавих „героичната“ цел преди няколко години. Членовете на нашия екип чудесно разбират, че героичната цел отговаря най-много на стремежите им: да имат куража да променят света и да го направят по-добър. В тази връзка помагаме за устойчивото развитие на селското стопанство, но тук може да се направи още много. Опитваме се да помогнем на хората да живеят здравословно и полагаме действително огромни усилия в тази посока заради сериозните проблеми на Америка, свързани с начина на живот на американците, водещ до сърдечни заболявания, рак, диабет. Правим много неща, но имаме намерение да направим още много, за да помогнем на хората да променят начина си на хранене, та да избегнат тези заболявания. Опитваме се да им помогнем да постигнат оптимално здравословно състояние.

Третата цел постигаме чрез фондация „Хоул Планет“. Понастоящем имаме представителства в двайсет и девет държави. След няколко години ще имаме такива в петдесет и шест страни. Помогнахме буквално на стотици хиляди души да се избавят от бедността, като си сътрудничат с Мухаммад Юнус² и „Грамин Банк“.

¹ На англ. понятието е *stakeholders* (букв. „участващ в облога“): стейкхолдери, или заинтересовани страни, са група хора или организация, които са свързани пряко или непряко с дадена организация и могат да повлияят или да бъдат засегнати от действията, целите и политиките на тази организация. Ключовите стейкхолдери в една бизнес организация включват кредитори, клиенти, директори, служители, правителството (и неговите агенции), собственици (акционери), доставчици, синдикатите и обществото, от които бизнесът черпи ресурси. – Б.пр.

² Мухаммад Юнус (1940) е бангладешки banker, професор по икономика, лауреат на Нобелова награда за мир (2006) за усилията му за създаване на икономическо и социално развитие на бедните прослойки. Разработил е кон-

И четвъртата ни по-висша цел е да помогнем на хората да преосмислят що е бизнес и що е капитализъм. Смятаме, че и едното, и другото се разбират неправилно както от критиците, така и от защитниците им. Опитваме се да представим по новому бизнеса и капитализма, да ги изнесем, така да се каже, по новому на пазара, да променим техните концепции. Това са четирите по-висши цели, които определихме. Те всички са дръзки и трудно достижими. Героичната цел е достойна за нас.

Защо целта е важна за един бизнес?

Тя е много важна. Бизнесът не се различава от останалите човешки общности, в смисъл че човешките същества винаги се стремят да се реализират в своите общности. Идеалите, които мотивират хората във всекидневния им живот, са същите, които могат да ги мотивират, когато отиват да работят за някоя корпорация. За да бъдат напълно човешки, за да отговарят на стремежите на хората, бизнес предприятията трябва да имат цел. Повечето хора не намират особено вдъхновение, когато им кажат, че целта на бизнеса е максималното увеличение на печалбата и акционерната стойност. Може би това мотивира силно хората, които работят на Уолстрийт. За повечето хора обаче тези понятия просто не значат нищо. Те се нуждаят от по-трансцендентни ценности. Потребно им е да вярват и да разбират, че техният труд помага на другите хора и прави света по-добро място.

Целта вдъхновява хората. Тя отприщва творческото начало. Когато хората са наистина ентузиазирани относно целта на бизнеса, те ще са по-отдадени на работата си и ще влагат повече творчество в труда си. Това е добро за бизнеса и очевидно е добро за всички заинтересовани от нашия бизнес по веригата. Това е първият принцип на съзнателния капитализъм.

цепцията за микрокредитирането. Неговата „Банка Грамин“, основана през 1983 г., заема пари на хора с ограничени средства, особено на жени, така че да могат да започнат собствен бизнес. Вж. по-подробно за него на с. 289. – Б.пр.

Много стопански предприятия се затрудняват да дефинират своята цел, особено в понятия, които да са мотивиращи. Как постигнахте съгласие по целта на „Хоул Фудс“?

Когато формулирахме първоначалните си основни ценности и първоначалната си декларация, се намирахме в състояние на отстъпление. Тогава бяхме много по-малка компания, но екипът ни се състоеше от шейсет човека – около 10% от компанията през 1985 г., – които искаха да ни помогнат да определим мисията си и да дефинираме основните си ценности. Целта не се развива чрез простото ѝ обсъждане с членовете на екипа, а във взаимодействие с всички участници – клиенти, доставчици, инвеститори. Те всички участват в бизнеса, имат желания и потребности. Така че бизнесът си взаимодейства с тях. „Хоул Фудс“ развива култура, която акцентира върху участието и включването на хората.

Понякога си мисля, че работата ми е да обяснявам тази идея. Нека ви дам един пример. Когато формулирах четирите по-висши цели и ги обобщих в категорията „героична цел“, не смятах, че „Хоул Фудс“ е герой. Отнасях ни към категорията „добро“. Ние бяхме търговци, по същество бизнес в сферата на услугите, стремящ се да се грижи за своите клиенти. А за да правиш това, се нуждаеш от добро място за работа. В началото се насочихме към това да наемем най-добрите специалисти, които можехме да намерим, и да се уверим, че те са добре обучени и добре мотивирани за това: наистина да ги е грижа за клиентите. Сериозно смятах, че се намираме в сферата на услугите или, в такъв смисъл, че преследваме доброто. Но когато обикалях магазините ни и говорех със служителите и с клиентите, виждах, че те имат по-големи стремежи за „Хоул Фудс“ от мен. Те непрекъснато ми казваха, че бъркам, че „Хоул Фудс“ всъщност има по-високи цели, отколкото смятах за необходимо. Ето защо мисля, че участниците в една жива организация съдействат за нейното развитие – чрез своята страст, чрез своите взаимодействия с бизнеса. Очевидно ръководството трябва да се развива с този процес.

Тези решения се вземат в диалог. Бизнесът винаги комуникира с участващите в него. Някой човек може да предложи даде-

на идея. Мога да я приема и после да я представя пред по-голяма група. И ще видя как ще реагират на нея хората. Дали им харесва? Съгласни ли са с нея? Или не са съгласни? Когато изразих убеждението си, че най-дълбоката ми цел е да служа на хората и да преследвам доброто, членовете на екипа ми се отдръпнаха и казаха: „Не, според нас тя е повече от това. Според нас тя е да променим света и да го направим по-добро място. Ти искаш да ни минеш.“

Как една цел става осъществима? Тя звучи добре, харесва се, но как става реалност?

Формулирам я. Изказвам я. И после всички я реализират. „Хоул Фудс“ се различава от много други компании. Тя не е йерархична организация, при която главният изпълнителен директор измисля текста на мисията и после пуска няколко директиви. Преди месец на събранието на компанията ни, на което произнесох речта си за по-висшата цел, присъстваха осемстотин висши кадри на компанията. Те я чуха. Сега вълните се разпространяват и носят вдъхновение на много хора. Те се залавят и я реализират по свои неповторими и творчески начини. В „Хоул Фудс“ новаторството процъфтява, защото не сме йерархична организация, базирана на заповеди и контрол. Понеже желая реализация, давам разрешение за тази реализация. Насърчавам я. Но тя трябва да тръгва от хората, за да повярват те в нея. Тя зависи от техния труд.

Ако целта не отговаря на техните убеждения, мога да държа всякакви речи, но те няма да доведат до никакъв резултат. В „Хоул Фудс“ насърчаваме хората. Тогава те се залавят за работа и постигат реализация. За нас работят шейсет хиляди души и не мога да твърдя, че всеки член на екипа ни гори от плам във всичко, което правим. Но голям процент от хората ни обичат работата си и живеят с основните ни ценности всеки ден. Те убеждават в тях нашите клиенти и продавачи. Ето как стават нещата в „Хоул Фудс“. Насърчаваме основната маса членове на екипа и те взаимодействат с останалите по веригата, и нещата се случват.

Да се върнем към началото: не беше ли концепцията на „Хоул Фудс“ поначало революционна?

Аз не си служа с такива понятия. Те приличат на думите, които би използвал някой консултант. Но ако искате да използваме тези понятия, е, добре, съгласен съм, че „Хоул Фудс“ има революционен бизнес модел. Но ние не мислим за нещата по този начин. Не сме шепа специалисти, завършили бизнес училища, които се опитват да приложат определен революционен бизнес модел. Нашият бизнес се движи от цел. Опитваме се да изпълняваме мисията си. Случайно става така, че голяма част от онова, което правим, е революционно. Не е нарочно. Не се опитваме да прилагаме революционен модел. Просто се опитваме да изпълним мисията си и това е революционно, защото тя е много по-различна от онова, което правят останалите търговци на хранителни стоки.

През годините сте се изправяли пред нарастваща конкуренция дори от страна на основните търговци. Дълго време се изказваха опасения, че когато „Уолмарт“ започне да предлага натурални храни, това ще се отрази на „Хоул Фудс“. Но това всъщност не се случи. Защо?

Мисля, че причините са много. Ще повторя: дори да не беше съзнателно, факт е: нашият бизнес модел е революционен. Ние правим нещата по много различен начин в сравнение с обикновените супермаркети. Различията се отнасят както до нашата цел, така и до основните принципи на организацията ни: децентрализацията, овластяването на хората. Цялата ни бизнес стратегия се различава от тази на останалите търговци на хранителни стоки. По-традиционните търговци на хранителни стоки се опитват да предложат пазаруване „на една спирка“. Опитват се да предлагат всичко на всички. Когато видят какво прави „Хоул Фудс“, казват: „Хм, тези хубавци крадат от нашия пазарен дял. Ние също трябва да предложим и някои органични храни.“ Влизат, виждат продуктите, които продаваме, и се опитват според възможностите си да предложат същите на по-ниска цена. Такава е стратегията им. Но не са фокусирани върху

тях. Нямаат същата богата гама от продукти, така че просто забърсват подбран брой стоки, които според тях се продават най-добре.

Нашата компания обаче също не стои на едно място. Ние предлагаме нови стоки и нови услуги през цялото време, включително собствени търговски марки, на които те не могат да подбият цената и които не могат да изкопират, дори да искат. Същевременно, тъй като започват да променят моделите си на хранене и стила си на живот, хората са склонни да поискат да отидат в „Хоул Фууд Маркет“, защото в определен смисъл ние сме посветени на това. Дори да можете да намерите някои от нашите стоки в „Уолмарт“ или в „Сейфуей“, не можете да намерите там цялата ни селекция. Така че това е една от причините, поради които е трудно да ни конкурират. Ние имаме богата гама от стоки, различна атмосфера и среда на обслужване, каквито според нас клиентите ни желаят. „Уолмарт“ и супермаркетите са масови търговци. Ние се опитваме да удовлетворим всеки отделен човек. Не сме масови.

Опитваме се да изпълняваме мисията си с базата клиенти, които харесват тази мисия. Разбира се, те са малък процент от цялото население, но достатъчно голям процент, така че тази година ще направим 10 милиарда приходи от продажби и продължаваме да растем много бързо. И пак това е само 1% от общия пазарен дял на търговията с хранителни стоки в Съединените щати.

Нашите магазини изглеждат различно. Усещането в тях е различно. Те предлагат много по-голяма селекция от готвени храни. Имат различна атмосфера. Нивата на обслужване от страна на членовете на нашия екип са изключително високи. Имаме високи нива на обслужване на клиентите. Ние не се харесваме на всички, но се харесваме на достатъчно голям сектор от населението. И година след година този сектор става все по-голям и по-голям. Хората мислеха, че когато „Уолмарт“ заяви, че ще продава органични храни, „Хоул Фууд“ ще изпадне в затруднение. Те не разбираха, че повечето от нашите клиенти не искат да пазаруват в „Уолмарт“. На тях не им харесват ценностите на „Уолмарт“ или „Уолмарт“ като компания. Затова те не са заплахата за „Хоул Фууд Маркет“. Всъщност би могло да се твърди, че е вярно обратното.

Тъй като „Уолмарт“ и другите супермаркети легитимизират голяма част от тези натурални продукти, те помагат на хората да променят стила си на живот. Когато тази промяна настъпи, е вероятно те да поискат да пазаруват в „Хоул Фудс Маркет“. Ето го ключовият факт: ние не губим, а печелим пазарен дял с тези хора и така продължава вече трийсет години. Вземаме ги от тях.

Интересувам се от Гражданската война. Офицерите, които докладвали на генерал Грант, го попитали: „Как да отговорим на действията на Лий? Необходимо е да се нагодим към тях.“ Грант отговорил: „Вие не разбирате. Лий трябва да се нагоди към нашите действия. Ние сме агресорът.“ Та и „Хоул Фудс“ е агресор в този смисъл. Ние сме новаторите.

Днес сме се посветили истински на нашите програми за здравословно хранене. Първо, членовете на екипа ни получават карти за отстъпка, насърчаващи здравословното хранене. Имаме намерение да създадем клубове за уелнес. Нашата компания се готви да създаде революционни технологии по съвършено нов начин, като набляга на здравословното хранене. Намираме се в самото начало на този процес. Но смятам, че тази идея е изключително силна. Вярвам, че тя ще промени здравеопазването в Америка. Наистина! Защото повечето от болестите, които ни убиват, са свързани с начина на живот: това са болестите на сърцето, диабетът, затлъстяването, анемията и ракът. „Хоул Фудс“ ще постави началото на тази промяна.

Откъде дойде тази идея? Не възникна ли у някой от членовете на екипа ви?

По същество тя е, така да се каже, в самото ДНК на компанията. Новото днес е науката. Когато стартирахме бизнеса, интуитивно знаехме, че трябва да се храним с пълноценна храна – основно с плодове и зеленчуци. Но днес науката действително успя да покаже, че между храненето на хората и техните заболявания има връзка. Ако човек промени своя начин на живот, в много случаи може да избегне тези заболявания или да преобърне посоката на развитието им. Така че науката подкрепя онова, което отдавна интуитивно сме знаели.