

Глава 1

История TOMS

Если хочешь, чтобы мир изменился, —
сам стань этим изменением.

Махатма Ганди

В 2006 году я решил немного отдохнуть от работы и съездить в Аргентину. Мне было 29 лет, и я занимался своим четвертым стартапом — онлайн-курсами вождения для подростков. На фоне конкурентов мы выделялись благодаря «экологичности» нашего бизнеса: мы работали только с автомобилями с гибридным двигателем.

В развитии нашего бизнеса наступил решающий момент — доходы росли, но росли и требования к нашим малочисленным сотрудникам. Все же я пообещал себе, что поеду в отпуск в любом случае, и не собирался отказываться от этой затеи. Я уже убедился, что, как бы я ни был занят, отдых необходим для поддержания себя в форме. Аргентина — одна из стран, через которые мы с моей сестрой Пейдж промчались в 2002 году, участвуя в реалити-шоу *The Amazing Race** на канале CBS. (Судьба распорядилась, чтобы нам не хватило четырех минут для победы и приза в миллион долларов после гонки вокруг света, продолжавшейся 31 день. Пока я писал эти строчки, чуть не прослезился от воспоминаний.)

Оказавшись в Аргентине вновь, я захотел полностью погрузиться в ее культуру и жизнь. Я проводил дни, разучивая национальный танец (танго), занимаясь национальным спортом (поло) и, конечно же, распивая национальное вино («Мальбек»).

А еще я привык ходить в национальных башмаках *alpargata* — мягкой парусиновой обуви, которую носят практически все жители страны, от игроков в поло до крестьян

* Популярное реалити-шоу *The Amazing Race* («Удивительные гонки») идет на американском телевидении с 2001 года. Признано одной из самых познавательных программ, неоднократно отмечено премией «Эмми». (Здесь и далее примечания переводчика.)

и студентов. Я замечал эту универсальную обувь везде: на улицах, на фермах, в ночных клубах. В голове стала бродить мысль — а не пришлось бы альпаргата по вкусу американским покупателям? Но я ее отложил, как и другие свои не до конца оформившиеся идеи. В Аргентину я приехал отвлечься, а не работать.

Ближе к концу отпуска я встретил в кафе американку, которая вместе с небольшой группой волонтеров занималась тем, что снабжала детей обувью. Она объяснила мне, что обуви не хватает многим детям — даже в таких довольно развитых странах, как Аргентина. Отсутствие обуви буквально на каждом шагу осложняет детям жизнь (босиком в школу, босиком к ближайшему колодцу за водой); подвергается опасности их здоровье. Ее организация собирала обувь у благотворителей и передавала нуждающимся детям; однако пожертвования не решали проблему до конца. Благотворительная деятельность на сто процентов зависела от пожертвований, но, даже когда пожертвования поступали, обувь зачастую не подходила по размеру, и значит, многие дети по-прежнему оставались босыми. Это разбивало сердце моей новой знакомой.

Я провел с ней и ее сотрудниками несколько дней, а потом продолжил путешествовать в одиночку, чтобы увидеть бедность собственными глазами. Я узнал много нового — впервые в жизни увидел, что случается, если ходишь разутым: мозоли, порезы, инфекции, короче, куча неприятностей, которые происходят, если ноги не защищены обувью.

Я хотел как-то помочь. Но как?

Первой пришла в голову мысль об организации собственного благотворительного фонда. Но вместо того чтобы просить людей пожертвовать обувь, я бы попросил свою семью

и друзей жертвовать деньги, на которые я смог бы регулярно покупать для детей обувь нужного размера. Однако эта схема действует только до тех пор, пока мне перечисляют деньги. У меня большая семья и много друзей, но я понимал, что этого надолго не хватит. И что потом? Что произойдет с теми, кто надеялся на меня, на то, что я раздобуду обувь? Этим детям нужно куда больше, чем нерегулярные пожертвования, — им постоянно нужна новая, надежная обувь.

Затем я задумался о том, что у меня и так получалось — бизнес, предпринимательство. Я провел предыдущие десять лет, запуская новые бизнес-проекты, творчески решавшие разные проблемы: от доставки чистого белья студентам до организации кабельного телеканала, транслирующего только реалити-шоу, или онлайн-курсов для подростков, начинающих водить. Тут меня осенило: почему бы не организовать *прибыльный бизнес*, который позволит обеспечивать детей башмаками? Почему бы не придумать решение, гарантирующее, что обувь будет поступать постоянно, а не только тогда, когда добрые люди смогут или захотят помочь? Иными словами, решить проблему могла бы не благотворительность, а бизнес.

Я воспрянул духом и поделился своими планами с Алехо, моим тренером по поло и другом: «Я организую обувную компанию, которая будет выпускать новый вид альпаргаты. Продав одну пару, вторую я буду отправлять ребенку, который в ней нуждается. Никаких сложных процентов и схем».

Концепция была проста — продаю пару сегодня, отдаю пару завтра. Чувствовалось, что я на правильном пути, несмотря на отсутствие опыта и связей в обувном производстве. Было лишь одно — название компании, TOMS. Я пытался

обыграть слоган «Обувь для лучшего завтра» (Shoes for a Better Tomorrow), который позже превратился в «Обувь завтрашнего дня» (Tomorrow's Shoes), а потом сократился до TOMS. (Теперь вы знаете, почему компания называется именно так, а то многие удивляются, почему меня зовут Блейк, а туфли названы в честь какого-то Тома. Речь не о человеке, речь об обещании — завтра будет лучше).

Я попросил Алехо присоединиться ко мне, ведь я полностью доверял ему и к тому же нуждался в переводчике. Ему пришлось по душе возможность помочь соотечественникам, и мы стали командой — тренер по поло Алехо и я, обувщик, не знающий ничего об обуви и не говорящий по-испански.

Мы использовали в качестве офиса амбар, принадлежащий семье Алехо. Но это если не находились в разъездах, пытаюсь найти местных производителей обуви, готовых с нами работать. Мы объясняли им, что нам нужно: обувь типа альпартаты, но для американского рынка — более удобная и долговечная, чем аргентинский вариант. Кроме того, мы хотели, чтобы она была смешной и стильной, предназначенной для более требовательного американского покупателя. Я не сомневался, что обувь, популярную в Аргентине на протяжении более сотни лет, примут на ура в Штатах, и удивлялся, что никто не додумался экспортировать ее раньше.

Мастера называли нас *loco* (сумасшедшие) и отказывались сотрудничать. Они считали, что у нас нет ни малейшего представления, о чем мы толкуем. Но в конце концов мы отыскали безумца, который поверил в нас, — местного обувщика Хосе. В течение следующих нескольких недель мы с Алехо долгие часы проводили в дороге, добираясь по ухабам на «фабрику» Хосе — комнату размером с гараж среднего

американца. Несколько стареньких швейных машинок и немного материалов — вот и все производство.

Каждый день заканчивался спором: как правильно сделать нашу версию альпаргаты. К примеру, я боялся, что в своих основных цветах (черном, темно-синем, красном и коричневом) она не будет продаваться, и настаивал на разнообразии — полосках, клетке, камуфляжной расцветке. (Наши самые продаваемые цвета сегодня? Черный, темно-синий, красный и коричневый. Век живи — век учись.) Хосе не мог этого понять, равно как и того, зачем мы хотим добавить к аргентинской модели кожаную стельку и улучшенную резиновую подошву.

Я попросил его довериться мне. Вскоре мы начали сотрудничать и с другими мастерами. Все они работали в душных комнатухах с парой старых машинок, заваленных обрезками ткани, в окружении петухов, игуан и осликов. Эти люди из поколения в поколение шили одну и ту же обувь и (что неудивительно) смотрели на меня с подозрением.

Потом мы решили испытать на прочность материалы, из которых делали подметки. Я надевал башмаки и целыми днями шаркал подошвами по мостовым Буэнос-Айреса. Люди останавливались и глядели на меня, как на сумасшедшего. Однажды ночью меня даже остановил полицейский, решивший, что я пьян, но Алехо объяснил, что я просто «немного не в себе», и он отпустил нас. Таким неординарным способом мы выясняли, какие материалы продержатся дольше других.

Результатом нашей работы с производителями стали 250 пар образцов, которыми я набил три спортивные сумки, чтобы забрать в Америку. Я попрощался с Алехо, ставшим к тому времени моим близким другом. Как бы яростно мы ни спорили (а мы спорили), каждый вечер приходили к соглашению,

что остаемся при своем мнении, и каждое утро продолжали работать. Семья Алехо поддерживала меня, несмотря на то что никто из нас понятия не имел, как все пойдет дальше.

Вскоре я вернулся в Лос-Анджелес с сумками, полными образцов усовершенствованной альпаргаты. Я все еще почти ничего не знал о моде, розничной торговле, обуви и обувной индустрии в целом. У меня был продукт, который я считал потрясающим, но как я мог убедить людей платить за него? Поэтому я пригласил на ужин своих лучших друзей и рассказал им всю историю: поездка в Аргентину, обувная благотворительность и, наконец, моя идея с TOMS. Я показал им товар и учинил допрос: какую нишу обувь может занять на рынке? Где мне стоит ее продавать? Сколько она должна стоить? Нравится ли она *лично им*?

К счастью, мои друзья влюбились в мой рассказ, концепцию TOMS и в саму обувь. Они составили список магазинов, которые, как им казалось, могут заинтересоваться нашей продукцией. И главное, они все ушли этим вечером в моей обуви, настояв на том, чтобы заплатить за каждую пару. Хороший знак и отличная наука — не всегда обязательно консультироваться с экспертами, иногда лучший консультант — сам потребитель.

К тому моменту я вернулся к работе в своей тогдашней компании, занимавшейся курсами вождения, и времени налаживать торговлю обувью у меня почти не было. Сперва я решил, что справлюсь со всем по электронной почте и по телефону.

Но, действуя таким образом, я ничего не добился. Один из первых усвоенных мной уроков: как бы ни было удобно

общаться с людьми дистанционно, иногда важнее всего личная встреча.

Поэтому как-то в субботу я засунул несколько пар обуви в сумку и отправился в American Rag — один из главных магазинов в списке, составленном моими друзьями. Я спросил, могу ли увидеться с менеджером по закупкам обуви, и девушка за прилавком сказала, что обычно по выходным закупщицы не бывает, но мне повезло — сегодня она здесь. К тому же день не слишком суматошный, и она согласна уделить мне время. Так что я зашел и рассказал ей историю TOMS.

Ежемесячно эта женщина осматривала и оценивала больше обуви, чем вы способны вообразить, и уж точно больше, чем сеть American Rag когда-либо могла бы реализовать. Но она сразу поняла, что TOMS больше чем просто обувь, TOMS — история. История понравилась ей так же сильно, как и сама обувь, и она знала, что сможет продать и то и другое.

Теперь у TOMS был розничный покупатель.

Вскоре произошел еще один большой прорыв — Бут Мор, обозреватель раздела моды Los Angeles Times, услышал про нас. Ему тоже понравилась и наша история, и наша обувь, и он пообещал написать статью.

Прошло немного времени, и в одну из суббот я проснулся от того, что мой BlackBerry, как одержимый, плясал по столу от вибрации. Я настроил сайт TOMS так, чтобы мне приходило уведомление каждый раз, когда кто-то делает заказ. До сих пор это случалось раз или два в день. Но теперь мой несчастный телефон вибрировал без остановки, и аккумулятор немедленно сел. Я не понял, в чем дело, поэтому оставил мобильный на столе и отправился на обед с друзьями.

А в ресторане я увидел, что тетрадка «Развлечения и досуг» в Times открывается статьей Бута Мора. Полоса начиналась с TOMS! Вот почему мой Blackberry непрерывно бешено вибрировал — на сайт поступило 900 заказов. К концу дня их число возросло до 2200.

Это была хорошая новость. Плохая — у нас оставалось всего 160 пар (лежавших в моей квартире), а на сайте мы обещали доставку в течение четырех дней. Что можно было сделать в такой ситуации?

На помощь пришел Craigslist*. Я быстро составил объявление, в котором приглашал на работу стажеров, и уже на следующее утро получил ворох писем. Трое отобранных превосходных кандидатов тут же приступили к работе. Джонатан, парень с прической «ирокез», занимался обзвоном и общал, что заказы поступят нескоро, так как на складе нет товара и ждать поступления нужно около восьми недель. Из 2200 клиентов от заказа со столь значительной отсрочкой отказалась лишь одна девушка, и то только потому, что уезжала учиться за границу. (Кстати, Джонатан до сих пор работает в TOMS. Он руководит логистикой по всему миру, что не мешает ему носить ирокез.)

Теперь мне предстояло вернуться в Аргентину, чтобы заняться производством обуви. Я встретился с Алехо и Хосе, и мы тут же принялись за изготовление 4 тысяч пар. Нам все еще нужно было убедить производителей шить наши модели и найти поставщиков, готовых продавать нам ткань небольшими партиями, под заказ. К тому же никто не мог изготовить пару целиком, поэтому нам пришлось кататься по всей агломерации Буэнос-Айреса, отдавая ткань строчильщикам, затем полуготовые туфли

* Популярный сайт объявлений, названный по имени его создателя Крейга Ньюмарка. О нем автор рассказывает далее в книге.

обувщикам и так далее. Потому полдня мы колесили, как полоумные, по забытым городским улицам. Привычный Алехо умудрялся болтать по двум телефонам сразу, непрерывно лавируя в потоке машин. Я же от страха вцеплялся в сиденье побелевшими пальцами. Даже организация курсов вождения в Америке не подготовила меня к таким заездам.

Тем временем дома наша популярность продолжала расти. Публикация в *LA Times* подготовила почву для прессы. Вскоре о TOMS решил написать журнал *Vogue*. Вряд ли они знали, что наша компания находится в моей квартире и нас всего четверо — я и три стажера. Журнал поместил наши парусиновые тапочки за 40 долларов рядом с туфлями марки *Manolo Blahnik*, стоившими в 10 раз больше. Следом за *Vogue* о нас написали *Time*, *People*, *Elle* и даже *Teen Vogue*.

База покупателей продолжала расширяться. Теперь нашу продукцию брали не только модные магазинчики Лос-Анджелеса, но и такие национальные гиганты, как *Nordstrom* и *Urban Outfitters*. Вскоре в нашей обуви были замечены знаменитости вроде Скарлетт Йоханссон, Киры Найтли и Тоби Магуайра. Шаг за шагом наш продукт продвигался по всей стране, и люди все больше узнавали о нас.

В то первое лето мы продали 10 тысяч пар туфель — практически у меня дома. Свой бизнес мы тщательно скрывали от квартирной хозяйки, эксцентричной женщины, имевшей привычку наведываться без предупреждения. К счастью, барахливший глушитель автомобиля оповещал нас о ее приближении за квартал. Как только кто-то из нас слышал шум, мы стремительно все убрали, стажеры прятались в кладовке, и когда хозяйка появлялась на пороге, ничто не выдавало в квартире офис полноценного бизнеса.

Иногда мы даже проводили учебные тревоги, просто чтобы удостовериться, что сможем скрыть следы работы за пару минут.

Рубеж в 10 тысяч пар означал, что пора ехать в Аргентину и подарить обещанные туфли нуждающимся детям. Я решил взять с собой родителей (никогда раньше не покидавших страну), брата с сестрой, стажера Джонатана и пару друзей, которые распространяли информацию о TOMS в Лос-Анджелесе и очень поддерживали нас.

Оказавшись в Аргентине, я заново собрал команду — Алехо и обувщиков. Мы арендовали большой автобус со спальными местами и просторным багажным отделением для сотен обувных коробок и пустились в путь. Начали с пригородов Буэнос-Айреса, затем — 18 часов на северо-восток страны, перемещаясь от деревни к деревне, иногда ночуя в автобусе, иногда снимая номера в мотелях. В путешествии по Аргентине прошло две недели — мы ездили от больницы к школе или благотворительной столовой, обувая детей в 10 тысяч пар нашей обуви.

Наши организаторы на местах заранее сообщали нужные размеры, а детей предупреждали, что мы приедем. Дети так ждали, что получают новую (для кого-то первую) пару башмаков, что, едва увидев наш автобус, начинали хлопать в ладоши от радости. Я и сам не раз плакал от счастья. «Господи, — думал я. — Это действительно работает!» На каждой остановке меня настолько переполняли чувства, что я еле удерживался от слез, надевая туфли на первого ребенка. Такой восторг от такой простой вещи, как пара обуви!

Мы старались распределять все очень организованно. Детей просили построиться согласно размеру обуви. Если они не знали свой размер, они могли узнать его, встав на расчерченный кусок картона (идея моей мамы). Но эмоции захлестывали нас, и действовать быстро и по-деловому было почти невозможно.

Помню одну деревню, похожую на свалку: все сломано и разрушено, дома едва держатся, улицы покрыты битым стеклом и мусором. Но дети так радовались, скакали вокруг нас, играли с нами и так искренне благодарили, что мы снова прослезились. Я помню, как увидел, что мои родители плачут, и сам заплакал еще сильнее, а они, увидев плачущим меня, зарыдали вовсю. Раньше я не до конца понимал смысл выражения «слезы радости». Но теперь мы все поняли.

Вот что я написал в тот день в своем дневнике:

16 октября 2006 года

В первой школе нас охватило волнение. Мы в ряд выстроились в столовой, дети сидели перед нами. Когда Алехо обратился ко всем, я вдруг осознал, что мы сейчас воплотим в жизнь мою мечту! Мы ступали на путь, который и был моим предназначением. Я разревелся, как маленький, обнял Алехо и посмотрел по сторонам на своих друзей, которые при всей занятости выкроили время, чтобы все стало возможным. Эта столовая навсегда останется в моей памяти, а улыбающиеся лица детей будут вдохновлять меня еще долгие годы.

Вернувшись с нашей первой акции по раздаче обуви, я осознал, что TOMS для меня не просто очередной бизнес-проект. Он станет моей жизнью — в лучшем смысле. Каждый из предыдущих четырех проектов по-своему давал удовлетворение, но такого полного чувства самореализации,

что принес мне TOMS, прежде я не испытывал. Вдруг он стал крайне важен для меня и всех, кто работал со мной. Он сделал меня ближе к людям и местам, которые я любил, подарил мне возможность внести свой вклад в жизнь тех, кто нуждался в моей помощи. Мне не пришлось поступаться ничем, чтобы удовлетворить свои амбиции — личные, профессиональные или благотворительные. Все они объединились в одном-единственном деле.

Тут же я предложил своим партнерам по курсам вождения выкупить мою долю, и они согласились. Полученные деньги позволили мне нанять людей, разбирающихся в обувном бизнесе. Теперь в TOMS работали опытные специалисты, ветераны индустрии. Компания готовилась к росту.

Планируя расширить бизнес, я, конечно же, задумывался о следующей акции по раздаче обуви, и следующей за ней, и тех, что за ними. В своих бизнес-проектах я всегда был полон решимости, жаден до успеха и стремился испытать себя на новых уровнях. Но сейчас я рвался вперед еще сильнее, ведь я делал работу не только для себя и своей новой семьи в TOMS, но и для миллионов детей, отчаянно нуждавшихся в обуви.

Что-то витало в воздухе в те дни — я чувствовал это, беседуя с владельцами предприятий, произнося речи перед школьниками и студентами, вступая в разговоры с завсегдатаями кофеен. Люди всегда жаждут успеха — в этом нет ничего нового. Изменилось лишь наше определение успеха. Стремление к нему больше не тождественно стремлению заработать деньги или получить определенный статус. Определение стало шире: к желанию жить и работать на своих условиях добавилось желание отдать миру что-то взамен.

Когда я начинал TOMS, люди думали, что я ненормальный. Многие, особенно ветераны индустрии («съевшие собаку на обуви», как иногда о них говорят), считали, что наша модель нежизнеспособна. Но мы обнаружили, что успех TOMS кроется *именно в том*, что мы создали новую концепцию. Идея благотворительности превращает обувь TOMS в нечто большее, чем просто товар. Она становится частью истории, миссией, движением, к которому каждый может обратиться.

TOMS — лишь один из примеров нового поколения компаний, добивающихся успеха в нынешний переменчивый для капитализма период. Бурный рост TOMS был бы невозможен в дни молодости моих родителей или даже в то время, когда я начал заниматься предпринимательством. В нашем стремительно меняющемся мире становится проще поймать удачу за хвост, но для этого необходимо следовать новым правилам. Ведь все чаще верные и испытанные принципы успеха оказываются всего лишь испытанными, но не верными.

Перед вами путеводитель, призванный помочь вам и всем, кого вы знаете, создать что-то настоящее, действительно имеющее значение. В этой книге я описываю несколько вроде бы противоречащих здравому смыслу принципов, позволивших TOMS превратиться из интересной идеи в компанию, которая обеспечила нуждающихся детей более чем миллионом пар обуви всего за пять лет. Я покажу, как вы сможете изменить мир с помощью некоммерческой организации или социально ориентированного предприятия, нового бизнес-проекта, который можно создать, продолжая работать на своем месте. Возможно даже, это будет новое направление вашего сегодняшнего бизнеса. Вы прочтете о людях, создавших то, что действительно имеет значение, услышите их советы, как изменить свой мир при помощи бизнеса и как построить бизнес, меняя мир.

Все мы достигаем этой цели по-разному, но есть и общее: каждый из нас не только создал свое дело. Мы стремились воплотить в жизнь свою историю, свою идею, даже *при отсутствии опыта*. Никто из нас не боялся, ни у кого не было особых ресурсов. Все мы начали с простой идеи, все мы сделали доверие краеугольным камнем нашего предприятия. И все мы встроили благотворительность в миссию наших компаний.

Рассказ об этих шести общих особенностях и составляет путеводитель, нужный, по-моему, всякому, кто планирует создать и развивать нечто значимое, наполненное смыслом.

Книга позволит вам взглянуть на свое дело и свою жизнь под другим углом зрения. Она убеждает: история, которая стоит за делом, — едва ли не важнейшая часть нового предприятия, страх бывает полезен, а обширные ресурсы не так уж необходимы. Простота может оказаться ценностью, к которой вы стремитесь, а доверие — самым важным, что вы способны привнести в компанию. И самое главное — безвозмездная отдача может стать вашим лучшим вложением.

Если вы похожи на меня и многих моих знакомых, вы стремитесь к большему, нежели просто успех в бизнесе. *Вы ищете смысл*. Вам нужны время и свобода, чтобы заниматься тем, что вы любите, и менять мир к лучшему.

Эта книга покажет, как можно одновременно заработать деньги, удовлетворить личные амбиции и положительно повлиять на происходящее в мире. Если вы хотите так вести свое дело и жить полной жизнью, книга поможет вам сделать первый шаг.