

Тони Шей
**Доставляя счастье. От нуля до
миллиарда: история создания
выдающейся компании из первых рук**



*Манн, Иванов и Фербер; Москва; 2011
ISBN 978-5-91657-160-8*

Аннотация

В этой книге собрано сразу несколько историй, одна зажигательнее другой. Автобиография одного из самых ярких молодых бизнесменов последнего времени, начавшего свой первый бизнес в девять лет. История развития его компании Zappos, за десять лет с нуля разогнавшейся до миллиардного оборота. А главное — рассказ о том, как Тони и его соратникам удалось построить бизнес, радующий своим существованием не только владельцев, но и всех причастных к компании — от сотрудников и клиентов до поставщиков и партнеров. Обо всех планах и пробах, ошибках и курьезах, принципах и заповедях Zappos — из первых рук и от первого лица. Книга доставит счастье всем, кому интересны истории успеха современных компаний и принципы создания крепкого бизнеса. Особенно тем, кто сам владеет или руководит компанией.

LITUZ.COM

Содержание

Десять главных причин, по которым вам стоит прочитать эту книгу	5
Предисловие	6
Как структурирована книга	7
В поисках пути	8
Часть первая. Прибыль	9
В погоне за прибылью	9
Ферма по разведению червей	9
Расту	10
Платные звонки	14
Классическая экономика	16
Университет	19
Немного выигрываете, немного теряете	24
В реальный мир	24
Стартап	27
Быстрый рост	32
Круиз	35
Диверсификация	37
Венчурные лягушки	37
Покер	40
Дилетант	44
Общность	47
Видение	50
Инкубатор	52
Конец первой части: твиты-ориентиры	56
Часть вторая. Прибыль и увлечение	57
Концентрация на главном	57
Борьба за выживание	57
Верьте	60
Организация склада	62
Снега Килиманджаро	66
Вершина	67
Конец эпохи	68
Кентукки	69
Растем	72
Жонглируем	75
Платформа для роста	77
Вегас	77
Строительство бренда, основанного на обслуживании клиентов	83
Корпоративная культура	86
Ключевые ценности	90
Вызывать «вау!»-чувство нашим обслуживанием	94
Принимать и поощрять изменения	95
Создавать веселую и немного необычную атмосферу	96

Любить приключения, творчески и нешаблонно мыслить	97
Примеры вопросов, которые задают в ZAPPOS в ходе интервью	99
Приветствовать рост и обучение	100
Строить открытые и честные отношения посредством обмена информацией	102
Создавать позитивный командный дух и семейную обстановку	102
Делать больше меньшими средствами	104
Быть увлеченными и решительными	105
Быть скромными	106
Рекомендуемая литература	106
Вызывать «вау!»-чувство нашим обслуживанием	106
Принимать и поощрять изменения	107
Создавать веселую и немного необычную атмосферу	107
Любить приключения, творчески и нешаблонно мыслить	107
Приветствовать рост и обучение	107
Создавать позитивный командный дух и семейную обстановку	107
Делать больше меньшими средствами	107
Быть увлеченными и решительными	107
Быть скромными	107
Увольнения	112
Канал продвижения	115
Конец второй части: твиты-ориентиры	118
Часть третья. Прибыль, увлечение и цель	119
Переход на следующий уровень	119
PR и публичные выступления	119
Zappos Insights	121
Однородность	121
Десять главных вопросов, которые нужно задать, когда ищешь инвесторов и членов совета директоров	123
Amazon	123
Все вместе	130
Конец игры	132
Доставка счастья	132
Первый взгляд на счастье	134
Ощущение контроля	134
Ощущение прогресса	135
Привязанности	135
Видение/значимость	135
Второй взгляд на счастье	135
Третий взгляд на счастье	136
Увольнения	136
Увлеченными	136

Высшая цель	136
Счастье как фрактал	137
Конец третьей части: твиты-ориентиры	139
Эпилог	140
Присоединяйтесь к движению	140
Приложение	141
Десять самых важных уроков, полученных из опыта интернет-торговли	141
Урок 1. Интернет-торговля строится на постоянных клиентах	141
Урок 2. Распространение информации из уст в уста действительно работает в Интернете	141
Урок 3. Не конкурируйте при помощи цен	142
Урок 4. Убедитесь, что информация о запасах на вашем сайте точна на сто процентов	142
Урок 5. Распределение должно идти из центра	142
Урок 6. Вложения в обслуживание клиентов — инвестиции, а не текущие расходы	143
Урок 7. Начинайте с малого, но фокусируйтесь	143
Урок 8. Не скрыгничайте. Не бойтесь конкурентов	144
Урок 9. Вам нужно активно управлять корпоративной культурой	144
Урок 10. Остерегайтесь так называемых экспертов. В том числе меня	145
Десять самых популярных книг из библиотеки Zappos	149
Ссылки и адреса	150

Tony Hsieh
Delivering Happiness A Path to
Profits, Passion, and Purpose
Тони Шей
Доставляя счастье
От нуля до миллиарда:
история создания выдающейся
компании из первых рук

Десять главных причин, по которым
вам стоит прочитать эту книгу

10. Вы хотите узнать, как меньше чем за десять лет мы в Zappos прошли путь с нулевых продаж до торгового оборота в миллиард долларов.
9. Вы хотите узнать о том пути, который в итоге привел меня в Zappos, и об уроках, которые я попутно получил.
8. Вы хотите узнать об ошибках, совершенных нами в Zappos на протяжении последних десяти лет, чтобы ваша компания смогла избежать некоторых из них.
7. Вы ищете правильное соотношение прибыли, увлечения и цели в бизнесе и личной жизни.
6. Вы хотите построить долгосрочный бизнес и прочный бренд.
5. Вы хотите укрепить корпоративную культуру, которая сделает ваших работников или коллег счастливее и увлеченнее, что приведет к повышению производительности.
4. Вы хотите улучшить свои навыки работы с клиентами, что сделает ваших клиентов счастливее и приведет к увеличению прибылей.
3. Вы хотите построить нечто особенное.
2. Вы хотите найти вдохновение и счастье в работе и в жизни.
1. У вас закончились дрова для камина. Эта книга создана для того, чтобы зажечь огонь.

LITUZ.COM

Предисловие

*Знать путь и пройти по нему — не одно и то же.
Морфейс, «Матрица»*

Большую часть жизни я был предпринимателем. В основном потому, что всегда любил экспериментировать и заниматься творчеством, учитывая полученные уроки как при создании новых предприятий, так и в частной жизни.

В 1996 году я стал соучредителем LinkExchange, которая в 1998 году была продана Microsoft за 265 миллионов долларов.

В 1999 году я пришел в Zappos как консультант и инвестор, а в итоге стал ее CEO. Мы вырастили компанию практически с нулевых продаж в 1999 году до оборота более чем в миллиард долларов в 2008-м.

В 2009 году Zappos была куплена Amazon, цена сделки на дату ее закрытия составила более 1,2 миллиарда долларов.

Внешнему наблюдателю может показаться, что обе компании в одно прекрасное утро «проснулись знаменитыми», но на самом деле мы сделали много ошибок и извлекли много уроков. По мере накопления опыта я оттачивал свою философию и подход к работе.

Еще я всегда был заядлым читателем. Мы поощряем работников Zappos к тому, чтобы они пользовались корпоративной библиотекой: это способствует как личностному, так и профессиональному росту. Многие книги оказали влияние на наше мышление и помогли Zappos занять ее нынешнее положение.

Я решил написать эту книгу, чтобы предупредить других об ошибках, которые совершил сам. Еще я надеюсь, что она подтолкнет кого-то к созданию бизнеса и поможет тем предпринимателям, которые не приемлют традиционные взгляды и ищут собственный путь к успеху.

Как структурирована книга

Эта книга состоит из трех частей.

Первая часть называется «Прибыль», в нее включены истории о моей жизни, о том, как я рос и как в итоге оказался в Zappos. Некоторые сюжеты касаются моих первых приключений на поприще предпринимательства, в других описывается, как я в юности боролся с тем, чего от меня ожидали взрослые.

Вторая часть озаглавлена «Прибыль и увлечение» и в основном ориентирована на бизнес: в ней раскрывается философия, в которую мы верим и которой придерживаемся в Zappos. Я также привожу часть внутренней переписки по электронной почте и некоторые документы, которыми мы и сегодня пользуемся в компании.

Третья часть называется «Прибыль, увлечение и цель». В ней в общих чертах описано наше видение того, как перейти на следующий уровень развития. Она и вас призывает сделать это.

Книга не задумывалась как исчерпывающее описание Zappos или любого другого бизнеса, в котором я принимал участие. Я не могу упомянуть в ней всех, кто внес свой вклад или сыграл какую-то роль в моей жизни. (Если бы я это сделал, читателю было бы крайне трудно следить за таким большим количеством персонажей и запоминать их имена.) Цель книги — дать некоторое представление о том пути, который я прошел в поисках счастья в бизнесе и в личной жизни.

Наконец, по мере прочтения книги, вы, возможно, заметите некоторые предложения, которые не являются образцом литературного языка. Кроме тех случаев, когда участие других людей упомянуто отдельно, я написал эту книгу сам, без помощи профессиональных писателей. Сам я к ним не отношусь и часто сознательно пишу так, что мои школьные учителя содрогнулись бы: например, заканчиваю предложение предлогом. Отчасти я делаю это для того, чтобы текст отражал мою обычную разговорную речь, отчасти просто для того, чтобы подразнить тех самых учителей (которым я глубоко признателен).

В поисках пути

«Вау!» — подумал я.

Шло общее собрание персонала, зал был полон. Со сцены я смотрел на семьсот работников Zappos, которые с улыбками на лицах аплодировали мне стоя. На глазах у многих блеснули слезы счастья.

За сорок восемь часов до этого мы всем объявили о том, что Amazon купил нашу компанию. Весь мир увидел в этом лишь вопрос денег. В заголовках новостей писали что-то вроде «Amazon покупает Zappos за миллиард долларов», «Крупнейшее поглощение в истории Amazon» и «Что каждый получит от продажи Zappos».

В ноябре 1998 года LinkExchange, компания, в которой я был соучредителем, была продана Microsoft за 265 миллионов долларов после двух с половиной лет работы. Теперь, в июле 2009 года, я как CEO Zappos.com только что объявил, что Amazon приобрела Zappos примерно за миллиард долларов сразу после того, как мы отпраздновали нашу десятую годовщину. В обоих случаях сделки выглядели похоже: год работы означал 100 миллионов долларов. Внешнему наблюдателю могло показаться, что история повторяется, только с все большим размахом.

Ничто не могло быть настолько далеко от истины.

Все, кто находился в зале, знали, что дело было не только в деньгах. Вместе мы создали бизнес, который означал для нас прибыль, увлечение и цель. И мы знали, что строили не просто бизнес. Это было создание стиля жизни по доставке счастья каждому, включая нас самих.

В тот момент на сцене мне показалось, что время остановилось. Объединенная энергия и эмоции собравшихся в зале напомнили мне первую рейв-вечеринку, на которой я оказался за десять лет до того и где я видел, как тысячи людей танцуют в унисон и каждый подпитывается энергией всех остальных. Тогда рейв-сообщество основывалось на четырех базовых ценностях: мир, любовь, единство, уважение.

В Zappos мы коллективно разработали свой собственный набор из десяти базовых ценностей. Они сплотили нас и стали важной вехой на том пути, который привел нас к этому моменту.

Глядя на коллег, я сознавал: каждый из них шел к этой точке своим путем, но эти пути мистическим образом сошлись именно в ней, здесь и сейчас. Я понимал, что для меня этот путь начался намного раньше Zappos и намного раньше LinkExchange. Я думал обо всех разнообразных предприятиях, в которые был вовлечен, обо всех людях, которых встречал в жизни, и обо всех своих приключениях. Я думал об ошибках, которые совершил, и об уроках, которые получил. Я вспомнил университет, потом старшие классы, потом начальную школу.

Все в зале смотрели на меня, а я пытался отыскать тот момент в прошлом, с которого начался мой путь. Мысленно я путешествовал во времени в поисках ответа. Моя жизнь пронеслась передо мной, хотя я точно знал, что пока не умираю. Меня охватило желание понять это, я знал, что должен сделать это именно сейчас, пока не растворилась энергия, которой был насыщен зал, пока время не начало течь своим чередом. Я не знал почему. Я знал только, что *должен* был понять, где начался мой путь.

А потом, за мгновение до того, как реальность вернулась и часы вновь пошли, я понял это.

Мой путь начался на ферме по разведению червей.

Часть первая. Прибыль

В погоне за прибылью

Ферма по разведению червей

Вначале они вас игнорируют, потом смеются над вами, затем борются с вами, а потом вы побеждаете.

Махатма Ганди

Я абсолютно уверен, что Ганди не догадывался о моем существовании. И я абсолютно уверен, что в девять лет тоже не имел понятия о том, кто он такой. Но если бы Ганди знал о моих грезах и детской мечте заработать кучу денег на выкармливании и продаже земляных червей в промышленном масштабе, я думаю, что он мог бы подбодрить меня приведенными выше словами, чтобы вдохновить на завоевание позиции продавца земляных червей № 1 в мире. К сожалению, Ганди не остановился у нашего дома, чтобы предложить мне мудрый совет и поддержку. Вместо этого в свой девятый день рождения я попросил родителей отвезти меня в один магазин в часе езды к северу от Сонома, занимавший тогда первое место по продаже земляных червей в нашем округе. Вряд ли продавец догадался, что я замыслил стать его главным конкурентом.

Родители заплатили за коробку с землей тридцать три доллара сорок пять центов, продавец гарантировал, что в коробке содержится не менее ста земляных червей. Я где-то читал, что если червя разрезать пополам, то обе половины вырастут до обычных размеров. Это было бы клеево, но, похоже, такая работенка была непростой, так что я придумал план по-лучше: во дворе дома построил «ферму по разведению червей», которая внешне выглядела как детская песочница с дном из мелкой сетки. Но вместо песка я насыпал туда земли и выпустил тех сто с лишним червей, рассчитывая, что они будут ползать повсюду и производить на свет множество новых червячков.

Каждый день я брал несколько сырых яичных желтков и выливал их питомцам моей фермы. Я был уверен, что это поможет червям размножаться быстрее, поскольку слышал, что некоторые профессиональные спортсмены на завтрак выпивают сырые яйца. Мои родители же были абсолютно уверены в том, что продажа дождевых червей не принесет мне тех прибылей, о которых я мечтал, но разрешали мне ежедневно кормить их яичными желтками. Думаю, только потому, что в желтках много холестерина. Если же их съедали червяки, нам с братьями доставались только белки, в которых холестерина мало. Мама всегда старалась, чтобы мы не ели продукты, повышающие уровень холестерина в крови. Наверное, в местных новостях она видела напугавший ее сюжет на эту тему.

Через тридцать дней, в течение которых червяки сидели на желточной диете, я решил проверить, как у них идут дела, и покопался в земле в поисках родившихся червячков. К несчастью, я не нашел ни одного. Хуже того, я не нашел и ни одного взрослого червя. Целый час я потратил на тщательное просеивание всей земли «фермы». Не осталось ни одного червяка, все сбежали. Похоже, они ушли сквозь сетку, которая выполняла роль дна их ящика.

Или их съели птицы, которых привлекли яичные желтки.

Так официально прекратило свое существование моя червячная империя. Родителям я сказал, что иметь ферму по выращиванию червей все равно довольно скучно, но, конечно,

LITUZ.COM

я расстроился из-за этой неудачи. Если бы Томас Эдисон был жив, он мог бы остановиться у нашего дома и утешить меня:

«На пути к успеху я терпел одни неудачи».
Томас Эдисон

Наверно, он был занят, потому что, как и Ганди, так и не появился у нашего дома. Может, они вместе болтались где-то.

Расту

Мои родители приехали в США с Тайваня и поступили в магистратуру университета штата Иллинойс; там они познакомились и поженились. Хотя я родился в Иллинойсе, единственное, что я помню о том периоде жизни, — это прыжки в воду с четырехметровой вышки и пойманные светлячки. Воспоминания из раннего детства часто бывают нечеткими, и я уверен, что на самом деле это два разных события, поскольку сомневаюсь, что в два года я мог ловить светлячков на лету.

Когда мне было пять лет, отец получил работу в Калифорнии, и мы переехали в округ Мэрин, расположенный к северу от Сан-Франциско, из города в него попадают по мосту «Золотые ворота». Мы поселились в Лукас-Вэлли. Дом находился всего в двадцати минутах езды от ранчо Скайуокер, где жил Джордж Лукас (режиссер знаменитых «Звездных войн») и откуда он управлял своим кинобизнесом.

Мои родители были типичными азиатоамериканскими родителями. Отец инженер-химик, работал в Chevron, мать социальный работник. От меня и от моих младших братьев они ждали больших академических успехов. Энди был моложе меня на два года, а Дэвид, самый младший, родился через четыре года после переезда в Калифорнию.

В округе Мэрин было не так уж и много семей выходцев из Азии, но мои родители как-то умудрились отыскать все десять, и мы регулярно собирались вместе, при этом взрослые и дети вначале обедали, а потом весело проводили время. Дети смотрели телевизор, родители в другой комнате болтали и хвастались друг перед другом их достижениями. Это часть азиатской культуры: успехи детей являются теми трофеями, которыми многие родители определяют собственный успех и статус в сообществе. Мы были окончательным счетом в игре.

Было три типа достижений, которые что-то значили для родителей — выходцев из Азии.

Категория 1: академические успехи. К ним относились хорошие оценки, любые доказательства общественного признания, результаты отборочного тестирования в университет или участие в математических олимпиадах. Во всем этом самым важным было то, в какое учебное заведение в итоге поступал ребенок. Гарвард давал право на самое безудержное хвастовство.

Категория 2: карьерные достижения. Следовало стремиться стать врачом или получить докторскую степень, поскольку в обоих случаях это означало, что вы можете из «господина Шей» превратиться в «доктора Шей».

Категория 3: мастерское владение музыкальным инструментом. Почти каждый азиатский ребенок должен был учиться играть на фортепиано, скрипке или и на том, и на другом. И на каждой нашей встрече детям приходилось выступать перед группой других детей и их родителей после окончания обеда. Это делалось якобы для всеобщего развлечения, но на самом деле давало родителям возможность сравнивать детей друг с другом.

Мои родители, как и остальные, довольно строго относились к моему воспитанию, чтобы я мог побеждать во всех трех категориях. Смотреть телевизор мне разрешалось не более одного часа в неделю. От меня ждали только твердых пятерок по всем предметам, а отборочный тест я тренировался сдавать все годы обучения в средних и старших классах.

Обычно этот стандартизированный тест сдают всего один раз перед окончанием школы в качестве первого шага к поступлению в университет. Но мои родители хотели, чтобы я начал готовиться к нему уже с шестого класса.

Кроме того, в итоге я научился играть на четырех музыкальных инструментах: пианино, скрипке, трубе и валторне. В школьные годы мне приходилось практиковаться в игре на каждом из них по тридцать минут в день с понедельника по пятницу и по часу — в субботу и воскресенье. Летом я ежедневно играл по часу на каждом инструменте, что, как мне кажется, должно считаться жестоким и исключительным наказанием для детишек, которые хотят почувствовать прелесть летних каникул.

Но я нашел способ получать удовольствие от выходных и каникул. Я вставал в шесть утра, когда родители еще спали, и спускался вниз, где у нас стояло пианино. Вместо того чтобы играть на нем, я включал магнитофон с часовой записью моей игры, сделанной заранее. Потом, в семь часов, я поднимался к себе, запирали дверь и включал часовую запись скрипки. А сам читал журнал *Boys' Life*.

Можете себе представить, как удивлялись преподаватели игры на фортепиано и скрипке отсутствию моего музыкального роста, когда мы встречались с ними на еженедельных уроках. Думаю, они считали меня бездарным. А я просто не понимал, как обучение игре на всех этих музыкальных инструментах может принести хоть какую-то измеримую выгоду.

(Надеюсь, что мама не слишком рассердится, прочитав все это. Может, мне следует вернуть ей все деньги, потраченные на мои уроки по фортепиано и скрипке?)

* * *

Мои родители, особенно мама, очень надеялись, что я поступлю в медицинский институт или получу докторскую степень. Они верили, что важнее всего иметь диплом об образовании, я же считал, что когда первые двадцать пять лет вашей жизни размечены заранее, это кажется слишком регламентированным и удушающим.

Гораздо больше меня интересовали создание собственного бизнеса и любые возможности подзаработать. Пока я рос, родители всегда уговаривали меня не беспокоиться о деньгах и сосредоточиться на учебе. Они говорили, что будут платить за мое образование, пока я не стану доктором. Они говорили, что будут покупать любую одежду, которую я захочу. К счастью для них, я никогда не был модником и не требовал слишком многого.

У меня была мечта заработать, поскольку казалось: деньги означают, что когда-то потом в жизни у меня появится свобода делать все, что я пожелаю. Мысль о собственной компании ассоциировалась с творчеством и возможностью прожить жизнь так, как мне хочется.

Обучаясь в младших классах, я часто устраивал «гаражные распродажи». Когда мне удалось продать всю рухлядь из нашего гаража, я спросил подружку, нельзя ли провести «гаражную распродажу» у нее. Мы вытащили все старье из дома ее родителей, разложили его на подъездной дорожке, приготовили лимонад и нарядили ее маленькой девочкой, отчего она стала выглядеть на пять лет младше. Идея состояла в том, чтобы продать лимонад, если даже люди не купят что-то еще. В итоге на лимонаде мы заработали больше, чем на самой «гаражной распродаже».

Став старше, я нашел другие способы делать деньги. Я стал развозить газеты, но вскоре понял, что независимые курьеры на велосипедах — всего лишь способ обойти закон о труде несовершеннолетних. После некоторых расчетов оказалось, что я получаю около двух дол-

ларов в час.

Я решил развозить чужие газеты и решил выпускать свою собственную. В первом выпуске были рассказы, предисловия и рассказы, написанные мной рассказов, кроссвордов и анек-

LITUZ.COM

дотов. Я напечатал ее на яркой оранжевой бумаге и назвал The Gobbler. Установив цену в пять долларов, я продал четыре экземпляра своим одноклассникам. Это означало, что мне нужно или завести больше друзей, которые могут покупать мои газеты, или придумать другой источник дохода. Поэтому в следующий свой поход к парикмахеру я показал ему экземпляр The Gobbler и спросил, не хочет ли он за двадцать долларов купить полностраничную рекламу в следующем выпуске.

Когда он сказал «да», я осознал, что это прорыв. Все, что мне нужно было, — это продать еще четыре рекламы, и я бы заработал сто долларов, то есть больше денег, чем я когда-либо видел в жизни. Полный уверенности после первой удачи, я отправился к соседям парикмахера и спросил, не хотят ли они разместить рекламу в том, что непременно станет газетной сенсацией если не страны, то нашей местности.

Все максимально вежливо ответили «нет». Несколько недель спустя вышел второй номер The Gobbler. На этот раз я продал только два экземпляра.

После этого я решил закрыть газету.

Она требовала слишком много работы, а мои друзья оставались без денег на обед.

* * *

Мы с братом Энди с нетерпением ждали каждого выпуска журнала Boys' Life и прочитывали его от корки до корки. Моей любимой рубрикой была та, что в самом конце, — раздел рекламных объявлений, где можно было заказать фантастические вещи, о существовании которых я даже не подозревал, но которыми, как я знал, я буду обладать когда-нибудь. Там были всевозможные хитрые штуки и новинки (долгое время я думал, что слово «новинка» означает «очень, очень клевая вещь»), включая набор для превращения пылесоса в мини-судно на воздушной подушке.

Но больше всего меня интересовала реклама на задней стороне обложки, где были показаны разные призы, которые можно получить, продавая поздравительные открытки. Это казалось таким простым: ходи по соседям, продавай рождественские открытки (реклама уверяла меня, что они нужны *каждому*), зарабатывай баллы и трать их на скейтборд или игрушки, о которых раньше я не думал, а теперь страстно желал.

Итак, я решил заказать несколько образцов открыток и каталог, которые мне доставили через неделю. Были летние каникулы, так что времени для того, чтобы ходить по соседям, у меня было много. Я зашел в ближайший дом.

Женщине, открывшей дверь, я показал каталог с рождественскими открытками всех мастей. Она сказала, что поскольку на дворе август, то пока не планировала приобретать открытки для Рождества. Мне показалось это резонным. Глупо было пытаться продавать рождественские открытки в августе, так что эта остановка стала последней в моем маршруте.

Вернувшись домой, я попытался придумать бизнес-идею с не столь ярко выраженным сезонным фактором.

* * *

В младших классах школы моим лучшим другом был мальчик по имени Густав. Мы все делали вместе, подолгу друг у друга засиживались, а раз в неделю оставались ночевать, разыгрывали родителей, учились секретным языкам и шифрам.

Однажды Густав одолжил мне книгу под названием «Бесплатные товары для детей».

Это была прекраснейшая из книг. В ней имелись описания сотен разных предметов, бесплатных или почти бесплатных вещей, которые могли заказывать дети: например, бесплатные

карты, ручки за пятьдесят центов, бесплатные наклейки на бамперы и образцы продукции. Чтобы получить любую вещь из каталога, нужно было только отправить письмо на определенный почтовый адрес в зависимости от предложения, приложить КМОА (что, как я выяснил, означало «конверт с маркой и обратным адресом») и чек на сумму, не превышавшую доллар, в случае необходимости. Мы с Густавом изучили книгу вдоль и поперек и заказали себе все, что нам показалось классным.

Вернувшись домой после десятиминутной работы в качестве торговца рождественскими открытками, я еще раз просмотрел раздел объявлений в Boys' Life и увидел рекламу набора для изготовления значков, стоившего пятьдесят долларов. Он позволял перевести любую фотографию или рисунок на значок, который можно носить на рубашке. Заготовки значков стоили по двадцать пять центов каждая.

Я схватил с полки книгу, которую взял несколько лет назад у Густава и так и не вернул ему, и стал искать в ней компанию, которая предлагала бы фотозначки. Таких там не было.

В возбуждении я напечатал письмо в издательство, представившись человеком, у которого есть бизнес по изготовлению значков и который хочет включить информацию о нем в следующее издание книги. Чтобы казалось еще более убедительным, что у меня есть законная компания, в почтовом адресе я приписал «Департ. БТДД». «БТДД» было секретным шифром для «Бесплатных товаров для детей». Предложение заключалось в следующем: дети присылают мне фотографию, КМОА и один доллар. Я перевожу фото на значок и отправляю его в приложенном конверте. Моя прибыль — семьдесят пять центов на каждом заказе.

Через пару месяцев я получил ответ из издательства. В нем говорилось, что мое предложение отобрано для публикации в следующем издании книги. Я сказал родителям, что мне нужно заказать набор для изготовления значков за пятьдесят долларов и потратить еще столько же на заготовки, но эти деньги я им верну после получения первых ста заказов.

Не думаю, что родители на самом деле рассчитывали на это. Раньше они слышали о том, как много я заработаю, продав сто копий The Gobbler или собрав сто заказов на рождественские открытки. Но оценки в школе у меня были отличные, так что, как мне кажется, они разрешили мне купить набор для изготовления значков в качестве награды за хорошую учебу.

Еще через пару месяцев я получил экземпляр нового издания книги. Прикольно было увидеть свой домашний адрес в напечатанном виде в настоящей книге. Я показал книгу родителям и начал в волнении ждать первого заказа.

Почтальон всегда развозил почту по нашему району по одному и тому же маршруту. Наш дом располагался у подножия холма, и этот маршрут начинался внизу на противоположной стороне улицы, поднимался вверх, поворачивал обратно и спускался к нам. Так что каждый раз, когда я слышал урчание почтовой машины за окном, я знал, что почтальон принесет нам почту ровно через двенадцать минут, и ждал его прихода на улице. Обычно почту привозили около часа дня.

Две недели спустя после выхода книги я получил свой первый заказ. Открыв конверт, я увидел внутри фотографию девочки лет двенадцати в красном клетчатом платье с французским пуделем на руках. Самое главное, в конверте лежал чек на сумму в один доллар. Я официально начал свой бизнес! Переведя фото на значок, я отправил его в приложенном конверте с обратным адресом. Вечером я рассказал об этом родителям. Кажется, они немного удивились, что я получил хотя бы один заказ. Я отдал им чек и отметил в своей бухгалтерской книге, что мой долг сократился до девяноста девяти долларов.

На следующий день я получил два заказа. За день бизнес удвоился. В течение следующего дня случилось то же самое. Мне приходило до десяти заказов в день. К концу первого месяца я заработал более двухсот долларов. Я вернул долг и получил довольно приличные деньги на карман. Изготовление значков отнимало у меня иногда до часа в день.

LITUZ.COM



**Bu kitobning tanishuv
purchasi hisoblanadi.
Kitobning to'liq qismini
lituz.com saytida o'qing.**

LITUZ.COM