
Если это поразило ваше воображение, поразит и чужое

Что бы вы ни могли сделать или о чем бы вы ни мечтали, приступайте. В дерзости есть гений, и сила, и волшебство.

Гете

В течение пяти лет, с 1987 по 1992, Starbucks оставалась частной компанией. У меня была возможность учиться своему делу в стороне от общественного внимания, прикованного к компаниям, чьи акции обращаются на рынке. Располагая поддержкой и одобрением инвесторов, мы начали наступление на нескольких фронтах одновременно, занявшись национальной экспансией, пособиями для сотрудников, инвестициями в будущее, совершенствованием системы управления.

Последующие главы описывают то, что нам удалось сделать на каждом из этих фронтов, и излагают важнейшие уроки, которые мы усвоили в годы формирования Starbucks, когда складывалась наша культура. Это было время споров, выработки ключевых ценностей, твердой позиции по одним вопросам и компромиссов по другим.

Изысканный кофе в городе «мяса с картошкой»

Наверно, самым отчаянным и рискованным шагом, предпринятым нами в этот период, был выход на рынок Чикаго. Сейчас трудно поверить, что

мы отважились на подобный подвиг на ранней стадии развития Starbucks.

Идея родилась в Il Giornale, еще до союза со Starbucks. Хотя у нас было всего две кофейни в Сиэтле и одна в Ванкувере, мне не терпелось доказать, что идея сработает и в других местах Северной Америки. Нужно было проверить, как отнесутся жители других городов к вкусу кофе Starbucks, который был крепче и насыщеннее, чем тот, что они пили. Станут ли наши кофейни местом ежедневных встреч, как в Италии?

Вероятно, предусмотрительнее было бы отложить экспансию, когда появилась возможность приобрести Starbucks. Но, даже будучи поглощен сбором денег для покупки, я не хотел прекращать работу над чикагским планом. К моменту объединения Starbucks и Il Giornale доказательства того, что идея роста за пределами Сиэтла реальна, станут еще нужнее.

Многие бизнес-эксперты выдвигали всевозможные аргументы против открытия кофеен в Чикаго. Il Giornale не располагала достаточной инфраструктурой, чтобы подготовить этот шаг. Поскольку Чикаго находился на расстоянии 2000 миль от Сиэтла, с точки зрения логистики, было трудно поставлять туда такой скоропортящийся продукт, как кофе. А как можно было гарантировать, что высококачественный кофе привлечет хоть чье-нибудь внимание в самом сердце царства Folger's и Maxwell House? Жители Чикаго, как мне сказали, ни за что не станут пить черный кофе. Покупать кофе на вынос они предпочитают в White Hen Pantry, сети местных магазинчиков.

Если бы я послушал голос разума, мне пришлось бы ждать завершения сделки, строить прочный фундамент в Сиэтле, а затем постепенно расширяться, охватывая близлежащие города, в частности, Портленд и Ванкувер, где явно ощущалась потребность в хорошем кофе.

Но я хотел в Чикаго. Здесь холодный климат, идеальный для горячего кофе. Центральная его часть намного больше, чем в Сиэтле. Это город маленьких райончиков, где места для встреч с соседями пользуются популярностью. До 1971 года жители Сиэтла тоже ничего не знали о черном кофе. Так почему бы чикагским жителям не полюбить его еще быстрее?

Так случилось, что один исполненный энтузиазма агент по недвижимости предложил нам три или четыре места, и мы с Джеком Роджерсом отправились посмотреть. Один из первых инвесторов Il Giornale, Джек был ветераном франчайзинга и ресторанного бизнеса и родился в Чикаго. С его отеческой привязанностью и чувствительным сердцем, он стал для меня другом и советчиком, консультантом, которому мы могли платить только акциями, которые казались тогда никому не нужными. Став одним из первых членов совета директоров Il Giornale, он вошел и в совет

Starbucks, когда мы купили ее. Он оставался уважаемым членом нашей управленческой команды в течение десяти лет.

Поскольку Il Giornale была стеснена в средствах, мы с Джеком делили один номер на двоих. Процесс заключения сделки о приобретении Starbucks еще не завершился. На следующий день, когда мы пробирались многолюдными улицами Чикаго к тем местам, которые собирались посмотреть, я сказал: «Джек, через пять лет у каждого из этих людей будет в руках стакан из Starbucks».

Он посмотрел на меня и, смеясь, сказал: «Ты псих».

Но я видел это как наяву. В конце концов мы подписали договор аренды на лучшее место в центре, на углу Вест Джексон и Вэн Бьюрен, в одном квартале от Sears Tower. Я попросил Кристин Дей заняться логистикой. Она открыла «Желтые страницы» в поисках грузоперевозчиков.

Мы просто не знали, что это невозможно сделать, поэтому сделали.

Ту первую кофейню открыли в октябре 1987 года – в тот самый день, когда обвалился рынок ценных бумаг. Но причина катастрофы была в другом. Я не знал, что для того чтобы добиться успеха в Чикаго, надо было открыть кофейню в вестибюле офисного здания. Зимы там холодные и ветреные, поэтому никому не хочется выходить на улицу, чтобы купить кофе. Наша кофейня открывалась на улицу. Несколько лет спустя мы закрыли ее, это был один из нескольких случаев, когда мы ошибочно выбрали место. И все же, кажется мне сейчас, именно закрытие этой кофейни было ошибкой. Если бы мы только набрались терпения, сегодня это место стало бы выигранным.

Мы сломя голову кинулись в Чикаго, не представляя себе, что наш кофе не полюбят и все остальные. В следующие полгода мы открыли там еще три кофейни. Но к концу той долгой зимы обнаружилось, что чикагцы не выстраивались к нам в очередь. Были и другие проблемы. Там были выше цены. Многие из первых служащих не питали особой страсти к кофе и к нашей мечте. Как и клиенты.

За два следующих года мы потеряли в Чикаго десятки тысяч долларов. Директора Starbucks начали задавать трудные вопросы, сначала заставлявшие меня теряться. Я знал, что все получится, но как было убедить других?

Когда в конце 1989 года мы попытались привлечь венчурный капитал, кое-кто из потенциальных инвесторов, увидев, как медленно тонут наши чикагские кофейни, усомнился в моем плане в целом. Они интересовались, станет ли Starbucks удачным началом или всего лишь мимолетным увлечением. Пока мы не добились успеха в Чикаго, доказать, что идею можно вывозить в другие американские города, было невозможно. Нам

все-таки удалось найти необходимые средства, но за счет продажи акций по гораздо более низкой цене, чем мы надеялись.

И только в 1990 году, когда розничными операциями уже руководил Говард Бээр, Чикаго начал поддаваться. Решено было нанять опытных управляющих и поднять цены, приводя их в соответствие с платой за аренду и затратами на рабочую силу. Здесь нашлись люди, которые так же любили наш кофе, как и жители Сиэтла, просто их было недостаточно. К 1990 году, однако, число любителей кофе заметно выросло. Многие перешли с эспрессо, который был для них слишком крепким, на капучино и *café latte*, более приятные на вкус при первом глотке. Постепенно чикагцы полюбили и наш черный кофе.

Сегодня Starbucks стала неотъемлемой частью ландшафта и культуры Чикаго, и многие думают, что это местная компания.

Опровержение мнения скептиков

Мы ускорили темпы открытия новых кофеен, каждый год стремясь перевыполнить собственный план. В финансовом 1988 году на основе 11 кофеен мы открыли 15 новых. В течение следующего, заключили мы, можно открыть еще 20. Когда стало понятно, что наши цели были не так трудны, как казалось вначале, мы их усложнили. Ежегодно открывалось больше кофеен, чем планировалось: 30 в фискальном 1990-м, 32 в 1991-м, 53 в 1992-м – и все они принадлежали компании. Каждый раз, реализуя большую мечту, мы уже намечали другую, еще больше.

И все же эта самоуверенность всегда боролась со страхом. Приобретая опыт, я все больше опасался разбудить спящих чудовищ – крупные компании по производству продуктов быстрого приготовления. Начни они продавать качественный кофе несколько раньше, они могли бы смести нас. Но с каждым прошедшим месяцем, кварталом и годом, с каждым новым рынком во мне росла уверенность, что им будет все труднее справиться с нами. Занимаясь бизнесом, где все основано на скидках, не обладая опытом розничной торговли, они не имели подходящих инструментов, чтобы установить столь же тесные отношения со своими клиентами.

Меня также волновала конкуренция со стороны других компаний. Многие, конечно, были никуда не годны или работали по лицензии, но были и те, кто жарил хороший кофе, был независимым предприятием и

пользовался высокой репутацией в своем районе. Если бы кто-то из них вдруг захотел разрастись на всю страну и нашел необходимые средства, это могло бы стать реальной угрозой. Но к тому времени, как они захотели разрастись, было уже поздно.

Наша стратегия по борьбе с конкурентами состояла в том, чтобы привлекать клиентов на свою сторону, предлагая им самый лучший кофе и доброжелательную атмосферу. Мы старались входить первыми на все рынки, где это возможно, но единственным нашим оружием была честная игра, целостность и высокие принципы.

До 1991 года мы ограничивали экспансию Чикаго и Тихоокеанским северо-западным побережьем, от Портленда через Сиэтл до Ванкувера. Схема была следующей: найти опору на рынке, а затем укрепиться, создав сильное присутствие, прежде чем перейти к следующему городу.

Но даже продолжая концентрироваться на регионах, мы обнаружили, что становимся известны в стране благодаря почтовым заказам. Starbucks начала обслуживать клиентов по почте еще в середине 1970-х, по большей части тех, кто во время приезда в Сиэтл заходил в магазин, или тех, кто недавно переехал из города. Вначале мы просто рассылали список наших товаров. В 1988 году был разработан первый каталог и расширена база адресов рассылки за счет целевых групп населения. В 1990-м мы приобрели маленькую телефонную и компьютерную систему и внесли в нее наши 800 номеров. Это позволило проводить беседы один на один с наиболее сведущими клиентами. До того, как была создана система распространения по всей стране, почтовые заказы были прекрасным средством. Почтовые покупатели обычно были самыми верными клиентами, поэтому имело смысл открыть кофейни в городах и районах, где их было много.

К 1991 году мы были готовы к освоению Калифорнии. Густонаселенная, добрососедская, любящая вкусную еду, она таила привлекательную возможность. Хотя это и огромный штат с разнообразными регионами, мы рассматривали его как единый рынок. Здесь можно было сэкономить на масштабах, открыв много кофеен сразу. Вдобавок – недалеко от Сиэтла, поэтому было относительно просто ездить туда и поставлять товар.

И все-таки вопрос о выходе на калифорнийский рынок вызвал много споров. Кто-то хотел начать с Сан-Диего, я голосовал за Лос-Анджелес. Мне возражали, что Лос-Анджелес слишком распростерт и запутан. Там люди не ходят пешком, а передвигаются в автомобилях. Это помешает нам. Другие сомневались в том, сможет ли Starbucks преуспеть в теплом климате. Захотят ли там пить горячий кофе?

Наконец я стукнул по столу и сказал: «Мы едем в Лос-Анджелес».

Создавая торговый брэнд, надо привлечь внимание. Стать модным. Необходимы знаменитости, которые естественным образом станут высказываться в поддержку вашего продукта. Обладая статусом законодателя моды и культурными связями с остальными штатами, Лос-Анджелес был идеальным местом для Starbucks. Если удастся стать престижным кофейным брэндом в Голливуде, мы разрастемся не только во всей Калифорнии, но и получим трамплин для скачка на другие рынки страны.

Благодаря тщательному планированию и известному везению именно так и случилось. Лос-Анджелес принял нас сразу же. Еще до открытия первой кофейни *Los Angeles Times* назвала наш кофе лучшим в Америке. В отличие от истории с Чикаго, нам не пришлось бороться с невежеством посетителей. Почти за одну ночь Starbucks стала шиком. Реклама из уст в уста намного эффективнее платной.

Сан-Франциско оказался более трудным рынком. По условиям договора о приобретении Starbucks, мы обязывались четыре года не открывать кофейни в северной Калифорнии во избежание конкуренции с Peet's. Я написал Джерри Болдуину, все еще владевшему Peet's, страстное письмо с просьбой сотрудничать, а не конкурировать. Но он отказался.

К началу 1992 года мы подготовились к выходу на рынок Сан-Франциско, но столкнулись с другой проблемой: этот город налагал мораторий на превращение магазинов престижных районов в ресторано-подобные заведения. Разрешалось продавать кофейные напитки и выпечку для еды стоя, но предлагать посетителям сесть в местах, ранее бывших магазинами, было нельзя. Мы рискнули, выбрав для своих кофеен приметные места на лучших торговых улицах. Артур Рубинштейн, агент по наружной недвижимости, наряду с другими владельцами кафе, убедил городской совет добавить в список кодов зон новый класс территорий, чтобы разрешить «питейные заведения» со столами и стульями. Как только кодекс был изменен, открылось много кафе, зарядив новой энергией уличную жизнь в нескольких районах Сан-Франциско.

Когда наш рост стал более или менее очевиден, самыми большими скептиками стали наши коллеги по кофейному бизнесу. Даже Альфред Пит, старый поклонник Starbucks, говорил, что качество кофе пострадает, если мы станем продавать его по всей стране.

Многие считали, что продажа кофе в зернах должна вестись недалеко от завода по обжарке. Если перевозить свежееобжаренный кофе за полконтинента, он потеряет свежесть и вкус.

В 1989 году мы нашли решение этой, казалось бы, неразрешимой головоломки. Мы стали использовать пакеты FlavorLock, вакуумную упаковку

с односторонним клапаном, чтобы выпускать углерод, не пропуская воздух и влагу. Это приспособление, использовавшееся Starbucks в начале 1980-х только для оптовых покупателей, дало нам возможность сохранить свежесть, помещая зерна в пятифунтовые серебристые пакеты сразу же после обжарки. Как только пакет открывают, вкус начинает ослабевать, поэтому кофе нужно продать за семь дней или отдать беднякам.

Сейчас ясно, что возвращение к пакетам FlavorLock было ключом к разрешению проблемы экспансии. Это позволило продавать и подавать свежайший кофе даже в кофейнях за тысячи миль от обжарочного завода. То есть нам не нужно строить завод по обжарке в каждом городе. Даже кофе, который поступает в наши кофейни в Сиэтле, расположенные в нескольких минутах от завода, более свеж на вкус благодаря этим пакетам.

Каждый раз, когда мы открываем кофейню в новом городе, кто-то предсказывает неудачу. Пока неудачно.

В бизнесе меня захватывает подъем. Когда мы пытаемся чего-то достичь, это похоже на восхождение по крутому склону, на что отваживаются немногие. Чем труднее, тем больше удовольствия доставляют прикладываемые усилия и больше удовлетворения получаешь, дойдя до вершины. Но, как все истинные скалолазы, мы всегда ищем самую высокую гору.

Третье место

Мне нравится думать о себе как о провидце, но надо признать, что качественный кофе вошел в нашу жизнь гораздо глубже и быстрее, чем я себе представлял.

Никто не верил, что эспрессо станет таким популярным напитком.

Никто не предвидел, что кофейные бары и эспрессо-тележки появятся на перекрестках и в вестибюлях офисных зданий по всей Америке, и каждый месяц будут открываться все новые.

Никто не мог себе представить, что даже рестораны fast food и магазинчики на бензозаправочных станциях вывесят рекламу «Эспрессо» в своих витринах, чтобы заманивать клиентов.

Когда идеи о магазинах нового типа становятся реальностью, это приносит большой успех тому, кто был достаточно прозорлив, чтобы разглядеть их достоинства еще на ранних стадиях. Появляются новые

слова и выражения, проскальзывающие в телевизионных ток-шоу и комедиях, которые становятся частью американского лексикона, определяющим элементом культуры текущего десятилетия, то есть заходят гораздо дальше временного всплеска деятельности одного предпринимателя или маленькой команды.

Успех Starbucks в разных городах заставил меня задуматься: на что именно реагируют люди? Почему Starbucks и похожие на нее кафе пришли ко двору повсюду? Какую потребность мы на самом деле удовлетворяем? Почему столько народу охотно ждут в длинных очередях в кофейнях Starbucks? Почему люди еще долго не уходят оттуда, уже держа в руках стаканчик с кофе на вынос?

Сначала мы решили, что просто из-за кофе.

Но со временем стало понятно, что резонанс наших кофеен гораздо глубже, и есть другие привлекательные стороны, столь же соблазнительные, как сам кофе:

Романтический привкус. В кофейнях Starbucks люди проводят пять или десять минут, которые уносят их далеко от забот повседневной жизни. Где еще можно сделать глоток Суматры, Кении или Коста-Рики? Где еще можно почувствовать вкус Вероны или Милана? Сама возможность заказать экзотический espresso macchiato добавляет искру романтики в обычный, ничем не примечательный день.

Роскошь, которая всем по карману. В наших кофейнях можно увидеть полицейского или подсобного рабочего, стоящих в очереди перед состоятельным хирургом. «Синий воротничок», возможно, не может себе позволить Mercedes, на котором приехал хирург, но вполне в состоянии купить такой же капуччино за \$2. Оба они доставляют себе удовольствие, наслаждаясь качеством мирового класса.

Оазис. В обществе, все более неоднородном, наши кофейни служат тихим пристанищем, где можно остановиться на минуту и собраться с мыслями. Работники Starbucks улыбаются вам, быстро обслуживают, не раздражая. Зайти в Starbucks означает ненадолго убежать от суеты. Мы стали глотком свежего воздуха.

Общение в неофициальной обстановке. Одно из рекламных агентств, писавшее для нашей компании рекламный текст, провело в Лос-Анджелесе опрос разных групп клиентов. В их комментариях прослеживалась одна общая мысль: «Starbucks располагает к общению. Мы ходим в кофейни Starbucks, чтобы общаться, чувствовать себя частью общества».

Агентство обнаружило, что менее 10% посетителей с кем-нибудь разговаривали. Большинство молча стояли в очереди и заговаривали

только с кассиром или при заказе напитка. Но каким-то странным образом, находясь в Starbucks, они ощущали себя среди людей, в безопасности – и все же вдалеке от знакомых лиц, которые они видят каждый день.

В Америке люди рискуют лишиться того неформального общения, которое является неотъемлемой частью повседневной жизни для многих европейцев. В 1990-е кофейни стали центральным компонентом американской обстановки для общения отчасти потому, что они служили безопасным местом встреч, «третьим местом», помимо работы и дома. Рэй Олденбург, профессор социологии из Флориды, красноречиво описывает эту потребность в книге «Великое хорошее место»* (1989).

Тезис Олденбурга: людям нужны неофициальные общественные места, где они могут собираться, отложив дела и заботы, связанные с работой и домом, отдохнуть и поговорить. Пивные сады Германии, пабы Англии, французские и венские кафе обеспечили такую обстановку, став нейтральной территорией, где все равны и основное занятие – беседа. В Америке когда-то были такие места: таверны, парикмахерские и салоны красоты. Но с ростом населения пригородов они стали исчезать и заменяться самодостаточностью загородных домов. Олденбург замечает:

Без таких мест город не в состоянии поддерживать те разнообразные отношения людей, которые составляют его суть. Лишенные этих мест, люди остаются толпой одиноких.

Как бы хорошо они ни выглядели, кофейни Starbucks еще не являются идеальным третьим местом. Недостаточно сидячих мест, и посетители часто не знакомы между собой. Многие просто берут свой кофе и уходят. И все же американцам так не хватает общения, что некоторые из наших клиентов стали собираться в кофейнях, назначать встречи с друзьями, проводить собрания, заводить разговоры с завсегдатаями. Осознав острую потребность в третьем месте, мы открыли большие по площади кофейни с большим количеством стульев. В некоторых из них по вечерам в выходные играет джаз-бэнд.

Хотя моей первоначальной идеей было обеспечить быстрый сервис «на вынос» и стоячие места в центральных, офисных районах, сегодня самыми быстрорастущими кофейнями оказываются те, что расположены в городских или пригородных жилых районах. Люди не просто заскакивают купить полфунта кофе без кофеина по пути в супермаркет, как мы вначале предполагали. Они приходят туда ради атмосферы и общения с друзьями.

* Ray Oldenburg, *The Great Good Place*.

Двадцатилетние поняли это раньше социологов. Будучи подростками, они не имели безопасных мест для времяпрепровождения, кроме торговых центров. Теперь, когда они повзрослели, многие из них считают, что бары слишком шумные, там приходится кричать, и это угрожает дружеской атмосфере. Поэтому они проводят время в кафе и кофейнях. Музыка там достаточно тихая, чтобы не мешать беседе. Помещения хорошо освещены. Ни у кого не просят документов, никто не напивается. Иногда в Starbucks собирается компания перед походом в кино или еще куда-нибудь; иногда встречаются, чтобы просто поболтать.

Атмосфера, безусловно, также благоприятна для романтических отношений. Мы получили десятки писем от пар, которые познакомились в Starbucks в утренние часы пик или в спокойное вечернее время. Одна из пар даже хотела пожениться в кофейне Starbucks.

Росту популярности таких мест для встреч способствовали и другие тенденции 1990-х. Все больше и больше людей стали работать дома, общаясь с удаленными офисами с помощью телефона, факса и модема. Они ходят в кофейни ради постоянно испытываемой ими потребности в человеческом общении. Поскольку люди все чаще и шире пользуются Интернетом и все больше времени проводят перед мониторами своих компьютеров, то не имеют отношений ни с кем, кроме этих ящиков. Совпадение ли, что кофейни стали популярны именно тогда, когда во многих городах, и в Сиэтле в том числе, появились Интернет-кафе, где собираются люди, которые любят кофе, компьютеры и общение.

В 1987 году никто не подозревал об этих грядущих тенденциях, и о том, как наши кофейни уживутся с ними. Но мы сделали ставку на искусственность, мудрость и лучшие качества потенциальных клиентов, предоставив им музыку и атмосферу, которые любили сами.

Люди не знали, что нуждаются в спокойном, уютном месте неподалеку, где можно собраться с друзьями. Они не знали, что полюбят итальянский эспрессо. Но когда мы дали им это, их реакция была ошеломляющей.

Вот почему наша экспансия – довольно дерзкая – оказалась успешнее, чем мы предполагали.

В создании чего-то нового заложены большие возможности. Но это нововведение должно быть актуальным и вдохновлять, иначе оно вспыхнет и погаснет так же быстро, как фейерверк.