

658
Ш 48

Тони Шей

Бахт
ЕТКАЗИШ

Миллиард долларлик
интернет дўкон тарихи

Zappos
com
POWERED by SERVICE™

УЎК 334.72.012.32(73)(092)

КБК 65.290-2

Ш 41

Шей, Тони.

Бахт етказиш [матн]: амалий кўлланма / Тони Шей.
Таржимонлар: Ҳикматжон Толибжонов, Сурайё Мажидова,
Шухрат Алиқўзиёв, Жасурбек Тўлкинов – Тошкент:
«NIHOL» нашриёти, 2020, 298 бст.

ISBN 978-9943-23-168-9

*«Asaxiy Books» лойиҳаси доирасида таржима
қилинди ва чоп этилди*

«Zappos» онлайн савдо компанияси «Fortune» журнали 2009 йилда эълон қилган «Ишлаш учун энг яхши компаниялар» рўйхатидаги дебютини юқори рейтинг билан бошлади. Худди шу йили уни «Amazon» 1,2 миллиард доллардан ортиққа сотиб олди.

«Бахт улашиш» китобида «Zappos» Бош ижрочи директори ва асосчиларидан бири Тони Шей ўзининг бизнесдаги фаолиятини қандай қилиб чувалчанг фермасидан бошлаб, пицца бизнеси, «LinkExchange» ва «Zappos» гача олиб келгани бу борада орттирган тажрибасини ўқувчилар билан ўртоқлашади. Бир нафасда ўқиб чиқиладиган ушбу китоб корпоратив маданият муваффақият калити эканлиги, атрофингиздаги инсонларга бахт улашиш орқали янада бахтлироқ бўлишингиз мумкинлигини кўрсатади.

© «Asaxiy Books» МЧЖ, 2020

© Тони Шей

Йўлни билиш ва бу йўлдан юриш
ўртасида фарқ бор

М о р ф е у с « М а т р и ц а »

Сўзбоши

Ҳаётимнинг катта қисмини тадбиркорлик билан ўтказдим. Менимча, бу янги-янги лойиҳалар тузишдан, ҳаётим мобайнида ўрганган сабоқларимни амалда қўллашдан, тажрибада синаб кўришдан ва яратувчанликдан доимо хузурланганим оқибати бўлса керак.

1996 йил «LinkExchange»нинг асосчиларидан бири бўлдим, кейинчалик – 1998 йилда уни «Microsoft»га 265 миллион долларга сотдим.

1999 йилда маслаҳатчи ва инвестор сифатида «Zappos» билан иш бошладим ва охир-оқибат бош ижрочи директор даражасига кўтарилдим. Биз компанияни 1999 йилдаги танг ҳолатидан йиллик ялпи савдосини 1 миллиард доллардан ошиқроқ миқдорга олиб чиқдик.

2009 йилда «Amazon» компанияси «Zappos»ни 1,2 миллиард доллардан ортиққа сотиб олди.

Ташқаридаги одамга иккала компания ҳам бир кечада муваффақиятга эришгандек туйилиши мумкин. Лекин биз бунга қадар кўплаб хатоларга йўл қўйдик ва сабоқлар чиқардик. Аслида, ҳаётини фалсафам ва ёндашувларимнинг аксарияти ўсиб бораётган тажрибам натижасида шаклланган.

Бундан ташқари, мен доимо китоб ўқишга иштиёқ-

манд бўлганман. «Zappos»да ходимларимизнинг шахсий ва касбий жиҳатдан ўсишларига ёрдам бериши учун уларга кутубхонамиздаги китобларни ўқишни тавсия қилардик. Бизнинг фикрларимизга таъсир ўтказган ва ҳозирги ҳолатимизга етиб келишимизга кўмак берган китоблар кўп.

Мен йўл қўйган хатоларни такрорламасликлари, одамларга қўлланма бўлиши учун ушбу китобни ёзишга қарор қилдим. Умид қиламанки, бу китоб одатдаги ёндашувдан воз кечиб, муваффақият сари ўз йўлини яратишни хоҳлайдиган тадбиркорлар ва улар йўлга қўйган бизнес учун руҳлантирувчи омил бўлиб хизмат қилади.

Китоб қандай тузилган?

Кўлингиздаги ушбу китоб уч қисмдан иборат.

Биринчи қисм «Фойда» деб номланади ва у кўпроқ ўсиб-улғайишим ва охир-оқибат «Zappos» томон йўл топишим ҳақидаги ҳикоялардан иборат. Ҳикояларнинг баъзилари тадбиркор сифатидаги дастлабки саргузаштларим ҳақида бўлса, бошқалари кутилаётган нарсаларга қарши исёнкор ва саркаш менинг ёшлик даврим ҳақидадир.

Иккинчи қисм – «Фойда ва иштиёқ». Кўпроқ бизнесга йўналтирилган бўлиб, биз «Zappos»да ишонган ва амал қилган кўплаб муҳим фалсафаларни камраб олади. Бундан ташқари, ҳозирги кунгача фойдаланилаётган баъзи бир интернет ҳужжатлари ва электрон хатларни ҳам сиз билан баҳам кўраман.

Учинчи қисм «Фойда, иштиёқ ва мақсад» деб номланади. У «Zappos»да кейинги босқичда қўйилган қадамларимиз ҳақидаги қарашларимизни акс эттиради. Умид қиламанки, бу сизни ҳам қизиқтиради.

Ушбу китоб «Zappos» ёки ўзим алоқадор аввалги бизнесларнинг кенг қамровли умумий тарихини камраб олади. Шунингдек, унинг тўлиқ автобиография бўлиши ҳам кўзда тутилмаган. Шундай экан, муваффақиятимга

ҳисса қўшган ёки унда муҳим роль ўйнаган ҳамма одамларни эслатиб ўтирмадим. (Агар шундай қилганимда, ўқувчига эслаб қолиш учун жуда кўплаб исмларни келтирган бўлардим.) Асосий мақсадим бизнесда ва ҳаётимда бахтга эришиш йўлини қандай кашф этганимни ифодалаб беришдир.

Нихоят, китобни ўқиганингиз сари баъзи бир гаплар инглиз тили грамматикасига мос тушмаслигини пайкашингиз мумкин. Айрим қисмларда учинчи кишининг ҳиссасини ҳисобга олмаса, китобни ёлланма ёзувчи ёрдамисиз ёздим. Мен профессионал ёзувчи эмасман ва кўп ҳолларда атайин юқори синфдаги инглиз тили ўқитувчиларимни уялтириши мумкин бўлган усулда ёзган бўлишим мумкин. Масалан, гапларни предлоглар билан яқунлаш. Мен буни қисман одатдаги нутқимни ёзувда акс эттириш ва қисман юқори синфдаги инглиз тили ўқитувчиларимнинг жиғига тегиш учун қилдим. (Уларни қаттиқ қадрлайман.)

Гарчи профессионал ёзувчининг ёрдамидан фойдаланмаган бўлсам-да, жуда кўп инсонлар ўзининг фикр-мулоҳазалари, таклифлари ва қўллаб-қувватлаши билан менга кўмак берди. Ҳаммасидан иштироки учун миннатдорман. Китобга ўз ҳиссасини қўшганларнинг номини келтириб ўтгудек бўлсам, эҳтимол, жой етмай қолиши мумкин. Лекин қадрдон дўстим ва ақл манбайим Женн Лимга алоҳида раҳмат айтмоқчиман. Бутун бошли китобнинг ёзилиш жараёнида у лойиҳа менежери ва ташкилотчи сифатида ишлади. Китобнинг ғоясидан тортиб унинг ёзиб тугалланишига қадар катта ёрдам берди. Шунингдек, у учинчи томон тақдим қилган маълумотларни тўплаб, уларни таҳрир қилди. Уларнинг баъзилари ушбу китобдан ўрин олган. Қолган кўпчилик қисмини www.deliveringhappinessbook.com сайти орқали ўқишингиз мумкин.

Кириш

Ўз йўлимни топиш

«Ажабо», – ўзимча ўйладим.

Хона гавжум эди. Мен компаниянинг умумий йиғилишида, саҳнада «Zappos»нинг етти юздан ортиқ ходимларига тикилиб турардим. Улар шўх-шодон қарсак чалаётган эди. Кўпчилигининг кўзларидан кувонч кўз ёшлари томаётган эди.

«Amazon» бизни сотиб олаётгани ҳақидаги хабарни қирқ саккиз соат аввал бутун дунёга эълон қилдик. Бошқалар бунинг ҳаммасини пул билан боғлиқ масала деб ўйлади. Матбуот сарлавҳаларида ««Amazon» «Zappos»ни, тахминан, 1 миллиард долларга сотиб олади», ««Amazon» тарихидаги энг катта савдо», ««Zappos» савдосидан кимлар нималарга эришди?» каби сўзларни ўқиш мумкин эди.

1998 йилнинг ноябрида асосчиларидан бири мен бўлган компания – «LinkExchange» икки ярим йил деганда «Microsoft»га 256 миллионга сотилди. Айти пайтда 2009 йилнинг июль ойида «Zappos»нинг бош ижрочи директори сифатида «Amazon» «Zappos»ни қўлга киритгани ҳақидаги хабарни эндигина эълон қилган эдим.

Бу воқеа компаниянинг роппа-роса 10 йиллик юбилейидан сўнг юз берди. (Савдо бир неча ойдан сўнг акциялар ва касса операцияларида расман ёпилди, акциялар ёпилиш кунда 1,2 миллиард долларга баҳоланди.) Юқоридаги иккала сценарийда ҳам битимлар бир-бирига ўхшаш эди: Иккаласи ҳам йилига 100 миллиондан ишлаб бераётган эди. Ташқаридан қараганда, тарих кенг миқёсда ўзини такрорлаётгандай кўринарди.

Ҳеч нарса ҳақиқатдан устун бўла олмайди.

Хонадаги барчамиз бу шунчаки пул масаласи эмаслигини билардик. Биргаликда биз фойда, иштиёқ ва мақсадни ўзида жам қилган бизнес барпо қилган эдик. Бу шунчаки бизнес йўлга қўйиш масаласи эмаслигини ҳам билар эдик. Бу ҳаммага, жумладан, ўзимизга ҳам бахт олиб келадиган ҳаёт тарзини барпо этиш масаласи эди.

Ўша онда саҳнада вақт тўхтаб қолгандек эди. Хонадаги барчанинг билдираётган ҳиссиётлари жам бўлиб, менга ўн йилча аввал биринчи марта ракс кечасида иштирок этган пайтимни эсга солди. У ерда минглаб одамлар биргаликда ракс тушиб, бир-биридан қувват олаётганига гувоҳ бўлган эдим. Ўша пайт ракс жамоаси ўзининг тўртта туб кадриятлари асосида бирлашган эди: Тинчлик, севги, бирлик, ҳурмат.

Биз «Zarros»да ҳамжиҳатлик билан ўзимизнинг ўнта асосий кадриятларимизни ишлаб чиқдик. Ушбу кадриятлар бизни биргаликда жамулжам қилиб, ҳозирги кунгача етаклаб келган йўлнинг асосий қисми ҳисобланади.

Жамоага қараб пайқадимки, ҳар бир киши бу ерга етиб келиш учун турли хил йўлни танлаган, лекин йўлларимиз айна дамда ва шу ерда кесишган эди. Яна шунини сездимки, мени бу ергача олиб келган ушбу йўл «Zarros»дан ҳам, «LinkExchange»дан ҳам анча аввал бошланган эди. Мен ўзим алоқадор бўлган турли хил бизнес лойиҳалари, ҳаётимда учраган ҳамма инсонлар,

кечирган саргузаштларим ҳақида ўйладим. Қилган ҳар бир хатойим ва улардан олган ҳар битга сабоқни хаёлимдан ўтказдим. Талабалик даврларим, мактабдаги ўқувчилик чоғларимни эслай бошладим.

Хонадаги ҳар бир кўз менга тикилиб турган бир пайтда мен ўз йўлим қаердан бошланганини аниқлашга тиришардим. Хаёлимда жавобни излаб, вақт бўйлаб ортга саёҳат қилардим. Бутун ҳаётим кўз олдимда намоён бўлаётган эди. Мен унга аниқлик киритиш билан банд эдим ва бу ишни айна дамда хонадагиларнинг ҳиссиётлари энергияси тарқалишидан аввал вақт ҳаракатсиз турган пайтда қилишим кераклигини билардим. Лекин нима учунлигини билмас эдим. Мен шунчаки ўз йўлим қаердан бошланганини аниқлашим зарурлигини билардим.

Шундан сўнг шундоқкина хаёлотдан реалликка қайтишдан ва вақт ҳаракатга келишидан аввал мен уни аниқладим.

Менинг йўлим чувалчанг фермасидан бошланган эди.

01

ФОЙДА

ФОЙДА ИЗЛАБ

Чувалчанг фермаси

Бошида сени менсимайдилар, кейин сенинг
устингдан куладилар, кейин сен билан курашадилар,
сўнг сен ғалаба қозонасан.

- *Махатма Ганди*

Ишончим комилки, тўққиз ёшимда Ганди менинг ким бўлганимни билмас эди. Мен ҳам унинг ким эканлиги ҳақида бирор тушунчага эга эмасдим. Лекин Ганди менинг карашларим, чувалчанг кўпайтириб, уларни катта ҳажмда сотиб, кўп пул ишлаш ҳақидаги болалик орзуларимни билганида эди, балки юқоридаги гапни айтиб, дунёдаги илғор чувалчанг сотувчи бўлишга мени илҳомлантирган бўлар эди.

Афсуски, Ганди ўзининг доно маслаҳати ва донишмандлигини таклиф қилгани уйимиз олдида тўхтаб ўтмади. Туғилган кунимда ота-онамга уйимиздан бир соатлик йўл шимолга – Сономага олиб боришларини хоҳлашимни айтдим. Ўша пайтда у ер мамлакатнинг биринчи даражали чувалчанг етиштирувчи ҳудуди эди. Мен уларнинг энг катта рақобатчисига айланишимни ҳали билишмасди.

Ота-онам ичида камида юзта чувалчанг бўлган бир кути лойга 33 доллару 45 цент тўлади. Бир китобда агар чувалчангни иккига бўлиб ташласа, иккала қисми ҳам алоҳида яшаб кетиши ҳақида ўқиганман. Бу жуда ажойиб ғоя, лекин жуда кўп меҳнат талаб қиладигандай туйилди. Шунинг учун мен бунинг ўрнига яхшироқ ғоя ўйлаб топдим: Ҳовлида тагида тўр қафас бўлган кумли ўйингоҳга ўхшаш чувалчанг кутиси қуришга қарор қилдим. Қум ўрнига уни лой билан тўлдирдим ва эркин ўрмалаши, митти чувалчангларни дунёга келтириши учун юздан зиёд чувалчангни сочиб юбордим.

Ҳар куни бир нечта хом тухум сариғини олиб, чувалчанг фермаси устига ташлардим. Бу иш чувалчангларни тезроқ урчитишига ишончим комил эди. Чунки баъзи профессионал атлетлар нонуштага хом тухум ютиши ҳақида эшитган эдим. Чувалчанг сотиш мен орзу қилгандай бойлик келтирмаслигига ота-онамнинг ишончи комил эди, шундай бўлса ҳам, улар менга чувалчангларни ҳар куни хом тухум сариғи билан боқишимга рухсат берди. Менимча, улар тухум сариғида холестерин миқдори кўп бўлгани учунгина бунга рухсат берган. Агар чувалчанглар тухум сариғини еяётган бўлса, бу укаларим ва менинг холестерин миқдори оз бўлган тухумнинг фақат оқини истеъмол қилаётганимизни англатарди. Ойим доим холестерин миқдорини оширадиган нарсаларни истеъмол қилмаслигимизни назорат қилиб турарди. Менимча, у маҳаллий янгиликларда холестерин ҳақида нимадир ўқиган ва бу уни ваҳимага солган бўлса керак.

Ўттиз кун чувалчангларни хом тухум сариғи билан озиқлантиргач, улардаги ўсишни текшириб кўришга қарор қилдим. Шунинг учун лойни кавлаб митти чувалчанглар туғилган ёки туғилмаганини текширдим. Афсуски, бирорта чувалчанг боласига кўзим тушмади. Бундан ҳам ёмони шуки, бирорта катта чувалчанг ҳам топа олмадим. Чувалчанг қутидаги ҳамма лойни титкилаб чиқиш учун

бир соат вақтим кетди. Умуман чувалчанг қолмаган эди. Улар кути тагидаги тўр кафасдан ўтиб, кочиб қолишган кўринади. Ёки тухум сарикларига келган қушлар уларни еб кетгандир.

Менинг кенгайиб бораётган чувалчанг империямнинг куни битди. Ота-онамга чувалчанг кўпайтириш зерикарли иш эканлигини айтдим, аслида бу муваффақиятсизликдан ўзимни ёмон ҳис қилаётгандим. Агар Томас Эдисон тирик бўлганда ёнимга келиб, ўзининг муваффақиятсизлик ҳақидаги қарашлари билан мени кўллаб-қувватлаган бўларди:

Муваффақият томон йўлим муваффақиятсизликдан иборат бўлди.

- Томас Эдисон

У ҳам бошқа ишлар билан овора бўлгани учунми, Гандига ўхшаб уйимга кириб ўтмади. Эҳтимол, иккаласи ўзаро сафсата сотиш билан банд бўлгандир.

Улғайиш

Отам ва онам Иллинойс университетига магистратурада ўқиш учун Тайвандан Америка Қўшма Штатларига кўчиб келишган ва шу ерда турмуш қуришган. Гарчи Иллинойсда туғилган бўлсам-да, ҳаётимнинг ўша давридан хотирамда қолгани уч ярим метр баландликдаги тахтадан пастга сакраганим ва тиллақўнғиз тутганим эди. Дастлабки хотираларни тиклаш қийин бўлади, бироқ бу иккаласи аслида иккита алоҳида хотира эканига ишончим комил. Чунки икки ёшимда ҳавода тиллақўнғиз ушлай олишимга кўзим етмайди.

Беш ёшга тўлганимда отам Калифорнияда ишга жойлашди, шунинг учун ҳаммамиз Сан-Франциско шимоли, «Олтин дарвоза» кўпригининг шундоққина қаршисига, Мэрин округига кўчиб ўтдик. Бизнинг уйимиз «Skywalker Ranch»дан, тахминан, йигирма дақиқалик йўл

эди. У ерда Жорж Лукас яшаб, ўз кино бизнесини ташкил килган (машхур «Юлдузлар жанги» фильми режиссёри).

Ота-онам ўзига хос осие-америкалик ота-оналардан ҳисобланарди. Дадам «Chevron»да кимё муҳандиси ва онам жамоат хизматчиси эди. Улар мен ва икки укамдан ўқиш бобида катта натижалар кутишарди. Укам Энди мендан икки ёш кичик эди. Калифорнияга кўчиб ўтганимиздан тўрт йил ўтиб, кичкина укам Дэвид дунёга келганди.

Мэрин округида осиелик оилалар кўп эмасди, шундай бўлса ҳам, ота-онам уларнинг ўнтасини ҳам топишга муваффақ бўлишди. Биз улар билан мунтазам йиғилиб ўтирардик – ота-оналар ва болалар барчамиз биргаликда кечки овқат тановул қилардик ва ундан сўнг чакчақлашардик. Болалар телевизор томоша қилар, катталар алоҳида хонада суҳбатлашишар ва фарзандларининг ютуқлари ҳақида бир-бирига мактанишар эди. Бу шунчаки Осие маданиятининг бир қисми ҳисобланарди: Фарзандларнинг эришган ютуқлари аксарият ота-оналарнинг муваффақиятларини ва статусини белгиловчи рамз ҳисобланарди. Биз фарзандлар зўр ҳисоб қайдномаси эдик.

Осиелик ота-оналар учун аҳамиятга эга уч тоифа ютуқлар мавжуд эди:

Биринчи тоифа – академик ютуқлар: Яхши баҳога ўқиш, ҳар қандай мукофот ёки жамоат эътирофи, SAT имтиҳонидан яхши балл олиш ёки мактабнинг математика жамоасига аъзо бўлиш кабилар шу тоифа таркибига кирарди.

Иккинчи тоифа – мансабга оид ютуқлар: Яхши шифокор бўлиш ёки фан доктори даражасига эришиш энг зўр ютуқ эди, чунки иккала ҳолат ҳам сизнинг «жаноб Шей»дан «доктор Шей»га ўзгаришингизни англатарди.

Учинчи тоифа – уста чолғувчи бўлиш: Деярли ҳамма осиелик болалар пианино ё скрипка, ёки иккаласини

хам чалишни ўрганишга мажбур қилинарди ва ҳар бир йиғилишда кечки овқатдан сўнг фарзандлар оналарининг қошида мусиқа ижро қилишлари керак эди. Бу ота-оналарга хуш кайфият улашиш никоби остида фарзандларни бир-бирига такқослаш йўли эди.

Учала тоифада ҳам ютукка эришишим учун ота-онам бошқа осиелик ота-оналар сингари тарбиямда жуда каттиққўл бўлган. Менга ҳафтасига бир соат телевизор кўришга руҳсат беришарди. Мен ҳамма фандан юқори баҳога ўқишим шарт эди. Ота-онам менга бутун бошли ўрта ва юқори синфлар давомида тайёрлов тестларини ечтиришган. Тайёрлов тестлари стандартлаштирилган тест бўлиб, одатда фақат бир марта, юқори синф якунида, университетга кириш жараёнининг бир қисми сифатида топширилади. Лекин ота-онам унга олтинчи синфдан бошлаб тайёрланишимни хоҳлаган.

Ўрта мактабда тўртта мусиқа асбобини чалишни ўрганиб олдим: Пианино, скрипка, труба ва валторна. Мактаб йилларида мен ҳар бир мусиқа асбобини ўқиш кунлари ўттиз дақиқадан, дам олиш кунлари эса бир соатдан машқ қилишим керак эди. Ёзда уларнинг ҳар бирини кунига бир соатдан машқ қилишимга тўғри келарди. Менимча, ёзги таътилда дам олишни истаган болалар учун бу энг шафқатсиз ва ноодатий жазо бўлса керак.

Шундай бўлса ҳам мен дам олиш кунлари ва ёзги таътилда завқ олиш йўлини топган эдим. Эрталаб соат 6:00 да, ота-онам хануз уйқуда бўлганда ўрнимдан туриб, пианино бор хонага тушардим. Пианинони чалиш ўрнига кассетадан фойдаланардим ва аввалдан ёзиб қўйилган бир соатлик сеансни кўярдим. Сўнг соат 7:00 да хонамга қайтиб чиқардим ва хонани кулфлаб, бир соатлик скрипка чалинган ёзувни қайтарардим. Бу вақтда эса китоб ва «Boys' life» журналини ўқирдим.

Тахмин қилишингиз мумкинки, пианино ва скрипка

ўқитувчиларим менда нима учун ўсиш бўлмаётганини тушуна олишмасди. Ўзимнинг нуқтаи назарим билан карасак, ушбу мусика асбобларини чалишни ўрганиш мен учун қандайдир арзирли наф бериши мумкинлигига кўзим етмасди.

(Хайриятки, онам буларни ўқиб жиғибийрон бўлмайди. Балки, унинг пианино ва скрипка дарсларим учун сарфлаган пулларини қайтариб беришим керакдир.)

*

Ота-онамнинг, айниқса, онамнинг мендан умиди катта эди. Келажакда тиббиёт мактабига боришимни ёки фан доктори бўлишимни хоҳларди. Улар расмий таълим энг муҳим нарса эканлигига ишонишарди. Лекин мен учун ҳаётимнинг дастлабки йигирма беш йилининг олдиндан белгилаб қўйилиши ортиқча қаттиққўллик ва одамни бўғадиган ҳолатдек туйиларди.

Мен кўпроқ ўз бизнесимни йўлга қўйиш ва пул ишлашнинг турли йўллари билишга қизиқардим. Ота-онам доимо пул топиш ҳақида ўйламасликни, эътиборимни ўқишга қаратишим кераклигини уқтиришарди. Магистрлик ёки докторлик даражасига эришгунимгача таълимга кетадиган барча харажатни ўзлари тўлашларини таъкидлашарди. Шунингдек, улар қайси кийимни хоҳласам, шуни олиб беришларини айтишарди. Бахтларига, мен урф бўлган кийимларга қизиқмасдим, шунинг учун ҳеч қачон кўп нарса сўрамаганман.

Ҳар доим пул ишлаш ҳақида ҳаёл қилардим, чунки пул кейинчалик ҳаётда истаганимни қилиш эркинлигини берарди. Бир кун келиб, ўз компаниямни бошқариш ғояси яратувчан бўлишни тақозо қиларди ва охир-оқибат ҳаётим тизгинини ўз қўлимга ола билардим.

Бошланғич синф мобайнида кўп марта эски буюмлар савдоси билан шуғулланганман. Ота-онамнинг гаражидаги эски нарсаларни сотиб битирганимдан сўнг

413003

дўстимга унинг уйида савдони йўлга қўйишни таклиф қилдим. Биз унинг уйидаги эски буюмларни йўл бўйида кўргазмага қўйдик, озрок лимонад тайёрладик, дўстимга ёш қизчаларнинг кийимини кийдириб, уни беш ёшга ёшроқ кўрсатадиган қилиб қўйдик. Ғоя шундай эдики, одамлар ҳеч нарса сотиб олмаса ҳам, биз уларга камида лимонад сота олардик. Сотувдаги бошқа нарсалардан кўра лимонад савдосидан кўпроқ пул ишлай олдик.

Ўрта мактабда пул ишлашнинг бошқа йўллари излай бошладим. Газета таркатардим, лекин тез орада мен велосипедда газета етказиб берадиган мустақил пудратчи бўлиш маҳаллий газета учун болалар меҳнати тўғрисидаги қонунларни четлаб ўтиш йўли эканлигини тушуниб қолдим. Ҳисоб-китоб қилиб кўриб, маошим соатига, тахминан, 2 доллардан тўғри келишини аниқладим.

Мен газета тарқатишни ташладим ва бунинг ўрнига ўз рўзномамни чиқаришга қарор қилдим. Унинг ҳар бир сони ўзим ёзган, тахминан, йигирма саҳифа ҳикоялар, сўз ўйинлари ва латифалардан иборат эди. Рўзномамни оч зарғалдоқ рангли қоғозда босиб чиқардим. Унга «The Gobbler» деб ном бердим ва ҳар бирига 5 доллардан нарх қўйдим. Тўрт нухасини ўрта мактабдаги дўстларимга пулладим. Рўзномамни сотиб олишга қодир кўпроқ дўстлар орттиришим кераклигини ёки бошқа даромад манбаи топишим кераклигини аниқладим. Бир сафар сочимни олдираётганимда сартарошга «The Gobbler»нинг нухасини кўрсатдим ва кейинги сондаги тўлиқ саҳифали рекламани 20 долларга таклиф қилдим.

У рози бўлган пайт ажойиб нарса кашф қилганимга ишончим комил эди. Қилишим керак бўлгани – яна тўрттагина реклама сотиш ва мен ҳаётимда кўрган пулларимга қараганда ҳам кўпроқ – 100 доллар ишлаб олардим. Биринчи савдойимдан сўнг тўла ишонч билан сартарошхонага ёндош корхоналарга мурожаат қилдим

ва мамлакатни ёки камида округни жунбишга келтириб, шов-шув бўлиши аниқ бўлган кейинги рўзномада реклама беришни таклиф қилдим.

Ҳамма имкон қадар мулойимлик билан рад жавобини берди. Бир неча ҳафтадан сўнг мен «The Gobbler»нинг иккинчи сонини нашрдан чиқардим. Бу сафар фақат икки нусхасигина сотилди.

Мен газетани ёпишга қарор қилдим.

Бу жуда кўп меҳнат талаб қиларди ва дўстларим тушликда пулсиз қолаётганди.

*

Мен ва укам Энди ҳар ой «Boys' life» журналининг ҳар бир сонини сабрсизлик билан кутардик ва тўлик ўқиб чиқардик. Менинг ундаги севимли рукним энг охирида – ғаройиб нарсаларга буюртма бериш мумкин бўлган эълонлар бўлими эди. Ҳатто бундай нарсалар мавжудлигини олдиндан билмаган бўлсам ҳам, бир кун келиб мен ҳам уларга эга бўлишимни билардим. Ҳамма турдаги кўзбойлағичлик буюмлари ва янгича буюмлар (анча вақт мобайнида мен «янгича» сўзининг маъносини «жуда-жуда ажойиб» деб ўйлаб юрганман), шу жумладан, чангюткични мини-катерга айлантириш учун мосламалар тўплами ҳам бор эди.

Аммо мени энг қизиқтирган нарса журналнинг орқа тарафидаги табрикномаларни сотиш орқали қўлга киритиш мумкин бўлган турли хил совғалар акс этган саҳифадаги рекламалар эди. Бу иш жуда осон туйилди: Маҳаллада уйма-уй юриб, байрам табрикномаларини сотиш (улар ҳаммага керак эди, реклама мени бунга ишонтирди), кўп балл йиғиш ҳамда йиққан балларимни скейтборд ёки ҳозир ўзим хоҳлайдиган ва ҳеч қачон менда бўлмаган бирорта ўйинчоққа алиштириш.

Шундай қилиб, бир нечта табрикномалар намунасига ва каталогга буюртма беришга қарор қилдим – бир ҳафтада етиб келди. Мен ҳамон ёзги таътилда эдим,

шунинг учун уйма-уй юришга вақтим кўп эди. Биринчи бекатим кўшни уй бўлди.

Эшикни очган аёлга турли Мавлуд карталарининг каталогини кўрсатдим. У хали август ойи бўлганлиги учун Мавлуд карталари сотиб олиш нияти йўқлигини айтди. Унинг гапи тўғри деб ўйлаб қолдим. Август ойида Мавлуд карталарини сотишга уриниб, ўзимни аҳмоқдай ҳис қилдим, шунинг учун бу менинг охири келган жойим бўлиб қолди.

Мавсумга боғлиқ бўлмаган бизнес ғоясини ўйлаб топиш учун уйга қайтиб келдим.

*

Бошланғич мактабда менинг Густав деган энг яқин дўстим бор эди. Биз ҳамма нарсани биргаликда қилардик: Бир-биримизнинг уйимизда чакчаклашардик, ота-онамиз томоша қилиши учун пьесалар кўйиб берардик, бир-биримизга сирли тиллар ва кодларни ўргатардик, бир-биримизникида ҳафтасига бир марта тунаб қолардик.

Бир марта унинг уйига борганимда «Болалар учун текин буюмлар» деб номланган китобни олиб туришимга рухсат берди. Бу мен кўрган энг ажойиб китоб эди. Китобнинг ичида болалар буюртма бериши мумкин бўлган бепул ва бир долларгача бўлган нарсалар учун юзлаб таклифлар, шу жумладан, бепул хариталар, 50 центлик ручкалар, бепул бампер стикерлари ва маҳсулотларнинг намуналари мавжуд эди. Қиладиган ишингиз ҳар бир буюм учун ҳар алоҳида почта манзилига хат ёзиш эди. У МКШК («манзилингиз кўрсатилган штампланган конверт» сўзининг қисқартмасилигини билиб олгандим) ва агар сўралган бўлса, бир долларгача бўлган ҳар қандай тўловни ўз ичига олиши керак. Густав ва мен китобни кўриб чиқиб, ўзимизга ёққан барча нарсаларга буюртма бердик.

Уйма-уй юриб Мавлуд табрикномаси сотувчиси сифатидаги ўн дақиқалик уринишимдан сўнг, мен яна

«Boys' life»нинг таснифланган бўлимини ўқиш учун уйга кайтиб бордим ва нархи 50 доллар бўлган тўғноғич тайёрлайдиган мосламага кўзим тушди. Ушбу мослама ҳар қандай фотосурат ёки қоғоз парчасини кўйлаққа қадашингиз мумкин бўлган тўғноғичга айлантирар эди. Ҳар бир тўғноғични тайёрлашга кетадиган қисмлар нархи 25 центга тушарди.

Мен китоб жавонидан илгари Густавдан қарзга олган ва қайтариб бермаган китобни кўлга олдим ва китобдаги компаниялардан бирортаси расмли тўғноғичлар таклиф қиляптими ёки йўқ, текшириб кўрдим. Бирорта таклиф йўқ эди.

Ҳаяжонланиб, китоб ноширига хат ёздим. Тўғноғич тайёрлаш бизнеси билан шуғулланаётганимни ва китобнинг келгуси йилги нашрига бу ҳақда қайд этишларини сўрадим. Қонуний бизнес юритаётганимни янада ишончлироқ кўрсатиш учун манзилимнинг бир қисми сифатида «БУТБ бўлими» деб кўшиб кўйдим. БУТБ «БОЛАЛАР УЧУН ТЕКИН БУЮМЛАР» жумласи менинг махфий кодим эди. Болалар учун таклифим шундай эдики, улар менга расм, МКШК ва 1 доллар жўнатишлари керак эди. Мен уни тўғноғичга айлантириб МКШКда қайтариб жўнатар эдим. Менинг даромадим битта буюртмадан 75 центни ташкил қилади.

Икки ой ўтгач, нашриётдан хат олдим. Улар менинг таклифимни китобнинг кейинги нашрига киритиш учун танланганини айтишди. Ота-онамга 50 долларлик тўғноғич ясайдиган мосламага буюртма беришим ва кўшимча қисмлар учун яна 50 доллар сарфлашим кераклигини айтдим. Лекин биринчи юзта буюртмадан кейин пулни қайтариб беришимни ҳам кўшиб кўйдим.

Ота-онам юзта буюртма олишимга ишонди, деб ўйламайман. Улар аввал ҳам менинг «The Gobbler»нинг юзта нусхасидан қанча фойда олишим ёки юзта табрикномани тарқатиб, қанча ишлашим ҳақидаги

гапларимни эшитган эди. Улар тўғноғич ясайдиган мосламага мактабда олган яхши баҳоларим эвазига буюртма беришимга рухсат беришди.

Икки ойдан сўнг мен китобнинг янги нашрини олдим. Уй манзилимни босма нашрда, хақиқий китобда кўриш жуда ёқимли эди. Китобни ота-онамга кўрсатдим ва хавотир билан биринчи буюртма келишини кутдим.

Маҳалламизнинг почта ходими ҳар доим хат етказиш учун битта йўналиш билан юрарди. Бизнинг уйимиз тепаликнинг этагига яқин жойда бўлиб, у ўз йўлини кўчанинг қарама-қарши томонидан бошлар, пастдан юқорига чиқиб, оркага бурилиб, тепадан пастга қайтиб келарди. Шундай қилиб, кўчанинг қарама-қарши томонида почта машинасининг овозини эшитганимда, хат аниқ ўн икки дақиқадан кейин бизнинг уйимизга етказилишини билардим ва уйнинг ташқарисида унинг келишини кутардим. Одатда, бу соат 13:36 атрофида содир бўларди.

Китоб нашр этилганидан икки ҳафта ўтгач, биринчи буюртмамни олдим. Конвертни очдим, ичида француз пуделини ушлаб турган тўқ қизил кўйлақдаги ўн икки яшар қизалокнинг сурати бор эди. Энг муҳими, ичида доллар банкнотаси бор эди. Мен расман бизнесда эдим! Фотосуратни тўғноғичга айлантириб манзил кўрсатилган штампланган конвертда қайтариб жўнатдим. Ўша куни кечқурун бу ҳақда ота-онамга айтдим. Менимча, улар ҳеч бўлмаса битта буюртма олганимдан ҳам хайрон бўлишди. Мен уларга доллар банкнотасини бердим ва журналимга қарзим 99 доллар қолганини ёзиб қўйдим.

Эртаси куни иккита буюртма олдим. Бир кечада бизнесим икки бараварга ўсди. Вақт ўтиб бир кунда ўнталаб буюртма оладиган ҳам бўлдим. Биринчи ойнинг охирига келиб 200 доллардан кўпроқ пул ишлаб топдим. Қолган қарзимнинг барчасини тўладим, ўрта мактаб ўқувчиси учун жуда яхши пул ишлаётган

эдим. Аммо тўғноғичларни тайёрлаш кунига бир соат вақтимни оларди. Уй вазифалари кўп бўлган кунларда тўғноғичларни ясашга вақт тополмасдим, шунинг учун баъзида буюртмалар дам олиш кунига қадар тўпланиб қоларди. Дам олиш кунлари тўғноғичларни тайёрлаш учун тўрт ёки беш соат вақт сарфлашим керак эди. Пул топаётганим яхши эди, аммо дам олиш кунлари уйда қолишга тўғри келиши ёқмасди. Шу боис ишлаш тезлигим ва унинг самарадорлигини ошириш учун 300 долларга тенг ярим тўғноғич ясайдиган машина олиш керак, деган қарорга келдим.

Тўғноғич бизнесим ўрта мактаб даврида ойига муттасил 200 доллар даромад келтирди. Олган энг катта сабоғим шундан иборат эдики, муваффақиятли бизнесни юзма-юз мулоқот қилмасдан почта орқали ҳам амалга ошириш мумкин экан.

Жуда банд бўлган кезларимда ишнинг баъзи қисмини укаларимга юклардим. Ўрта мактабни битиргунигача, ҳар куни тўғноғич яшадан зерикдим, шунинг учун мен бу ишни укам Эндига беришга қарор қилдим. Мақсадим – почта орқали буюртма бериладиган ўзим қизиққан бошқа бирор бизнес бошлаш эди.

Ўша пайтда тўғноғич тайёрлаш кейинчалик оилавий қорхона ишига айланишини билмасдим. Бир неча йилдан сўнг Энди бу бизнесни энг кичкина укамиз Дэвидга топширди. Бир неча йил ўтгач, биз китобдаги рекламани тўхтатдик ва бизнесни ёпдик. Дадамнинг лавозими ошганлиги сабабли у Ҳонгконгга кўчиб ўтиши керак эди. У онам ва укам Дэвидни ўзи билан олиб кетди. Ишни давом эттирадиган бошқа укаларимиз қолмаган эди.

Ҳозир ўтмишга назар ташлаб, бизда яхшироқ ворислик режаси бўлиши керак эди, деб ўйлаб қоламан.

Долларларга қилинган кўнғироқлар

Юқори синфга ўтгач, мен ўзимни бирдан каттароқ ва анча етук ҳис қиламан, ўрта мактабдаги ҳаётим тўсатдан

ўзгариб кетади, деб ўйлардим. Аммо юкори синфнинг биринчи куни ўрта мактабнинг сўнгги кунидан сира фарк килмас экан.

Бир куни мактаб кутубхонаси ёнидан ўтаётганимда унга ёндош компьютер лабораториясига дуч келдим. У ерда информатика ўқитувчиси Гор хонимни учратдим. У менга ўзининг паскал дарсларига ёзилишимни таклиф килди. Илгари Паскал хақида эшитмаган эдим. У менга бу компьютер дастурлаш тили эканлигини ва ушбу дарслар мени компьютер билимлари бўйича миллий АП тестига тайёрлашини айтди. Университетга кираётганимда асқатишидан ташқари, АП тести хақида ҳеч нарса билмас эдим. Ўрта мактабда BASIC дастурлаш тилини мустақил равишда ўргангандим ва бу менга жуда ёққан эди, шунинг учун рўйхатдан ўтишга қарор килдим.

Дарсга кириб маза килардим. Тушлик вақтим ва дарслардан кейинги вақтим ҳам компьютер лабораториясида ўтарди. Ўша пайтда икки йилдан сўнг ўзим бу ерда ёзги мактаб болалари учун паскал дарслари беришимни билмасдим. Лабораторияда ўзимга ўхшаган бир нечта бошқа одамлар ҳам бор эди ва биз кўп вақтимизни бирга ўтказардик.

Биз «BBS» дунёси билан танишдик. «BBS» «Bulletin Board Systems»¹нинг қисқартмаси эканлигини билиб олдим. Лабораториядаги компьютерлардан бирида оддий телефон линиясига уланган махсус қурилма – модем ўрнатилган эди. Модем ёрдамида компьютер бошқа компьютерларга қўнғирок қилиш ва улар билан гаплашиш имкониятига эга бўларди.

Бизда турли хил «BBS»ларнинг телефон рақамлари рўйхати бор эди. Ҳар бир «BBS» билан алоқага чиқиб, уларни пастки қаватдаги қабулхонада талабалар фойдаланадиган эълонлар доскасига ўхшаш тизимга

¹ Америкадаги таснифланган рекламалар ва эълонлар тармоғи, веб-сайт.

улардик: Истаган одам хабар қолдириши, реклама жойлаштириши, мунозара бошлаши, файлларни юклаб олиши ёки кенг камровли мавзуларда муҳокамаларга кўшилиши мумкин эди. Бу крейгслистнинг интернетдан олдинги версияси эди. Тез орада компьютер ва телефон тармоғи фақат маҳаллий кўнғироклар билан чекланмаганлигини билиб қолдик, шунинг учун биз мамлакат бўйлаб узок масофали кўнғирокларни амалга ошира бошладик. Сиэтллик, нью-йорклик ва маямилик нотаниш кишилар билан мунозараларда қатнашиш жуда ажойиб эди. Кутилмаганда мавжудлиги аввал хаёлимизга келмаган жойлар, бутун дунё билан алоқа ўрнатиш имкониятига эга бўлдик.

Кунларнинг бирида, Гор хоним лабораториядан ташқарида тушлик қилаётганида орамиздаги кимдир модемни слотдан суғуриб, унинг ўрнига оддий телефонни улаб кўришни таклиф қилди. Бу ҳақиқатан ҳам ишлайдими ёки йўқми, аниқ билмасдик. Лекин телефон трубкасини кўтарганимизда, кўнғирок оҳангини эшитдик. Энди биз исталган телефон рақамига бепул кўнғирок қила олардик. Лекин янги махфий кашфиётимиз билан кимга кўнғирок қилиш кераклигини билмас эдик.

Мен 976 рақамидан кимнинг хабари борлигини сўрадим. Телевизорда турли хил 976 рақамлар учун ҳар хил рекламаларни кўргандим. Масалан, сиз 99 центга кун ҳазилини эшитиш учун 976-ЮКЕ рақамига кўнғирок қилишингиз мумкин. Шундай қилиб, биз 976-ЮКЕга кўнғирок қилиб кўрдик ва айтарли кулгили бўлмаган бир ҳазилни эшитдик. Яхшироқ ҳазил эшитиш учун яна бир бор кўнғирок қилиб кўрдик ва яна ўша ҳазилни қайта эшитдик. Менимча, бу мантиқан тўғри эди, чунки бу дақиқа ҳазили эмас, балки кун ҳазили бўлиши керак эди.

Кейин биз ихтиёрий 976 рақамларини тердик. Синаб кўрган рақамларимиздан бири 976-SEXУ эди. Кўнғирок автоматлаштирилган ёзув билан бошланди ва нархи

дақиқасига 2.99 доллар, хизмат фақат катталар учун эканлигини айтди. Ёзувда айтилишича, агар мен йигирма бир ёшга тўлмаган бўлсам, дархол трубкани кўйишим керак экан.

Трубкини кўймадим, албатта. Қизиқувчанлигим баттар ортди.

Телефонга бир аёл жавоб берди ва майин овозда гаплаша бошлади. «Салом, – деди у. – Ҳозир сиз шахвоний хисларни туйяпсизми?»

Албатта, бу бизга компьютер орқали Нью-Йоркдаги бошка «BBS» фойдаланувчиларига уланишдан кўра анча қизиқарли ва ажойиб туйилди. Ҳақиқатан ҳам мен учун бутунлай янги дунё очилаётган эди.

«Ҳм. Ҳа», – дедим иложи борича йўғон овоз билан.

Тўсатдан майин овоз одатий, ғазабланган овозга айланди, бу геометрия ўқитувчимнинг дарсга кеч қолганим учун танбеҳ беришини эсга соларди.

– Йигирма бир ёшдан ошганмисиз? – шубҳали оҳангда сўради у. Афтидан, менинг «йўғон овозим» унчалик йўғон эмас эди. Начора, жинсий балоғат ҳаётимиздаги шунақа ноқулай босқич экан!

Мен чуқур нафас олдим.

– Ҳа, албатта, – дедим ишонч билан.

– Хўш, сиз қайси йили туғилгансиз?

Мен мутлақо ноилож қолган эдим. Шу топда уни алдаш учун миямда зудлик билан ҳисоб-китоб қила олмасдим. Ғишт қолипдан кўчган эди.

«Йигирма бир йил олдин!» деб бақирдим ва шу заҳоти телефонни кўйдим. Дўстларим билан хандон отиб кулишни бошладик. Бир неча дақиқа ҳисоблаб кўриб, барчамиз ишонч билан 1966 йилда туғилганмиз, деб айтишни машқ қилдик. Чунки энди хатони такрорламасликка ишонч ҳосил қилишимиз лозим эди.

Бир неча ҳафта давомида кичкина гуруҳимиз билан ҳар куни тушлик пайти компьютер лабораториясида йиғилар

ва навбат билан 976-SEXY рақамига кўнғироқ қилардик. Биз фақат тушлик пайти кўнғироқ қила олардик, чунки фақат шу пайтдагина Гор хоним хонада бўлмас эди. Биз махфий клуб аъзолари эдик ва ушбу лаборатория-тушлик клубининг биринчи коидаси сиз лаборатория-тушлик клуби ҳақида ҳеч кимга оғиз очмаслигингиз кераклиги эди.

Биз нима билан шуғулланаётганимизни ҳеч ким билмасди.

Бир куни тушлик пайти ҳаммамиз йиғилганда Гор хоним хонани тарк этмаганига ҳайрон бўлдик. Балки, охирига етмай қолган иши бордир, деб ўйлаб, у хонадан чиқиб кетишини кутиб, «BBS» билан боғланишда компьютердан фойдаланиб турдик.

«Ҳой йигитлар! – деди Гор хоним. Ҳаммамиз унга ўгирилдик. – Бирортангиз 976-7399 га телефон қилаётганингиз йўқми? Ҳозиргина телефон ҳисобини олдим ва унда кўрсатилишича, ўтган ойда шу рақамга бизнинг модемдан уч юздан ортиқ кўнғироқ бўлибди. Мен бу рақамга кўнғироқ қилиб кўрдим, лекин жавоб бераётган компьютер эмас».

Ҳаммамиз бир-биримизга ва кейин Гор хонимга қарадик. Ўшанда барчамиз қаттиқ айбдордай кўринганимиз аниқ, лекин лаборатория-тушлик клубининг биринчи коидаси ҳаммамизнинг ёдимизда эди. Шунинг учун унга қараб иложи борича айбсизларча елка қисдик.

«Ҳатолик бўлса керак, – хулоса қилди Гор хоним. – Мен телефон компаниясига кўнғироқ қиламан ва тўловнинг ҳаммасини олдириб ташлайман. Бунча кўп кўнғироқ бўлиши имконсиз деб ўйлайман». У бизнинг суперинсоний қобилятимиз ҳақида оз-моз бўлса-да билиб олди.

Бу лаборатория тушлик клубимизнинг якуни эди.

Классик иқтисодиёт

Компьютер лабораториясидаги қилмишларимдан ташқари, юқори синфда имкон қадар кўпроқ кизиқарли нарсалар билан андармон бўлдим. Қанча кўп тажриба йиға олсам, шунча яхши, деган фикр миямни банд қилган эди.

Хорижий тил дарсларига қатнадим. Улар орасида француз, испан, япон ва ҳатто лотин тили ҳам бор эди. Анъанавий спорт турлари ўрнига қиличбозликни ўрганишга қарор қилдим (гарчи ҳақиқатни айтган бўлсам-да, шикоятга арзирли қисми: қиличбозлик дарслари ҳафтасига фақат бир марта эди). Мусиқий эҳтиёжларни қондириш учун жаз пианино дарсларига ва рассомлик кизиқишимни қондириш учун расм чизиш тўғарагига қатнадим. Шахмат ва электроника клубига қўшилдим, у ерда Морзе кодини ўргандим ва сертификатли радиоолоқа операторига айландим.

Жамоат хизматида бўлган талабларни қондириш учун маҳаллий театрга кўнгилли бўлиб ишга кирдим, уни жуда катта арвоҳлар уйига айлантиришга ёрдам бердим. Хэллуин байрамидан олдинги ҳафта давомида кўнгилли равишда экскурсияларга йўлбошловчилик қилдим. Ҳар бир ташриф буюрувчи йигирма дақиқалик арвоҳлар уйига саёҳат учун 15 доллардан хайр-эҳсон қилди.

Менга театр, айниқса, сахна ортида бўлиш жуда ёқарди. Юқори синфдаги кўплаб чиқишларимиз учун чирок устаси бўлдим ва ҳатто бир сафар истеъдодлар томошасида дўстим билан сахнада кўзбойлагичлик чиқишини амалга оширдик. Юқори синфдаги дастлабки маошли ишларимдан бири маҳаллий театрларимиздан бирида прожекторни бошқариш эди (театр тилида «ҳаракатланувчи чирок» дейилади). Ягона мақсади одамлар учун ҳиссий саёҳат ва кечинмалар яратиб, сўнг сақлаш учун хотиралардан бўлак ҳеч нарса бера олмайдиган ушбу жойнинг ўзига тортадиган нимасидир бор эди.

Белгиланган дарс жадвали ва уй вазифаларини бажариш режими мени толиктира бошлади. Шунинг учун мен дарснинг ўзига эмас, балки дарс жадвалига қандай таъсир кўрсатишига қараб дарсларни танлай бошладим. Бир йили сешанба куни фақат битта дарсга борадиган қилиб дарс жадвалимни тузишни уддаладим. Куннинг қолган қисмида дам олардим. Агар тестларда яхши натижа кўрсатсам, дарсларга қатнашмасликка рухсат беришларини ўқитувчилар билан келишиб ола бошладим.

Уй вазифаларига келсак, умуман ҳар қандай машаққатли ишни бажаришнинг ўзгача ижодий усулларини топишга ҳаракат қилдим. Шекспир дарси учун топшириқларимиздан бири сонет ёзиш эди. Сонет пентаметрда ёзилган ўн тўрт қаторли шеър бўлиб, ҳар бир сатри такрорий равишда урғули ва урғусиз бўғинлар кетма-кетлигида жойлашган бўлади ва маълум бир қофия қолипига тушади. Буларнинг барчаси мен учун жуда мураккаб бўлиб туйилди, шунинг учун унинг ўрнига ўн тўрт қаторли Морзе кодини топширишга қарор қилдим. Унда бутун бошли шеър кетма-кет жойлашган нукта ва чизиқчалардан ташкил топган эди.

Ўқитувчининг кайфиятига қараб, мен «қоникарсиз» ёки «аъло» баҳо олардим. Хайриятки, ўқитувчим менга «+Аъло» баҳо беришга қарор қилди. Баҳони олганимда ҳаттоки мактабда ҳам баъзан таваккал қилиш ва қолипдан ташқарида фикрлаб туриш фойда беришини билиб олдим.

*

Юқори синфдаги бахтсиз даврларимдан бири бировнинг тушлик картасини ўғирлашда айбланган пайтим эди. Тушлик картаси ошхонамиз учун пластик картанинг ўрнини босарди. Қандай қилиб бировнинг тушлик картаси менинг чўнтагимга тушиб қолганини билмайман. Тахминимча, кассир бир кун аввал адашиб менга бошқа бировнинг тушлик картасини қайтариб берган бўлса керак. Оқибатда кичик ҳайъатга ўхшаш,

мактаб мудирини ва айрим ўқитувчилардан иборат судьялар кенгаши қаршисида мулзам бўлиб турдим.

Менга ўз айбимни тан олиш имконияти берилди, лекин менинг айбим йўқ эди, чунки тушлик картаси чўнтагимга қандай тушиб қолганини билмасдим. Бунинг ўрнига, ҳақиқатни айтсам, ҳаммаси яхшиликка бўлади, деган кўр-кўрона ишонч билан кенгашга юзландим ва бор ҳақиқатни сўзлаб бердим. Шу маълум бўлдики, ҳеч ким менга ишонмади ва мени бир кунга мактабдан четлатишди. Бу расмий мактаб табелимга киритилди. Мен емаган сомсамга пул тўладим.

Мен баъзан ҳақиқатнинг ўзи етарли эмаслиги ва ҳақиқатни кўрсатиб бериш ҳам ҳақиқатнинг ўзичалик муҳим эканлигини англаган ҳолда у ердан чиқиб кетдим. Ажабланишарлиси шундаки, мактабимиз шиори Жон Китснинг «Юнон кўзасидаги Оде» шеърига асосланган «Ҳақиқат гўзалликда, гўзаллик ҳақиқатда» эди.

Ўша куни ўзимни жуда гўзал ҳис қилмадим.

*

Мактабдаги машғулотлардан ташқари, юқори синфда энг катта эътиборим қандай қилиб кўпроқ пул ишлаш мумкинлигини аниқлашга қаратилган эди. «LucasFilms» учун видеоўйин синовчиси сифатида ёлландим. «Индиана Жонс ва сўнгги салиб юриши» видеоўйинини ўйнаганим учун соатига 6 доллардан тўлашди. Бу жуда ажойиб иш эди, лекин соатига атиги 6 доллар беришарди, шунинг учун кўпроқ маошли иш пайдо бўлганда мен дарҳол уни қабул қилдим.

Юқори синфга ўтмасимдан мен GDI деб номланган компанияда компьютер дастурчиси бўлиб ишладим. Соатига 15 доллар иш ҳақи олардим. Бу юқори синф ўқувчиси учун жуда яхши пул эди. Асосий иш давлат идоралари ва кичик корхоналарга ҳужжатларни қоғозда эмас, балки компьютер орқали тўлдириш имконини берадиган дастурий таъминот яратиш билан боғлиқ эди.

Вактимни чоғ ўтказиш учун ҳар замонда раҳбарим билан ҳазиллашиб турардим. У кумушранг сочли ва йўғон акцент билан гапирадиган кексароқ француз эди. Чой ичишни яхши кўрарди. Одатда столим ёнидаги микротўлқинли печга стаканда сув қўйиб, печни ёкиб, ўз офисига қайтиб кетарди, чунки сувнинг исишини, тахминан, уч дақиқа кутишни истамасди. Кейинроқ қайтиб келиб, чойини дамларди.

Бир сафар у кетиши биланок микротўлқинли печни ўчириб қўйдим. Бир неча дақиқадан кейин раҳбарим қайтиб келганида, сувнинг совуқлигини пайқади, уни ёкишни унутдим, деб ўйлади. У печни яна уч минутга қўйиб, чикиб кетди.

У кўздан ғойиб бўлиши билан мен яна печни ўчирдим. Иккинчи марта қайтиб келганида у яна сув совуқлигини пайқади ва микротўлқинли печни синдириш керак, деб гўлдиради. Мен кулиб юбормасликка тиришдим.

У охирги марта сувни иситишга уришиб кўрди, бу сафар ишонч ҳосил қилиш учун микротўлқинли печни беш минутга қўйди ва бироз довдираб, тушкун ҳолатда чикиб кетди.

Ниҳоят қайтиб келиб, микротўлқинли печь эшигини очди ва «Бу нимаси?» деб бакириб юборди. Кейин кулди. У офис ичи бўйлаб кўз югуртирди ва юзимиздаги айбдорлик ифодасини кўрди, чунки атрофдаги ҳаммамиз ушбу ҳазил иштирокчиси эдик. Стаканни олиб ҳаммага бир неча дақиқа аввал мен тайёрлаб қўйган нарсани кўрсатди. Стаканда муз парчалари бор эди. Офисдаги ҳамма қаҳ-қаҳ уриб кула бошлади. Ўйлашимча, ҳеч биримиз анчадан бери бу қадар мириқиб кулмаган эдик ва офисдаги озгина ҳазил барчанинг кайфиятини кўтарди.

Шунингдек, ўша куни ишдан бўшатилмаганимдан хурсандман.

*

GDI да топаётган пулим яхши бўлса-да, мен тўғноғич

тайёрлаб, почта орқали етказиб бериш бизнесини юритаётган ва почтачини келишини хаяжонланиб кутаётган кунларимни эсдан чиқармадим. Менга тўғноғич тайёрлайдиган мослама сотган компаниянинг ўзи қандай қилиб почта орқали буюртма қабул қиладиган муваффақиятли компанияга айлангани ҳақида ўйладим, чунки мен ҳам «Boys' life» журналининг реклама бўлимидан буюртма берган эдим.

Шу боис мен ҳам у ерда бирор нарсани сотишга ҳаракат қилишим керак эди. Бўш вақтимда кўзбойлағичлик ҳақидаги китобларини ўқиётганим сабабли бирорта фокус сотиш ғояси хаёлимга келди, унда танга каучукдан сингиб ўтгандай кўринарди. Бу ҳақиқатан жуда ажойиб найранг эди. Мен ушбу фокусни кўрсатган ҳар бир киши ундан ҳайратда коларди ва бу қандай амалга оширилишини билишни хоҳларди. Танга, финжон ва каучук тасмадан ташқари, фокусни қилиш учун зарур бўлган яна бир нарса – латекс бўлаги эди. Худди шу нарсани стоматологлар ҳам ишлатишини ва «тиш дамбаси» деб аталишини ўқигандим.

Мен тадқиқот қилиб кўрдим ва агар кўп миқдорда сотиб олсам, тиш дамбаларининг донасини 20 центдан камроққа сотиб олишим мумкинлигини аниқладим. «Boys' life»даги реклама 800 долларга тушди, шунинг учун агар фокус трюкни 10 долларга баҳолайдиган бўлсам, ҳатто саксонга буюртма олсам ҳам деярли режани бажарган бўлардим.

Бу жуда осондай туйилди. Тўғноғич яшаш бизнесим бўйича ойига икки-уч юз буюртма қабул қилардим. «Boys' life»нинг муштарийлари «Болалар учун текин буюмлар»ниқидан кўпроқ деб тахмин қилдим. Бундан ташқари, ушбу сеҳрли трюк расми тўғноғичга қараганда анча ажойиб эди. Икки юз буюртмада менинг харажатларим 40 долларни ташкил қиларди, шундай қилиб мен 1160 доллар фойда кўрардим. Уч юзта буюртма

бўлса, менинг даромадим 2140 долларни ташкил қиларди. Мен ўртача нархлар ва юқори устамалар билан маҳсулот сотишни кашф этгандим.

Эълон қилинган реклама учун «Boys' life»га тўлаган 800 доллар деярли икки ҳафтага етадиган пул эди, лекин мен уни сармоя сифатида кўрдим. Эълоним нашрда пайдо бўлишига анча вақт кетганлиги сабабли буюртмалар келишни бошлашига бир неча ой керак бўлади, аммо мен сабр қилар ва узоқни кўзлар эдим.

Ўтаётган вақт мен учун абадийдай туйилаётган бир пайтда, ниҳоят, почтаци «Boys' life»нинг рекламама жойлашган сони билан пайдо бўлди. Реклама яхши чикди ва бир ҳафта ўтиб мен биринчи буюртмани олдим. Бу мен осон ишлаб топган 10 долларлик пулга ўхшаб туйилди ва кейинги буюртмама келишини интизорлик билан кутдим.

Лекин бу кун умуман келмади.

Ўша битта буюртма почта орқали буюртма бериладиган фокус бизнесим учун олган ягона буюртма эди. Тўғноғич тайёрлашдаги муваффақиятимдан сўнг мен почта буюртмаларининг мутлак қиролиман, деб ўйлаган эдим, аммо ўшанда шунчаки омадим келган экан.

Мен камтарлик борасида қимматли сабоқ олдим. Бироз истехзолиси, яқинда юнон тарихи дарсимда «hubris» атамасини ўрганган эдим. У кўплаб юнон қаҳрамонларининг ҳалокатига сабаб бўлган «ўта мағрурлик ҳисси ёки ўзига керагидан ортик ишониш» дея таърифланган эди.

Шунингдек, фермани иш бермайдиган нарсага тикиш ўта оғриқли эканлигини англадим. Бу ҳақида ўйлар эканман, мен шунчаки фермани гаровга қўймаган эдим.

Саккиз юз доллар аслида йигирма тўртта чувалчанг фермасига тенг эди.

Университет

Мен Браун, Беркли, Стэнфорд, МТИ (Массачусетс технологиялар институти), Принстон, Корнел, Йел ва

тайёрлаб, почта орқали етказиб бериш бизнесини юритаётган ва почтачини келишини хаяжонланиб кутаётган кунларимни эздан чиқармадим. Менга тўғноғич тайёрлайдиган мослама сотган компаниянинг ўзи қандай қилиб почта орқали буюртма қабул қиладиган муваффақиятли компанияга айлангани ҳақида ўйладим, чунки мен ҳам «Boys' life» журналининг реклама бўлимидан буюртма берган эдим.

Шу боис мен ҳам у ерда бирор нарсани сотишга ҳаракат қилишим керак эди. Бўш вақтимда кўзбойлағичлик ҳақидаги китобларини ўқиётганим сабабли бирорта фокус сотиш ғояси хаёлимга келди, унда танга каучукдан сингиб ўтгандай кўринарди. Бу ҳақиқатан жуда ажойиб найранг эди. Мен ушбу фокусни кўрсатган ҳар бир киши ундан ҳайратда қоларди ва бу қандай амалга оширилишини билишни хоҳларди. Танга, финжон ва каучук тасмадан ташқари, фокусни қилиш учун зарур бўлган яна бир нарса – латекс бўлаги эди. Худди шу нарсани стоматологлар ҳам ишлатишини ва «тиш дамбаси» деб аталишини ўқигандим.

Мен тадқиқот қилиб кўрдим ва агар кўп миқдорда сотиб олсам, тиш дамбаларининг донасини 20 центдан камроққа сотиб олишим мумкинлигини аниқладим. «Boys' life»даги реклама 800 долларга тушди, шунинг учун агар фокус трюкни 10 долларга баҳолайдиган бўлсам, ҳатто саксонга буюртма олсам ҳам деярли режани бажарган бўлардим.

Бу жуда осондай туйилди. Тўғноғич яшаш бизнесим бўйича ойига икки-уч юз буюртма қабул қилардим. «Boys' life»нинг муштарийлари «Болалар учун текин буюмлар»ниқидан кўпроқ деб тахмин қилдим. Бундан ташқари, ушбу сеҳрли трюк расми тўғноғичга қараганда анча ажойиб эди. Икки юз буюртмада менинг харажатларим 40 долларни ташкил қиларди, шундай қилиб мен 1160 доллар фойда кўрардим. Уч юзта буюртма

бўлса, менинг даромадим 2140 долларни ташкил қиларди. Мен ўртача нархлар ва юкори устамалар билан маҳсулот сотишни кашф этгандим.

Эълон қилинган реклама учун «Boys' life»га тўлаган 800 доллар деярли икки ҳафтага етадиган пул эди, лекин мен уни сармоя сифатида кўрдим. Эълоним нашрда пайдо бўлишига анча вақт кетганлиги сабабли буюртмалар келишни бошлашига бир неча ой керак бўлади, аммо мен сабр қилар ва узоқни кўзлар эдим.

Ўтаётган вақт мен учун абадиятдай туйилаётган бир пайтда, ниҳоят, почтачи «Boys' life»нинг рекламама жойлашган сони билан пайдо бўлди. Реклама яхши чиқди ва бир ҳафта ўтиб мен биринчи буюртмани олдим. Бу мен осон ишлаб топган 10 долларлик пулга ўхшаб туйилди ва кейинги буюртмам келишини интизорлик билан кутдим.

Лекин бу кун умуман келмади.

Ўша битта буюртма почта орқали буюртма бериладиган фокус бизнесим учун олган ягона буюртма эди. Тўғноғич тайёрлашдаги муваффақиятимдан сўнг мен почта буюртмаларининг мутлақ қиролиман, деб ўйлаган эдим, аммо ўшанда шунчаки омадим келган экан.

Мен камтарлик борасида қимматли сабоқ олдим. Бироз истехзолиси, яқинда юнон тарихи дарсимда «hubris» атамасини ўрганган эдим. У кўплаб юнон қахрамонларининг ҳалокатига сабаб бўлган «ўта мағрурлик ҳисси ёки ўзига керагидан ортиқ ишониш» дея таърифланган эди.

Шунингдек, фермани иш бермайдиган нарсага тикиш ўта оғриқли эканлигини англадим. Бу ҳақида ўйлар эканман, мен шунчаки фермани гаровга қўймаган эдим.

Саккиз юз доллар аслида йигирма тўртта чувалчанг фермасига тенг эди.

Университет

Мен Браун, Беркли, Стэнфорд, МТИ (Массачусетс технологиялар институти), Принстон, Корнел, Йел ва

Ҳарвард университетларига ҳужжат топширдим. Уларнинг ҳаммасига қабул қилиндим. Биринчи танловим Браун эди, чунки унда реклама йўналиши бор эди. Бу йўналиш бошқа университетлар таклиф қилган мутахассисликларга қараганда бизнес оламига яқинроқдай туйилди.

Аммо ота-онам Ҳарвардда ўқишимни хохлади, чунки у энг обрўлиси эди, айниқса, Осиё жамоатчилигида. Шунинг учун мен ахийри шу ерда ўқийдиган бўлдим.

Ҳарвардга келганимда биринчи бўлиб сотиб олган нарсам телевизор бўлди. Энди телевизор кўришимга ота-онамнинг ҳафтасига бир соатлик чеклови йўқ эди, шунинг учун эркинликда кунига тўрт соатдан телевизор кўраётган эдим. Мен телевизор кўриш билан машғул бўлганимда, ётоқхонамиздаги баъзи талабалар қизларнинг ваннасидан барча ҳожатхона қоғозларини олиб қўйиш ёки назоратчимизнинг ваннасини иссиқ чойга тўлдириш каби ҳазиллар қилаётганини билиб қолдим. (Назоратчи бундан ҳайратда эмасди).

Мен жадвалимни шундай тартибга солган эдимки, фақат душанба, чоршанба ва жума кунлари соат 9:00 дан 13:00 гача дарсларим бор эди. Сешанба ва пайшанба кунлари мутлақо бекорчи эдим. Бу назарий жиҳатдан жуда яхши ғоядай туйилди, лекин тун одами бўлганим учун қирқ саккиз соатлик тартибга ўтиб қолдим – узлуксиз ўттиз икки соат уйғоқ юриб, кейин ўн олти соат ухлайман.

Дарс кунлари соат саккиздаги уйғоткичнинг овози энг ёқимсиз овоз эди. Овозни ўчириш тугмачасини бир неча марта босардим ва кейин ўзимга куннинг биринчи дарсини ўтказиб юбориб, маърузани кейинроқ бошқа бировдан кўчириб олиш мумкинлигини айтардим. Кейин бир соат ўтгач, юқоридаги мантиқ биринчи дарс учун жуда яхши ишлагани сабабли уни иккинчи дарсга ҳам татбиқ этишим мумкинлигига ўзимни ишонтирардим, шу билан бу дарсни ҳам ўтказиб юборардим. Учинчи дарсга боришга тайёр бўлишим керак бўлган чоғда мен

аллақачон иккита дарсни ўтказиб юборардим. Шунинг учун яна бир дарс ҳеч нарса қилмайди, деб ўйлардим. Ва ниҳоят, куннинг охириги дарсига боришим керак бўлган пайтга бориб, қолган барча дарсларни ўтказиб юборганимда фақат битта дарсга қатнашишнинг маъноси йўқлигини англадим. Атиги битта дарсга бориш учун ўриндан туришдан келадиган фойда шунчаки арзирли эмасдай туйилди.

Қисқаси, ўқишнинг биринчи йилида умуман маърузаларга қатнашмадим. Дархол тўшакдан туrolмаслигим сабабли, душ қабул қилиш ва овқатланиш хонасигача йўлни босиб ўтиш учун жуда дангасалик қилардим. Натижада, кун давомида тезпишар лапша ердим ва «Ҳаётимиз кунлари» сериалининг ҳар бир қисмини томоша қилардим.

Биринчи йилимни ётоқхонада бирга яшайдиган дўстларим билан кўнгилхушлик қилиб ўтказдим. Ётоқхона «Canadaу А» деб номланарди. Биз биргаликда телевизор кўрардик, видеоўйинлар ўйнардик ва кўп суҳбатлашардик. «The Gobbler»нинг шонли кунларидан илҳомланиб, мен «Canadaу А» рўзномасига асос солдим. Асосий жамоа, тахминан, ўн беш кишидан иборат бўлиб, биз ажралмас эдик. Кўпчилигимиз шу доирадан ташқарида дўст орттирмадик ва университетнинг тўрт йили давомида ҳам ҳамжиҳат бўлдик.

Юқори синфда бўлгани каби мен иложи борица камроқ ўқиб, айти чоғда аъло баҳолар олишга ҳаракат қилдим. «Америка имо-ишора тили», «Тилшунослик» ва «Хитой тилининг Мандарин лаҳжаси» (ота-онам билан шу лаҳжада гаплашардим) каби фанлардан дарс олдим. Асосий талабларимдан бирини бажариш учун мен Библия курсига ёзилдим. Дарсларнинг яхши томони шунда эдики, имтиҳон топшириш ва баҳо олиш учун уйга вазифа берилмасди. Шунинг учун умуман дарсга бормай қўя қолардим. Аммо курс учун баҳонинг имтиҳон

натижаларига асосланганлиги ёмон эди, мен бунга тайёр бўлмасдим, чунки мен семестр давомида ўқишим керак бўлган бирорта дарсликни очиб қарамасдим. Менимча, университетда энг яхши ўзлаштирган маҳоратим – бу ишни кейинга суриш эди.

Яқуний имтиҳонлардан икки ҳафта аввал профессор имтиҳонда сўралиши мумкин бўлган юзта эҳтимолий мавзулар рўйхатини тарқатди. Бизга айтилдики, келаётган имтиҳонда ушбу мавзулардан бештаси танланган бўлади ва ҳар биримиз бешала мавзунинг ҳар бирига бир нечта хатбоши матн ёзишимиз керак.

Икки ҳафта ичида бутун семестр давомида ўтилган барча мавзуларни ўқиш имкони йўқ эди, ўз навбатида, имтиҳондан йиқилишни ҳам истамасдим.

Айтишларича, зарурат ихтироларни яратади. Ҳарвардда компьютерлардан фойдаланиб, электрон янгилликлар гуруҳларига киришимиз мумкин эди. Бу юқори синфда биз фойдаланган «BBS»ларнинг бир тури эди. Мен гуруҳлардан бирида хабар қолдирдим ва Ҳарварддаги Библия дарсини олаётган барча талабаларни шу пайтгача яратилган энг катта ўқув гуруҳига таклиф қилдим, чунки буниси виртуал бўларди.

Кимда-ким қизиқса, унга юзта эҳтимолий мавзулардан учтасини синчковлик билан тадқиқ қилишни юқлардим. Сўнг ҳар бир талаба ушбу учта мавзунинг ҳар бири бўйича ўз матнларини электрон почта орқали юбориши керак эди. Мен ҳамманинг жавобларини жамлаб, улардан нусха кўчираддим ва уларни боғлаб, боғламларнинг ҳар бирини 20 долларга тарқатардим. Лойиҳа учун учта мавзу тақдим қилганларгина боғлам сотиб олиши мумкин эди.

Маълум бўлишича, қизиқиш жуда катта эди, шунинг учун ҳар бир мавзу учун турли одамлардан бир нечта жавоблар қабул қилдим. Охир-оқибат, умуман китоб очмасдан ёки ўзим бирор нарса ёзмасдан, ҳамма фойдали деб топган ва шу пайтгача яратилган энг батафсил ўқув

кўлланмасини яратдим. Бонус сифатида озгина кўшимча фойда ҳам орттирдим. Бизнинг мактаб газетамиз «The Crimson» бутун бошли виртуал ўқув гуруҳи эксперименти ҳақида ҳикоя ёзди ва мен якуний имтиҳонда яхши натижаларга эришдим.

Мен вазифани жамоага бажартириш кучини кашф этган эдим.

*

Университетда биринчи марта кўп нарсаларга ўзимни урдим.

Мактаб аудиторияларидан бирини фильм намойиш этиш учун ижарага олиб, талабаларга чипта сотиб пул ишлайдиган кино жамиятига кўшилдим. Бир дўстимнинг фермасига бордим. У ерда кун давомида сигир соғишни ўргандим. Кечаси конькида учишни ўрганмоқчи бўлганимда, иягим билан йиқилиб тушдим ва жароҳат олдим. Мен ҳали ҳам қайси бири асоратлироқ эканлигига амин эмасман – сигир соғишми ёки биринчи ёрдам хонасида тикилган жароҳатми?

Маҳаллий радиостанцияда ҳаётимдаги биринчи концертга чипта ютиб олдим ва «Zoo-TV» сафари пайтидаги «U2» чиқишларини кўришга бордим. Мактаб давомида турли-туман ишлар билан машғул бўлдим. Ҳарвард Бартендинг мактабида тўрт соатлик машғулотни тугатиб, Миксологиядан сертификат олганимдан сўнг тўйларда официантлик ва барменлик қилиш шулар жумласидандир. Шунингдек, компьютер дастурчилиги бўйича турли ишлар билан шуғулландим, жумладан, Ҳарвард талаба агентликларида, «Spinnaker Software»да ишладим ва «Microsoft»да ёзги амалиёт ўтадим.

Мен ишлаган компаниялардан бири бу интернетнинг асосини ташкил этувчи технологияни ишлаб чиққан «BBN» эди. «BBN» турли ҳукумат идоралари билан шартномалар тузганди. Шунинг учун топ махфийлик мақомидан бир поғона паст бўлган махфийлик мақомини

олишим учун хавфсизлик текширувидан ўтишим талаб қилинарди. Кўринишидан давлат сирлари даражалари шунчалик юқори бўлганки, ҳатто мақом номлари ҳам турли-туман эди.

«BBN»даги аксарият ишим учун катта, ажралган хонага кўп босқичли хавфсизлик текширувидан ўтиб киришимга тўғри келарди. Турли эшиклардан кириш учун электрон бейжик ва махфий кириш коди талаб қилинарди. Менга бирор нарсани, айниқса, электрон қурилмалар, ҳар қандай электрон медиа маҳсулотлари, хотира қурилмаларини хонага олиб киришга ёки у ердан олиб чиқишга рухсат берилмаган.

Бир ёзда мен шаҳарни тадқиқ этиш учун дарё бўйлаб Кембриждан Бостонга боришга қарор қилдим. Нимадир бўлиб жиноятчиликнинг олдини олиш ва унга қарши курашиш учун мўлжалланган «Guardian Angels» гуруҳининг Бостон бўлими томонга йўлим тушиб қолди. Тақдир тақозоси билан бир неча ойга гуруҳга аъзо бўлдим ва Бостон метро тизими ва хиёбонларда патруль хизматига ёрдам бердим.

Менга «Сир» деб ном беришди. Аввалига ҳукумат билан алоқадор сирли мақомини айтиб берганим учун бу номни беришди, деб ўйлагандим. Аммо кейинчалик билдимки, гуруҳ аъзоларидан бири дастлаб менга «Қадимги Хитой сири» деб ном бермоқчи бўлган экан.

Университетнинг сўнгги икки йилида ўз бизнесимни юритишни истаётганимни англадим, шунинг учун «Quincy House Grille» ётоқхонасининг биринчи қаватидаги кафе – «Quincy House Grille» назоратини ўз қўлимга олдим. Ётоқхонамизда уч юзга яқин талаба истикомат қилар эди ва «Quincy House Grille» талабалар учун стол футболли ёки пинбол ўйнаш, тунги иштиёқни қондириш учун кечқурун йиғиладиган жой эди.

Хонадошларимдан бири Санжай билан кафедра бирга ишладик. Биз меню ва нархларни белгилаш,

таъминотчиларга буюртма бериш, ходимларни ёллаш ва вақти-вақти билан овқатни ўзимиз тайёрлашга масъул эдик.

Ўша пайтда шаҳар маъмурияти бино яқинида “fast-food” тармоғини очишга рухсат бермасди. Шунинг учун метрода «McDonald’s»га энг яқин бўлган бекатга боришга қарор қилдим. У ерда менежер билан гаплашдим ва у менга юзлаб музлатилган «McDonald’s» гамбургерлари ва пирогларини сотди. Уларни таксига юклаб, ётоқхонамизга олиб келдим. Бир неча ой давомида бу кундалик ҳаётимнинг бир қисмига айланди. Талабалар тураржойида «McDonald’s» бургерларини сотиб олиш учун бошқа жой йўқлиги сабабли менга бир долларга тушадиган бургерларни уч доллардан пуллардим.

Охир-оқибат ҳар куни «McDonald’s»га қатнашдан чарчадим, шунинг учун кафени қандай қилиб пиццерияга айлантириш мумкинлиги ҳақида ўйлаб қолдим. Билишимча, пиццадан жуда катта фойда қоларди. Катта пиццани тайёрлаш икки доллардан арзонроққа тушарди, аммо уни 10 долларга (ёки ундан кўпроқ қўшимча нархларда) сотиш мумкин эди. Пиццани бўлиб сотиш орқали бундан ҳам кўпроқ пул ишлаш мумкин эди. Бир нечта тадқиқотлардан сўнг пицца печларига сармоя киритиш учун 2000 доллар кераклигини аниқладим. Бу таваккал қилишга арзирли туйилди, шунинг учун мен чуқур нафас олиб, 2000 долларга чек ёздим.

Мен, шунингдек, кафени одамлар йиғилиб чакчаклашадиган жойга айлантиришни хоҳлардим. Шунинг учун тунларни «MTV»дан видеотасвирлар ёзиб олиш билан ўтказардим. Агар реклама чиқиб қолса, ёзувни тўхтатиб турардим, чунки у пайтлар автоматлаштиришдан олдинги давр эди. Орқа фонда қўйиладиган видеолар катта шов-шувга айланди ва янги пицца таклифимиз билан биргаликда фойдани олдинги йилга нисбатан уч бараварга оширишга муваффақ бўлдик. 2000 долларлик

инвестиция бир неча ойда қопланди.

Пицца бизнеси орқали мен Альфредни учратдим, у кейинчалик «Zappos»га молия ва ижрочи директоримиз сифатида кўшилди. Альфред аслида менинг биринчи рақамли мижозим эди ва у ҳар кеча катта калампир пицца буюртма қилиш учун тўхтаб ўтарди.

Биз университетда Альфредга иккита лақаб қўйган эдик: «Овқатлар қолдиғини тозаловчи» ва «Махлук». Ҳар сафар гуруҳ билан ресторанга борганимизда (гуруҳдаги ўн киши кечаси Конг деган Хитой ресторанига борардик), у ҳамминг ликопада қолган овқатни тугатиб қўярди. Мен у билан битта ҳаммомдан фойдаланадиган хонадошларидан бири эмаслигимдан мамнун эдим.

Шу сабабдан менга Альфреднинг ҳар куни кечкурун калампирли пиццани бутунлигича буюртма қилиши ғалати эмасди. Аммо баъзида у бир неча соатдан кейин келиб, яна бир йирик калампирли пиццани буюртма қиларди. Ўша пайтда мен ўзимча: «Вой, бу бола шунча овқатни ея оладими?», деб ўйлаганим ёдимда.

Бир неча йил ўтгач, Альфред пиццаларни юқори қаватдаги хонадошларига олиб бориб, бўлақлаб сотишини билиб қолдим. Шу сабабдан биз уни «Zappos»да бир неча йилдан сўнг молия ва ижрочи директор сифатида ёллаганимиз.

Биз бир-икки йил олдин ҳисоблаб кўрдик ва мен пицца бизнесидан Альфредга қараганда кўпроқ пул ишлаганимни, лекин у пиццани арбитраж қилиш орқали мендан соатига ўн баравар кўпроқ пул ишлаб топганини аниқладик. (Бундан ташқари, у томонда хавф камроқ эди. Кафе бир кечада 2000 доллар йўқотилган ўғрилик қурбони бўлган. Йил охирида мен соатига икки долларга яқин пул ишлаб топганимни аниқладим.)

Ўша пайтда мен буни билмас эдим, лекин бизнинг пицца соҳасидаги муносабатларимиз кўплаб миллион долларлик бизнес имкониятларига олиб борувчи йўлнинг

бошланиши эди.

Тўртинчи курс якунида Санжай менга технологик компания асослари деган нарсани таништирди. Ўша пайти мен уни қизиқарли нарса бўлса керак, деб ўйладим, лекин кўп эътибор қаратмадим.

Аксарият битирувчиларнинг эътибори, жумладан, меники ҳам ўқишни битирмасдан иш топишга қаратилган эди. Келажакдаги ишимиз учун суҳбатга боришимиз шарт эмасди, мамлакатнинг кўплаб компаниялари, хар хил тармоқлардан Ҳарвард биносига вакиллар юборарди.

Кўпчилик бошқа хонадошларимиз банк ёки менежмент консалтинг соҳасига ҳужжат топширди. Иккаласи ҳам энг обрўли ишлар ҳисобланарди. Мен учун уларнинг иккаласи ҳам жуда зерикарли туйилди, боз устига, иш вақти ўн олти соат деб эшитгандим.

Шунинг учун Санжай ва менттехнология компаниялари суҳбатидан ўтишга қарор қилдик. Менинг мақсадим юқори маошли иш топиш эди. Қайси вазифани бажариш, қайси компанияда ишлаш, компаниядаги маданиятнинг қандай бўлиши ёки қаерда яшашимнинг аҳамияти йўқ эди.

Шунчаки камроқ ишлаб, яхши маош оладиган иш топишни хоҳлардим.

БАЪЗАН ЮТАСИЗ, БАЪЗАН ЮТҚАЗАСИЗ

Ташқаридаги хақиқий дунёда

Санжай иккаламиз «Ogacle»дан таклиф олдик.

Бизга бир нечта иш таклифлари тушди, лекин «Ogacle»нинг таклифини қабул қилишимиз табиий ҳол эди. Улар менга нафақат кўп пул таклиф қилишди (1995 йилда университетни битиришим биланоқ йилига 40 минг доллар маош олиш яхши эди), шунингдек, университет даврида тўплаган нарсаларимни Калифорнияга кўчириб ўтказиб беришмоқчи эди. Қўшимчасига янги иш учун тайёрлов дастури мобайнида Санжай билан мени бир неча ҳафтага бепул корпоратив тураржойга жойлаштиришмоқчи эди.

Мен омадим келганини хис қилдим. Университетда ўқишдан асосий мақсад имкон қадар кўпроқ маош тўлайдиган ишга жойлашиш, деб айтишганди. Мен ушбу ўйинда ютиб чиқдим. Бошқа хонадошларимнинг иш таклифлари билан солиштирганда, Санжай иккаламиз кўпроқ пул ишлашимиз кўриниб турарди.

Бир неча ой ўтгач, Санжай ва мен биргаликда «Ogacle»да янги иш учун тайёрлов машғулотларини ўтадик. Бу уч ҳафталик дастур бўлиб, биз билан яна университетни яқиндагина битирган йигирма киши бор эди. Уч ҳафта тез ўтди. У, асосан, маълумотлар базасини дастурлаш

бўйича киска курс эди. Биз мураккаб ва кизиқарли лойихалар устида ишладик. Мен жуда кўп нарсаларни ўрганаётганимни, янги дўстлар орттирганимни ва яхши пул ишлаётганимни юракдан ҳис қилдим. Машғулот сўнггида янги ишимни бошлаш учун янги хўжайиним билан учрашувни орзикиб кутардим.

Аслида нима қилишим ёки нимани кутаётганим хақида тайинли фикрим йўқ эди. «Oracle» юзасидан умуман изланиш қилиб кўрмаган эдим. Билганим шу эдики, университетдалигимда улар мени суҳбатдан ўтказиш учун вакил жўнатишган ва менинг ёзганларим уларда яхши таассурот қолдирганди. Умуман олганда, улар мени билмасди, мен эса уларни. «Дастурчи муҳандис» бўлишим кераклиги ва улар менга 40 минг доллар тўламоқчи эканлигини билардим, холос.

«Oracle»даги биринчи иш кунимда иш столимни кўрсатиб, қиладиган вазифам ҳамда мажбуриятларимни айтишди. Мен, асосан, техник сифатни назорат қилишим ва регрессия синовлари ўтказишим керак эди. У нима учун кераклигини билмасдим, лекин аслида бунинг аҳамияти ҳам йўқ эди. Яхши пул ишлаб топаётгандим. Бир ҳафта ичида шуни билдимки, у ҳам осон топиладиган пул экан.

Қиладиган ишим кунига бир нечта синов ўтказиш эди. Синовни ўрнатиш беш дақиқа вақтни оларди, сўнгра автоматлаштирилган синов учун уч соат вақт керак бўларди, шу аснода мен шунчаки ўтириб, унинг тугашини кутардим. Шундай қилиб, мен кунига атиги икки ёки кўпи билан уч марта синов ўтказишга муваффақ бўлардим. Қайси вақтда келишим ёки идорани тарк этишимни ҳеч ким кузатмаётганини ҳам фаҳмладим. Аслида, менинг кимлигимни бирор киши биларди, деб ўйламайман.

Биринчи ой мобайнида мен ўзимни ўта омадли ҳис қилиб юрдим. Деярли куч сарфламасдан яхши ҳақ олаётганимга ишона олмасдим. Санжай иккаламиз офисдан етти дақиқалик йўл наридан ижара уй топдик ва

яна бир марта хонадош бўлдик.

Бир ҳафта ичида менинг кундалик ишларим тайин бўлди:

10:00 – Иш столим ёнида ҳозир бўлиш.

10:05 – Синовлардан бирини ўтказишга киришиш.

10:10 – Электрон почтамини текшириш, тайёрлов курсидаги дўстларимга хабарлар жўнатиш.

11:30 – Тушлик қилиш учун уйга бориш.

12:30 – Мизғиб олиш.

13:45 – Офисимга қайтиб бориш.

14:00 – Яна бир синовни бошлаш.

14:05 – Электрон почтамини текшириш, тайёрлов курсидаги дўстларимнинг хатларига жавоб ёзиш.

16:00 – Уйга қайтиш.

Омадим келганини ҳис қилдим, чунки Санжай кечки соат еттигача уйга қайтмасди, менинг эса шундай осон кун тартибим бор эди. Ҳар замонда ундан иши қандайлигини сўраб қўярдим. У елкасини қисиб: «Яхши. Унчалик зўрмас», – дерди.

Унга менинг ишим ҳам унчалик зўр эмаслигини, лекин кечки пайтлари ва дам олиш кунлари зерикишни енгил учун биргаликда бирор нарса қилишимиз мумкинлигини айтдим. «Бутунжаҳон тармоғи» деган нарса борган сари машҳур бўлиб бораётгани. Санжай график дизайн борасида уста эди, шунинг учун ишдан ташқари компаниялар учун веб-сайт тайёрлаб беришни йўлга қўйишимиз мумкин эди.

Ўз бизнесимизни йўлга қўйиш ғояси ажойиб кўринди. Компаниямизни «Internet Marketing Solutions», қисқача «IMS» деб номладик. Ўзимизнинг веб-саҳифамизни яратдик, ижара уйимизга иккинчи телефон линиясига буюртма бердик, ташриф қоғозларини чиқарттирдик. Биз янги мижозларни рўйхатдан ўтказишга тайёр эдик.

Мижозларни қандай рўйхатдан ўтказиш бўйича

режамиз бор эди: Аввало, биз маҳаллий савдо палатасига мурожаат қиламиз ва уларга бепул веб-сайт яратиб беришни таклиф қиламиз. Шунда барча маҳаллий корхоналар бизнинг мижозимиз эканлигини айтардик (бепулга веб-сайт қилиб берганимизни айтмасдик, албатта), иложи борича кўпроқ маҳаллий корхоналарга мурожаат қилардик ва тез орада пул айланишни бошларди.

Шундай қилиб, биринчи навбатда веб-сайт яратиш учун савдо палатасининг розилигини олишга тўғри келарди. Гарчи таклифимиз мутлақо текин бўлса ҳам, уларга томон дастлабки яқинлашув менинг мижоз билан биринчи марта телефондаги алоқам бўлди. Улар билан учрашувни соат 12:30 га белгиладим. Бу менинг «Oracle»даги кун тартибимга мос тушарди.

Учрашув куни мен асабийлашардим. Илгари бирер марта муваффақиятли савдо шартномасини тузмагандим, лекин уларга веб-сайт кераклиги ва биз уни тайёрлайдиган муносиб номзод эканлигимизга уларни ишонтириш асосий вазифамлигини тушуниб турардим. Ташки кўриниш муҳим аҳамият касб этишини билардим, шу боис тушлик учун танаффусга «Oracle»дан соат 11:30 да чиқиб кетдим ва аввал уйга кириб, бир неча ой олдин битирув кечаси учун кийган костюм ва галстугимни кийдим. Ташриф қоғозларим етарли эканлигига ишонч ҳосил қилдим. Сўнг Санжай бир неча кун олдин ясаб, чоп этган бир нечта брошюраларни олдим.

Асабийлашган бўлсам ҳам, учрашув яхши ўтди. Ҳамма нарсани бепул қилишни таклиф қилаётганимиз уларга ёқиб тушди. Кейинги бир неча ҳафта давомида тушлик учун танаффусим борган сари чўзилди. Кун давомидаги кўп вақтимни палата билан учрашиб, улар қилаётган хизматимиздан мамнун эканлигига ишонч ҳосил қилиш билан ўтказардим. Санжай кечаси кўп вақтини мижжа қоқмай ўтказарди, чунки у туни билан веб-сайтни тайёрлаш билан машғул бўларди. Мен савдо

ва мижозлар билан ишлашга жавобгар эдим, у бўлса маҳсулот ва дизайнга жавобгар эди. Биз яхши жамоа эдик.

Бир ой ичида савдо палатасининг веб-саҳифасини ишга туширдик. Энди пуллик мижозларни қабул қилишга тайёр эдик. Биринчи нишонимиз ўзимиз яшайдиган кўчадаги катта савдо маркази «Hillsdale» эди. Бу яхши танлов деб ўйладик, чунки биз уни мижоз сифатида рўйхатдан ўтказса олсак, у ердаги ҳар битта дўконга бориб, савдо марказининг ўзи ҳам мижозимиз эканлигини, шунинг учун улар ҳам биз билан ишлаши кераклигини айта олардик.

Кейинги бир неча ой давомида жуда оз вақтимни «Oracle»да ўтказдим, чунки «Hillsdale» савдо маркази ва бошқа кичик бизнес вакиллари билан учрашиш билан банд эдим. Ва ниҳоят, биз савдо марказининг веб-саҳифасини лойиҳалаш, бошқариш ва ўрнатиш учун уларни 2000 доллар тўлашга кўндирдик.

Биз буни уддаладик! Биринчи ҳақиқий пуллик мижозни қабул қилдик. Энди «Oracle»даги зерикарли кунлар билан хайрлашиб, ўзимизнинг доимий бизнесимизни бошқаришимиз мумкин эди.

Ва биз айнан шундай қилишга қарор қилдик.

Эрталаб раҳбаримга «Oracle»дан кетишим ҳақида айтмоқчи бўлганимда жуда асабийлашардим. Бир соат кутиб, ниҳоят, унинг офиси томон боришга ўзимда куч топдим. Унга янгилик ҳақида айтишга тайёр эдим. У хонасининг деразасидан менинг келаётганимни кўрди. Кўзимиз кўзимизга тушди. Юрагим борган сари тезроқ ураётганини хис қилдим. Кейин у бошқа томонга ўгирилди. Офисга назар ташлаб, у бошқа биров билан учрашиб турганини кўрдим, бундай пайтда мақсадимни айта олмасдим. Енгиллик хис қилдим ва офис ёнидан ўтиб, ўзимни гўё зал охиридаги ҳожатхонага кетаётгандай тутдим.

У ерда қўлимни ювиб ҳақиқатан ҳам ҳожатхонага

келгандай туйилиши учун яна бир-икки дақиқа кутиб турдим. Кейин яна раҳбарнинг офиси ёнидан ўтиб, иш столимга келдим ва кейинги ярим соатни дўстларимга хат жўнатиш билан ўтказдим. Ўттиз дақиқа учрашув якунига етиши учун етарли вақт, деб ҳисобладим, шундай бўлса ҳам ишонч ҳосил қилиш учун яна ўн беш дақиқа кутишга қарор қилдим ва кейин яна раҳбарнинг офиси томон қадам ташладим.

Нимагадир иккинчи сафар олдингидан ҳам кўпроқ асабийлашаётган эдим. Менимча, бу хўжайиннинг учрашуви тугаганига ишончим комил эмаслиги учун бўлса керак. Агар у ҳали ҳам учрашувда бўлса, мен яна бир марта ўзимни ҳожатхонага кетаётгандай кўрсатишимга тўғри келади ва у мени қовуғида ёки қорнида жиддийроқ муаммоси бор, деб ўйлай бошлаши мумкин. Камига иш ўрним яқинидаги қолиб унинг офиси ёнидаги ҳожатхонадан фойдаланаётганим ғалати кўринаётган бўлса керак. Балки, у иш ўрним яқинидагиси ишламай қолган, деб ўйлагандир. Булар унинг хаёлидан ўтаётганига ишончим комил эди, шунинг учун ўзимни бу аҳамиятсиз эканига ишонтиришга уринардим. Барибир бу менинг “Ogacle”даги охириги иш куним бўлиши керак эди. Лекин раҳбарнинг ўн йилдан кейин мен ҳақимдаги ягона хотираси залнинг бошқа томонидаги ҳожатхонадан тинимсиз фойдаланганим бўлади, деган хаёл миямнинг туб-тубида тинимсиз айланарди. Бу эса даҳшат эди.

Шу сабабли мен унинг ёдида «ҳожатхонага серқатнов бўлиб қолган ғалати бола» сифатида қолмасликка қарор қилдим. Менда бир ғоя туғилди. Тўғри унинг офисига кираман-да, ҳаммасидан қутуламан. Шундай қилиб, мен орқага қайтиш йўқлигини таъкидлаб, йўлак бўйлаб бордим. Олдиндан кўзларимиз тўқнашиб кетмаслиги учун деворга яқинроқ томондан юрдим, шунда у менинг узоқдан юриб бораётганимни кўрмасди. Юрагим тез-тез Урарди. Бу сафар унинг эшиги очиқлигига кўзим тушди.

Ниҳоят, эшик олдига келиб ичкарига қарадим. Унга ишдан кетаётганим ҳақида айтишга тайёр эдим.

Бироқ хонада ҳеч ким йўқ эди.

Бу энг қийин ишдан кетиш сифатида тарихда қоладиганга ўхшарди. У бошқа бир учрашувга ёки тушликка кетгандир, деган ҳаёлда мен ҳам тушликка боришга қарор қилдим. Тушдан сўнг учинчи уриниш учун қайтиб келмоқчи бўлдим. Бир хўрсиндим-да, орқага қайрилдим. Шунда оркамда турган раҳбаримга дуч келдим.

«Тони? Мени кидираётган эдингизми?» – сўради у.

Мен бу ҳолатга руҳан тайёр эмасдим. Ўша вақтда «Тасо Bell»дан нимадир буюртма қилиш ҳақида ўйлаётгандим. Эсанкираб шоша-пиша «Йўқ, узр» деб ғўлдирадим, бошқа шубҳа уйғотмаслик учун иложи борича тезроқ юриб кетдим.

«Тасо Bell»да иккита муҳим қарорни қабул қилдим. Ошқозонимга кутилмаган тетиклаштирувчи таъсир кўрсатадиган янги ичкилик такони синаб кўрмоқчи бўлдим. Бундан ташқари ишдан бўшаш учун эртагача кутишга қарор қилдим. Бугун мавриди эмаслигига ишоралар етарли эди.

Ўша куни кейинроқ офисга қайтганимда, ишдан бўшаш масаласи билан шуғулланишим шарт эмаслигини билганимдан анча енгил тортгандим. Иш ўрним яқинидаги ҳожатхонага борганимда эшикдаги ҳожатхона тозаланаётгани ва бошқасидан, яъни хўжайиннинг офиси ёнидагисидан фойдаланиб туриш ҳақидаги ёзувни кўрдим.

Яхши томони, мен аллақачон унинг қаердалигини билардим ва ўша томонга юрдим. Ҳожатхонага яқин борганимда раҳбарнинг эшиги очиклигига ва у хонада ёлғиз эканига кўзим тушди. Ҳаммасини яқунига етказишга қарор қилдим, шунинг учун кўп ўйламасдан ўзимни офисга киришга ундадим.

«Вақтингиз борми?» – сўрадим. Эшикни ёпиб, унинг қаршисига ўтирдим. Энди орқага йўл йўқ эди.

«Мен... ишдан бўшашга қарор қилдим», дедим ҳаяжон билан. «Ogacle»да беш ойдан буён ишлаётгандим ва ҳали деярли ҳеч нарсанинг уддасидан чиқмагандим. Бу янгиликни раҳбарим қандай қабул қилишини билмасдим. «Ogacle»да яқиндан бери ишлаётганим ва аллақачон кетмоқчи бўлганим учун хафа бўлса керак, деган ташвишда эдим. Ёки танаффусларда кўп ушланиб қолаётганимни билар ва ичида кетаётганимдан хурсанддир. Балки, бу билан умуман иши йўқдир. Унинг жавоб бериши учун керак бўлган уч сония менга уч дақиқадай туйилди.

«Йўғ-е! Бошқа бирор стартапга қўшилаётган кўринасиз! Қандай ажойиб имконият!» У мен учун чин юракдан хурсанд эди. У мени миллионлаб венчур-капиталига эга бўлган компанияга қўшиляпти, деб ўйлади.

Унга шунчаки «Ogacle»дан зерикканим ва Санжай билан бирга ижара уйимиздан туриб бошқараётган веб-дизайн бизнеси учун кўпроқ вақт орттиришни хоҳлаганимни айтишга юрагим дов бермади. Ҳозирги даражамизда аслида «Ogacle»даги маошимиздан камроқ пул топаётгандик.

Бироқ биз ўз бизнесимизни юритишни ва тақдиримизни ўзимиз қўлга олишни хоҳлаган эдик. Бу пул учун эмас, зерикмаслик учун эди. Энди Санжай иккаламиз ҳам расман ишдан бўшагандик ва ҳаётимизнинг кейинги қисмини бошлашга тайёр эдик. Бизни нима кутаётгани қоронғи эди, лекин нима бўлса ҳам, зерикиш ва қоникмаслик ҳиссидан кўра яхшироқ бўлиши керак эди.

Биз саргузаштга тайёр эдик.

Стартап

Маълум бўлишича, биз кутган саргузашт ўз-ўзидан содир бўлмади. Оқибатда биз уйда ўтириб қолдик. Вақти-вақти билан веб-дизайн билан шуғулланардик, баъзан

янги мижозлар кидиришга борардик.

Биринчи ҳафтанинг якунигача иккимиз ҳам веб-дизайнга қизикмаслигимизни англадим. Биз ўз бизнесимизга эга бўлиш ва уни юритиш ғоясига мубтало эдик, лекин реаллик тасаввурдан кўра анча зерикарли бўлиб чиқди.

Ота-онам «Oracle»дан кетганимни эшитиб, унчалик ваҳимага тушмади. Дадамга Санжай билан веб-сайт яратиш бўйича компания ташкил этишимизни айтганимда у менга бу бизнеснинг келажаги йўқдай кўринаётганини айтганди. Мана ҳозир, бир ҳафта ўтмай Санжай билан «Oracle»дан кетиб тўғри қилганимизга шубҳаланиб қолдик.

Кейинги бир неча ҳафта оғир ва биров эзгин ўтди. Зерикишни енгиб, кўнгил ёзиш учун кўп вақтимизни интернетда ўтказа бошладик. Санжайнинг кийим жавонига ухлашга киришини томоша қилиш ягона кизикарли машғулот эди. Биз биров ақлдан озишни ҳам бошлаётгандик.

Хайриятки, иккимизнинг ҳам университетдаги ишимиздан орттирган етарли пулимиз бор эди. Шунинг учун йилнинг қолган қисмида ижара ҳақини тўлаш ҳақида қайғурмасак ҳам бўларди. Нимани хоҳлашимизни билмасдик, лекин нимани хоҳламаслигимизни билиб олдик. Биз «Oracle»да ишлашни хоҳламасдик. Ортик веб-дизайн билан шуғулланишни ҳам хоҳламасдик. Ортик савдо алоқалари қилишни хоҳламасдик. Ва биз зерикишни хоҳламасдик.

Шундай қилиб, биз кун-тун интернет билан боғлиқ кейинги бизнес ғояни ўйлаб топиш билан овора эдик, лекин бирор арзирли фикр келмасди. Бир куни дам олиш кунда зерикканимиздан бир ғояни синаб кўриш учун компьютер дастури тузишга қарор қилдик. Уни дастлаб интернет «LinkExchange (ILE)» деб номлаганмиз, кейинчалик уни қисқача «LinkExchange» қилиб ўзгартирганмиз.

«LinkExchange» ортидаги ғоя жуда оддий эди. Агар сизнинг веб-саҳифангиз бўлса, бизнинг хизматимиз учун текинга рўйхатдан ўтишингиз мумкин эди. Рўйхатдан ўтганингиздан сўнг, веб-саҳифангизга махсус кодни жойлаштирасиз ва сайтингизда автоматик равишда реклама баннерлари кўрина бошлайди.

Ҳар сафар кимдир веб-сайтингизга кириб, рекламани кўрса, сизга тушган пулнинг ярми берилади. Шундай қилиб кунига мингта фойдаланувчи сайтингизга кирса, сиз умумий даромаднинг ярмини оласиз. Ушбу даромад билан биргаликда, сизнинг веб-сайтингиз «LinkExchange» тармоғида беш юз марта бепул реклама қилинади. Шунинг учун бу катта реклама бюджетига эга бўлмаган веб-сайтларга кўшимча равишда ўзларини текинга намоиш қилишлари учун ажойиб имконият эди. Қолган беш юзта реклама имкониятини ўзимиз учун сақлаб кўярдик. Ғоя шундай эдики, вақт ўтиши билан «LinkExchange» тармоғини кенгайтириб, охир-оқибат катта корпорацияларга сотиш учун етарли реклама имкониятларига эга бўлардик.

Санжай билан биргаликда тажрибамиз учун дастурлаш қисмининг барчасини бир ҳафтада яқунладик, сўнг интернетдаги ўзимиз ёқтирган кичкина веб-сайтларнинг элликтасига электрон почта орқали хабар юбордик. Улардан янги хизматимизни синовдан ўтказишда ёрдам беришини сўрадик.

Ажабланарлиси, йигирма тўрт соат ичида биз хабар жўнатган сайтларнинг ярми хизматни синовдан ўтказишда ёрдам бериш учун рўйхатдан ўтди. Одамлар уларнинг саҳифаларига кириб, реклама баннерларини кўргани сари «LinkExchange» ҳақида сўзлар тарқала бошлади. Бир ҳафта ичида шунчаки зерикишдан қутулиш учун яратган лойиҳамиз каттароқ самара бериши мумкинлигини англадик. «LinkExchange»ни муваффақиятли бизнесга айланттиришга бор диққат-эътиборимизни қаратишга

қарор қилдик.

Кейинги беш ой шамолдай ўтди. Борган сари кўпроқ веб-сайтлар бизнинг хизматимизга рўйхатдан ўтарди. Биз ҳали пул ишлаш ҳақида қайғурганимиз йўқ эди. Фақат «LinkExchange» тармоғини кенгайтиришга эътиборимизни қаратгандик. Тез ўсиб бораётган ва бошқалар ростдан ҳам фойдаланишга иштиёқманд бўлган бир нарса яратаётганимиздан ҳаяжонда эдик. Санжай иккимиз тиним билмасдик. Вақтимизнинг ярмини компьютер дастурчилигига, қолган ярмини мижозларга хизмат кўрсатиш учун электрон хатларга жавоб қайтаришга сарфлардик. Ҳар бир келган хатга тезроқ жавоб қайтаришга уринардик. Одатда уларга ўн дақиқа ичида жавоб қайтарардик ва одамлар бизнинг тез ишлашимиздан ҳайратда қоларди.

Биз ҳамма электрон хатларга жавоб беришга улгура олмай қолдик, шунинг учун шахар ташқарисидан келган дўстим бизга ёрдам беришга қарор қилди ва шу ерда қолиб кетди. Ўша пайтда ҳаммамиз учун ҳаяжонли, қизиқарли, ажойиб ва афсонавий дамлар эди. Бизни қандайдир буюк нарса кутаётганини билардик, шунчаки унинг нима эканлигидан беҳабар эдик. Кунларнинг ҳаммаси аралашиб кетганди. Биз ҳафта кунларининг умуман фарқига бормасдик.

Бир куни, 1998 йилнинг августида Ленни исмли бир йигит кўнғирок қилиб қолди. У Нью-Йоркдан телефон қилаётганди. У тармоғимизда реклама бермоқчилигини ва, шунингдек, компанияни сотиб олиш нияти борлигини айтди.

Санжай иккимиз у билан тушлик учун ҳафта охирларида Сан-Францискода учрашишга рози бўлдик. Учрашув ҳар турдаги гўштларни пиширишга ихтисослашган «Tony Roma's» ресторанлар тармоғининг бирида бўлди. Ленни ўзини «Bigfoot» деб таништирди. Бу ном унинг компаниясига тегишли бўлиб, унинг тахаллуси

ҳам шундай эди. У қаҳлуа ичимлигидан буюрди, мен ҳам ўзимга шундан буюртма қилдим. Санжай эса қаҳлуадан бош тортди. Университетда бир кечада кўпроқ қаҳлуа истеъмол қилиб юборганмиз (ва кейинроқ хонадошлар билан роса қайт қилганмиз). Хонадошларимиз ҳали-ҳануз бу кунни «Қаҳлуа кечаси» деб ёдга олишади. Санжай ўша кундан буён қаҳлуа билан чикиша олмайди.

Ленни бизга таклифи борлигини айтди. У «LinkExchange»ни «Bigfoot»га сотишимиз учун бир миллион доллар нақд пул ва сармоя таклиф қилди. Келишувнинг бир қисми сифатида Ленни «Bigfoot»да ишлаш учун Нью-Йоркка кўчиб ўтишимизни хоҳлашини айтди. Санжай иккимиз ҳайратланиб бир-биримизга қарадик. «LinkExchange» ташкил қилинганига эндигина беш ой бўлганда бизда уни бир миллион долларга сотиш имконияти туғилганди. Биз Леннига ўйлаб олишимиз учун бир неча кун кераклигини айтдик, лекин хаёлимга фақат бир сўз келди: «Қойил!»

*

Санжай билан кейинги йигирма тўрт соатни қандай жавоб беришни муҳокама қилиб ўтказдик. Биз «LinkExchange»нинг бундан каттароқ натижага эришиш имконияти борлигига ишонардик, лекин бунчалик катта пулни рад этиш ҳам осон эмас эди. Шундай қилиб, биз Леннига компанияни икки миллион доллар нақд пулга сотмоқчи эканимизни айтишга қарор қилдик. Шу йўл билан атиги беш ой ишлаб, Санжай билан ҳар биримиз бир миллион доллардан пулга эга бўлардик. Қаердадир ўқигандим: «Музоқара натижаси қандай бўлиши сизга аҳамиятсиз бўлса ва ташлаб кетишдан кўрқмасангиз, сиз унда энг яхши позициядасиз».

Маълум бўлдики, Ленни бизни икки миллионга арзийди, деб ўйламас экан (Мен ҳам уни икки миллион доллар пули бор деб ўйламасдим), шу сабабли биз ўз йўлимиздан оғишмасликка, лекин ўзаро алоқани давом

эттиришга келишдик.

– «LinkExchange» хаётда бир марта бўладиган имконият, – деди Ленни. – Ҳаётим давомида кўп пул ишлаб топдим, лекин пулни қайтиб олиш ўрнига ҳаммасини таваккал қилиб тикиб юборишга қарор қилганимда кўп йўқотдим ҳам. Сизларга омад тилайман.

«LinkExchange»нинг муваффақият қозонишига ишониш Санжай иккимизга доимгидан кўра кучлироқ туртки берди. Биз Леннига адашганини исботлашимиз керак эди.

Хизматимиздан фойдаланувчилар сони ортиб боргани сари компьютер дастурчилигида ҳам, мижозларга хизмат кўрсатиш соҳасида ҳам кўшимча ёрдамга муҳтож бўлиб қолдик. Шаҳар ташқарисидан келган дўстларимизни биз билан қолишга ва хатларга жавоб беришда ёрдам беришга кўндирдик. Кўшимчасига компьютер дастурчиларини ҳам излай бошладик.

Университетда халқаро компьютер дастурчилиги мусобақасида иштирок этганим ёдимга тушди. Ҳар бир университет бошқа университет жамоаларига қарши учта энг яхши компьютер дастурчиларини бир жамоа сифатида мусобақага юборишига рухсат берилганди. Менинг жамоам мусобақада биринчи ўринни олганди. Жамоадошларимдан бири бўлган Хадини топиб, уни «LinkExchange»га таклиф қилиб кўришга қарор қилдим.

Талабалик пайтимизда Хади кўзбойлағичликка кизиқишини билиб қолгандим. Шунинг учун у билан университет амфитеатрида сеҳргарлик шоусини қўйиш ғоясини қисқача муҳокама қилганмиз. Биз ўзимизча навбатдаги Дэвид Копперфильд дуэти бўламиз, деб ўйлагандик, лекин охир-оқибат бундан ҳеч қандай иш чикмади, чунки иккимиз ҳам жуда банд эдик.

Хади билан боғланиб, унга «LinkExchange»га қўшилишни таклиф қилдим ва қанчалик тез ўсаётганимиз, биз рад этган бир миллион долларлик таклиф ва ҳаммаси

қандай ажойиб эканлиги хақида барча маълумотларни бердим. У таклиф ёққани, лекин кўшила олмаслигини айтди. Чунки у ўша пайтда Сиэтлда «Microsoft»да ишлаётган, «Netscape» браузер билан рақобат қилиш учун «Internet Explorer» деган браузерни ишга туширмоқчи бўлган жамоани бошқараётган экан.

Аммо у менга ҳам ташки кўриниши, ҳам қобилияти жиҳатидан ўзи билан бир хил бўлган эгизак укаси борлигини айтди. Айтишича, иккаласи шунчалик ўхшаш эдики, университет пайти биттаси жуда банд бўлса, бошқаси унинг ўрнига машгулотларга бораркан. Менга қизиқ кўрингани, улар ҳеч бир-бирининг ўрнига учрашувга ҳам чиққанмикан?

– Шундай қилиб... Сиз эгизагингизни ишга ёллашимизни таклиф қиласизми? – сўрадим мен.

– Ҳа.

– Бир-бирингиз учун интервьюга борганингиз хақидаги гап ростми?

– Ҳа.

– Унда яхши. Эгизагингизнинг исми нима?

– Али.

Хуллас, Али билан бир марта учрашганимиздан сўнг уни «LinkExchange»га учинчи шерик қилиб олишга қарор қилдик ва Сан-Францискода ўз офисимизни очдик. Ҳар биримиз дўстларимизни «LinkExchange»га таклиф қилишни бошладик ва бирин-кетин улар бизга кўшила бошлашди.

Ўша йилнинг декабрига келиб, «LinkExchange»да йигирма бешта ходим бор эди ва уларнинг аксарияти ўзимизнинг дўстларимиз эди. «Yahoo» асосчиларидан бири Жерри Янг биз билан учрашмоқчи эканлигини айтди. «Yahoo» ўша йили яқиндагина жуда катта муваффақиятли кимошди савдоси ўтказган эди ва унинг қиймати 1 миллиард доллардан ошиқроқ эди. Жерри ўша пайтдаги «dot-com» инқилобининг асосий фигураларидан эди, шу

сабабли биз интернет юлдузи билан учрашувни ҳаяжон билан кутдик. «Yahoo» билан канақадир реклама битими туза оламиз, деб умид қилаётгандик. Бу бизнинг янада тезроқ ўсишимизга ёрдам берарди.

Маълум бўлишича, Жерри реклама битими билан қизикмаётган эди. У бизни сотиб олишдан манфаатдор эди. Бу биз учун бировз кутилмаган хабар бўлди. Биз таътил тугагунча кутишимизга тўғри келарди, чунки корпоратив ривожланиш бўлимидагиларнинг ҳаммаси таътилда эди. Шу сабабли январда яна қайта гаплашиб кўришга келишдик.

Янги йилдан сўнг у эски ижара уйимизга биз билан учрашгани келди ҳамда Санжай, Али ва менга тўлашга тайёр бўлган суммасини айтди.

«Йигирма миллион доллар».

Мен ҳайратдан чайқалиб кетмасликка ва хотиржам кўринишга ҳаракат қилдим. Хаёлимга келган биринчи сўз «Вау!» эди. Хаёлимга келган кейинги фикр шу бўлди: «Беш ой бурун компанияни Леннига сотмаганимиздан жуда хурсандман».

Жеррига ўйлаб кўриб, бир неча кундан кейин жавоб беришимизни айтдик. Ушбу вазиятда рақамлар каттарок эди. Анча катта.

Кейинги бир неча кун хавотир билан ўтди. Қолган ишчиларимизга нима бўлганини, Санжай, Али ва мен охирги қарорни қабул қилишимизни айтдик. Агар биз 20 миллион доллар олсак, бундан кейин ишлашга ҳожат қолмасди.

Тажриба сифатида, агар пулни олсам, қилишим мумкин бўлган нарсалар рўйхатини туздим:

Сан-Францискода бирор тураржой сотиб оламан, шунда ижара уйда бошқалар билан бирга турмасдан, ўз уйимда яшардим.

Катта экранли телевизор сотиб олиб, уй театрини қурадим.

Кичик таътиллер (ёки дам олиш кунлари)да Лас-Вегас, Нью-Йорк, Маями ва Лос-Анжелес каби жойларга боришим мумкин.

Янги компьютер сотиб олардим.

Бошқа бир компанияни ташкил қилардим, чунки менга нимадир яратиш ва уни ривожлантириш ғояси жуда ёқади.

Рўйхатим шунчалик қисқалигига хайрон бўлдим. Унга яна нимадир қўшиш мен учун жуда кийин эди. Олдинги иш жойларимдан саклаб қўйган пулларим билан мен аллақачон телевизор, компьютер сотиб олиш ва кичкина таътилга бориш имкониятига эга эдим. Шунчаки бунга ҳеч ҳафсала қилмаётгандим.

Мен аллақачон ўзимга ёққан компанияни бошқаришга ҳисса қўшаётган эдим. Ҳозирги компанияни бошқариш кизиқарли бўлиб турган бир пайтда яна кизиқарли машғулот билан шуғулланиш учун бошқа компания ташкил қилиш ғояси ахлоқона кўринди. Ўз уйим бўлмаслигини ҳисобга олмаса, ўзим хоҳлаган ҳамма нарсани сотиб олишга қурбим етарди.

Леннинг сўзлари миямда такрор ва такрор жарангларди:

– «LinkExchange» – бу ҳаётда бир марта бўладиган имконият.

Бир нарсани чин юракдан англаб турардим: «Гарчи муваффақиятсизликка учрасак ҳам, имконият кетидан бориш энг тўғри йўлдир». Бу йигирма уч ёшда ўз уйига эга бўлишдан кўра муҳимроқ эди. Уй сотиб олиш қочиб кетмайди.

Санжай ва Алига фикрларимни айтдим, улар ҳам ўзлари мустақил хулоса чиқаришди. Ҳали ёш эдик. Жасоратли бўлишимиз мумкин.

Эртаси куни қароримизни эълон қилиш учун компания йиғилиши ўтказдик.

«Барчага маълумки, биз «Yahoo»дан компанияни сотиб

олиш ҳақида таклиф олдик. Сўнги кунларни уларнинг таклифини қабул қилиш ёки қилмаслик тўғрисида ўйлаш билан ўтказмоқдамиз», – дея сўз бошладим. Хонада вужудга келаётган кескинликни ҳис қилиш мумкин эди.

«Биз уларнинг таклифини рад этишга қарор қилдик».

Хонага кўз югуртириб, одамларнинг юзидаги енгиллик аломатларидан хайрон бўлдим. «Биз жудаям ўзига хос даврда яшаямиз, – дедим мен. – Интернет саноати авжига чиқмоқда. «Netscape», «eBay», «Amazon» ва «Yahoo» каби компаниялар инсоният тарихи йўналишини ўзгартирмоқда. Ҳеч қачон бунчалик кўп компаниялар бундай қисқа вақтда муваффақият қозонмаган. Ҳаётдан завқ олиш билан биргаликда шу компаниялардан бири бўлиш имкониятига эгамиз».

Нима учунлигини билмайман, лекин негадир борган сари ҳиссиётга берилиб бораётгандим. Овозим титрай бошлади. Охирги сўзларимни айтиб, учрашувни тугатишим керак эди, акс ҳолда йиғлаб юборардим:

«1997 йил бошқа қайтиб келмайди».

Биз бутун дунёга қарши эдик ва ютиб чиқишимизга ишонч ҳосил қилмоқчи эдик.

*

Кейинги бир неча ойни яхши эслай олмайман. Гўё қимдир бизни хато қилмасин, деб назорат қилиб тургандай ҳаммаси жойида эди. «Yahoo»ни молиялаштирган венчур-капитал фирмаси «Sequoia Capital» компаниясидан Майкл Мориц бизнинг директорлар кенгашимизга аъзо бўлди ва компаниянинг 20 фоиз улуши учун 3 миллион доллар сармоя қўйди. Хизматимиздан тобора кўпроқ сайтлар фойдалана бошлади ва компания даромадларини ошириш учун қатта-қатта реклама берувчиларни рўйхатдан ўткази бошладик. Ақлли, ғайратли ходимларни ишга ёлладик (уларнинг кўпчилиги ходимларимизнинг танишлари эди) ва биргаликда анча вақтичоғлик қилдик. Бошимиз осмонда эди.

Бу қандай бошланганини билмайман-у, лекин «LinkExchange»да жуда кизиқарли анъана бор эди. Ойда бир марта бутун компанияга электрон хат юборардим, уларга муҳим учрашувимиз ҳақида ва унда баъзи муҳим сармоядорларимиз ва директорлар кенгаши иштирок этиши ҳақида хабар берардим. Шунинг учун ҳамма учрашув куни галстук тақиши ва костюм кийиши шарт эди.

Яқинда ёлланган ишчилардан ташқари ҳамма бу ҳақиқий расмий учрашув эмаслигини ва аслида костюм кийиш, галстук тақиш шарт эмаслигини биларди. Учрашувнинг асл сабаби ўтган ойда «LinkExchange»га кўшилган барча янги ишчиларни сафимизга қабул қилиш маросимини ўтказиш ва улар билан озгина ҳазиллашиш эди.

Шундай қилиб, ойда бир марта барча янги ёлланган ишчилар офисга костюм ва галстукларда келишарди. У ерда улар компаниянинг анъанавий ҳазили нишонига айланганини тушунишарди. Кундузги йиғилишда қандайдир ноқулай шартни бажариш учун барча янги ишга қабул қилинган ходимлар хонанинг олдига чақириларди.

«Sequoia Capital» сармоясидан кейин биз Майкл Морицдан анъанавий йиғилишимизда иштирок этишини сўрадик ва уни охириги бир ой ичида ёлланган бошқа олтига ходим билан бирга хонанинг олд томонига чақирдик.

Ҳамма ўзини таништиргандан сўнг уларга Морицнинг иштироки шарафига барчадан янграётган мусиқага мос равишда биргаликда ҳаракат қилишни сўрадик.

Агар сиз Мориц ҳақида оммавий ахборот воситаларида бирор нарса ўқиган бўлсангиз, у умуман олганда ақлли, интроспектив ва венчур-капиталистга айланган атокли британиялик журналист сифатида тасвирланарди. Шунинг учун ҳамма унинг бошқа янги ходимлар билан олдинда туришини кўриб ҳаяжонда эди.

Ҳамма шодланиб, қарсак чалаётган бир пайтда кимдир магнитофон олиб чикди ва уни ёкди. Сўнг мусиқа янграй бошлади. У «Макарена» эди.

Морицнинг «Макарена»га мажбуран ўйнашини томоша қилиш қандай бўлишини сўз билан тасвирлаб бўлмайди. У мен кўрган энг ғалати томошалардан бири эди. Хонадаги ҳамманинг кайфияти чоғ, кулаётган эди. Қўшиқнинг охирига келиб, каттик кулганимдан юзимдан ёшлар оқиб тушаётганди.

Хонадаги барча шодон чехраларга қараб, ўзимча ўйлаганим ёдимда: «Ҳаммаси ҳақиқат эканлигига ишона олмайман». Бу шунчаки Морицнинг «Макарена»га рақсга тушиши ёки бутун хонадаги одамлар кулишаётгани ҳақида эмас. Бу ўтган йили содир бўлган ҳамма нарса ҳақида эди. Бунга шунчаки ақл бовар қилмасди.

«Pretty Woman»нинг сўзлари билан айтганда, мен эртақда яшаётган эдим.

Тез ўсиш

«Sequoia Capital»дан маблағ қабул қилганимиздан кўп вақт ўтмай, университетда мен пицца сотган йигит – Альфредга мурожаат қилдим ва унга доимий ходим сифатида бизга қўшилишни таклиф қилдим. У Стэнфордда статистика бўйича докторлик диссертацияси устида ишлаётган экан. Мен учун бу дунёдаги иккинчи энг зерикарли ишдай туйилди (биринчиси кечаси бўёкнинг қуришини кузатиш. Бу пайт бўёк ранги кўринмайди).

Сўнгги икки йилда у билан биргаликда амалга оширишимиз мумкин бўлган бизнес турларини аниқлашга ҳаракат қилдим. Биринчи ғояларимдан бири Альфред билан Стэнфорд шаҳарчасининг бирор қисмида «Subway» сэндвич франчайз очиш эди. Ўша пайтда «Subway» АҚШдаги энг тез ривожланаётган франчайзлардан бири эди, бунинг сабаби қисман франчайз нархи ва бошланғич харажатлар жуда паст бўлганлиги эди. Альфред аслида мен билан буни амалга оширишни ўйлаб юрарди, аммо

кейин билдики, ўша пайтда Стэнфорд ўз худудида тижорат фаолиятига рухсат бермасди.

Санжай билан «LinkExchange»ни йўлга қўйган вақтимизда Альфреддан бизга кўшилишини сўрадим. Ўшанда у буни жуда таваккал иш деб ўйлади, бундан ташқари ота-онаси уни магистратурадан қолиб кетишини эшитиб, ғазабланишидан хавотир олди. Шу сабабли биз алоқада бўлиб туришга келишдик. Уни бизга маслаҳатчи бўлиб ишлаб туришга кўндирдик.

Бу сафар эса Альфред таклифимизни мамнуният билан қабул қилди. Менимча, бунинг иккита сабаби бор. Биринчиси, банкда «Sequoia Capital»дан олган 3 миллион долларимиз борлигини билгани ва иккинчиси докторлик даражасини олиш унинг иши эмаслигини англагани бўлса керак. У 1997 йилда молия бўйича вице-президент сифатида «LinkExchange»га қўшилди.

Кейинги ўн етти ой давомида ҳаммамиз жуда кам ухладик. Биз жуда тез ўсаётган ва иложи борича тезроқ янги ишчилар ёллаётган эдик. Иш ўринлари учун дўстларимизни жалб қилиш тизимидан чарчадик, шунинг учун ишлашга тайёр бўлган ва олти ойдан ортиқ камок жазосини ўтамаган деярли ҳар қандай «иссиқ вужуд»ни ишга ёллашни бошладик.

Офис учун ижарага олинган қаватга сиғмай қолдик. Натижада офисни бинонинг кўшимча қаватларига кенгайтира бошладик. Ҳатто Нью-Йорк ва Чикагода савдо офисларини очдик. Офисда юриб, танимаган одамларингни кўриш жуда ғалати эди. Ҳар ҳафтада битта янги одам пайдо бўлгандай туйиларди. Гап уларнинг исмларини ёки қайси иш ўрнида фаолият юритишини билмаслигимда эмас... Мен ҳатто уларнинг юзларини ҳам танимасдим. Бино қаватлари бўйлаб юрганим сари менга дуч келган одамлар «LinkExchange»да ишлайдими ёки бинодаги бошқа компанияларнинг ходимларими – анигини билмасдим.

Ўша пайтда, албатта, бу ёмон нарса деб ўйламаган эдим. Ҳарна жадал суръатда ўсиб бораётганимиз учун ходимларни танимаслик ҳаяжонни кучайтирарди ва адреналинни доимо юқори даражада ушлаб турарди. Буни барчамиз ҳис қилиб турардик. Аммо ортга назар ташласак, бу аслида келажак учун катта огоҳлантириш қўнғироғи бўлиши керак эди.

Қисқаси, биз корпоратив маданиятга эътиборлироқ бўлиш кераклигини билмаган эдик. Дастлабки йилда кизиқарли ва ҳаяжонли бир нарса қуришга ўз ҳиссасини қўшмоқчи бўлган одамларни ва дўстларимизни ишга ёллагандик. Ўзимиз билмаган ҳолда биргаликда ҳаммага манзур бўлган корпоратив маданият яратдик.

Ходимлар йигирма беш кишидан ортгач, бошқа сабабларга кўра компанияга қўшилаётган одамларни ишга ёллаб хатога йўл қўйдик. Қувонарлиси шуки, биз ёллаган одамлар ақлли ва серғайрат эди. Ёмон томони, уларнинг кўпчилиги кўп пул топиш ёки карьера ва резюмеларини бойитиш илинжида эди. Улар бир неча йиллик машаққатли меҳнатларини «LinkExchange»га сарфлаб, сўнг бошқа компанияга резюмени бойитадиган ишга ўтишни хоҳлашарди. Ёки агар ишлар яхши кетса, кўп пул топиб, нафақага чиқиш умидида эди. Биз ўсишда ва тобора кўпроқ ишчи ёллашда давом этдик. Охиروқибат 1998 йилга бориб компаниядаги ишчилар сони юздан ортди.

Бир куни уйғоткичнинг овозини ўчириш тугмасини олти марта босганимдан сўнг кўзимни очдим. Еттинчи марта босмоқчи эдим, тўсатдан хаёлимга бир фикр келди. Сўнгги марта «Ogacle»да эканимда, ишга боришга эринганимда бу қадар кўп уйғоткични ўчирган эдим. Бу яна содир бўлди, фақат бу сафар мен «LinkExchange»га боришга ҳайиқаётган эдим.

Бу мен учун жуда ғалати туйғу эди. «LinkExchange»нинг асосчиларидан бири эдим, бироқ компания

энди мен боришни истайдиган жой эмасди. Авваллари бундай бўлмасди. Бир ярим йил аввал ўз ходимларим олдида «1997 йил бошқа кайтмайди», деган эдим. Қандай қилиб ҳаммаси бунчалик тез ўзгарди? Нима бўлди? Қандай қилиб биз «ҳамма бир киши учун, бир киши ҳамма учун» руҳидаги жамоавий кайфиятдан айна пайтдаги фитнес, мавқе талашиш ва мишмишлар ҳукм сурган муҳитга ўтиб қолдик?

Ўтган йилни ёдга олиб, ишлар орқага кетган ва кизиқишим сусайган бирор ҳолатни эслай олмадим. Компания маданиятининг емирилишига сабаб бўлган ягона бир ходимни кўрсатолмайман.

Бу минг марта кесиш натижасидаги ўлим² ёки Хитойдаги сув томчилатиб қийноққа солиш каби эди. Кундан-кунга томчилаб-томчилаб... Ҳар бир томчига ёки ишга ёллашдаги хатоликка чидаш мумкин эди, бу унчалик жиддий муаммо эмасди. Аммо ҳаммасини жамласак, бу азоб эди.

Мен нима қилишни аниқ билмасдим. Бу фикрни миямдан чиқариб ташладим. Чунки ҳал қилиниши керак бўлган долзарб муаммолар бор эди: Иқтисодиёт яхши ишламаётганди (Россия валютаси билан боғлиқ қанақадир муаммо ва ўзим унчалик тушунмаган узоқ муддатли капитал чўкиши сабабли) ва компанияда даромадимиз тўсатдан тўхтаб қолса, ишни давом эттириш учун етарли пул захирамиз йўқ эди. Қўшимча молиялаштиришни жалб қилиш учун кимошди савдосига тайёрлана бошладик, аммо Россия валютасидаги қутилмаган муаммолар ишимизни ортга сурди. Иқтисодиётимиз ёмонлашганда суғурта сифатида «асос» молиялаштириш айланмасини йўлга қўйишимиз керак эди. Акс ҳолда, йил охиригача банкрот бўлишимиз мумкин эди.

Сўнгги икки йил ичида биз «Yahoo», «Netscape»

2 1990 йилда Гарри Маршал бошчилигида суратга олинган романтик комедиянинг бош қаҳрамони.

ва «Microsoft» компаниялари билан яхши муносабат ўрнатдик. Ушбу компанияларнинг ҳар бири қилаётган ишимизга катта қизиқиш билдирди ва стратегик шериклик имкониятларини аниқлашдан манфаатдор эди. (Мен ҳеч қачон «стратегик шериклик» нимани англатишини ва унинг оддий шерикликдан қандай фарқ қилишини тушуна олмаганман. Лекин ушбу сўзни ким ишлатса, ақлли одамдай кўринарди, шунинг учун бу иборадан фойдаланишни ёқтирардик.)

Ажабланарлиси шундаки, учала компания ҳам бизнинг меззанин молиялаштириш айланмамизга инвестиция киритишга қизиқиш билдирди. Бундан ҳам ҳайратланарлиси, «Netscape» ва «Microsoft» компанияни тўлик сотиб олишга кўпроқ қизиқаётганди.

Биз уларга нарх камида 250 миллион долларга тушишини айтдик. Бу суммани қаердан ўйлаб топганимизни билмайман, лекин у менга жуда яхши кўринди. «Netscape» ва «Microsoft» иккаласи ҳам музокарани давом эттиришни хоҳлагани яхшилик аломати эди.

Шундай қилиб, улар тендер бошлаб юборишди.

Нихоят, «Microsoft» энг катта сумма – 265 миллион доллар таклиф қилди, аммо унга бир нечта шартлар қўшилганди. Улар Санжай, Али ва мени «LinkExchange»да яна камида бир йил қолишимизни исташди. Агар мен белгиланган вақт давомида у ерда қолсам, 40 миллион долларга яқин пул билан кетардим. Агар қолмасам, бу миқдорнинг 20 фоизидан воз кечишим керак эди.

«LinkExchange» энди мен учун қизиқ бўлмаса-да, шу кетишда у ерда яна бир йил ишлашим мумкинлигини англадим. Шунчаки ишдан бўшамаслик учунгина арзимас вазифаларни бажариб туришимга тўғри келарди.

Бирор компания бошқа компания томонидан сотиб олинганда директорлар кенгаши ўз ўрнида қолиб, деярли ҳеч нарса бажармай юриш ҳолатлари кўп кузатилади.

Аслида, бу ҳолатда тадбиркорлар ишлатадиган алоҳида ибора ҳам бор: «Бошқарувни тинчликда топшириш».

«Microsoft» билан музокараларимиз бошланганидан бир неча ҳафта ўтгач, битим имзоланди. «Microsoft» томонидан амалга оширилган бошқа харидлар билан таққослаганда, «LinkExchange» хариди рекорд вақт ичида амалга оширилди. Бироқ сахна ортида бир-икки ички драмалар ҳам содир бўлди.

Жуда кўп тафсилотларга берилмасдан (ва айбдорларни химоя қилиш учун) айтаманки, бу мен учун инсоннинг хулқ-атвори ва характери юзасидан дарс бўлди. Катта пулларда одамнинг асл башарасини очиб ташлайдиган ғалати хусусият бор. Хариддан олдин компанияга қўшилган баъзи одамларнинг очкўзлигини кўрдим, улар компаниядаги бошқа ҳар бир киши зарари эвазига, ўз фойдаларига шартномалар тузишга уринарди. Шундай драмалар юз бердики, одамлар жанжал кўтариб, молиявий натижани фақат ўзларининг фойдасига буришга урина бошлашди.

Шахсан мен бу драмадан узоқлашишга қарор қилдим. Бу фақат компанияни сотиш тўғри бўлганини тасдиқлади, чунки мен бу одамларнинг кўпчилиги билан ортиқ ишлашни истамасдим. Шунчаки бунга яна ўн икки ой чидаб туришимга тўғри келарди.

1998 йил ноябрь ойининг бошида Санжай иккимиз «LinkExchange» офисидан бироз нарида жойлашган ресторанда тушлик қилдик. Матбуот харид ҳақида икки ҳафта олдин эълон қилиб бўлганди, аммо келишув ҳали расмийлаштирилмаганди. Овқатланишни тугатаётганимизда Альфред кўнғироқ қилиб, битим расмийлаштирилганини айтди. Келишув яқунланган эди.

Мен Санжайга қарадим ва янгилик ҳақида айтдим. «Хўш, менимча, келишув яқунланди», дедим. Иккаламиз ҳам ўзимизни бир хил тутдик. Ҳаяжонланмадик. Хурсанд бўлмадик. Ташқаридагилар, эҳтимол, бизни ўмбалок

ошиб юкорига сакраяпти, деб ўйлаётгандир, аммо бизнинг кайфиятимизда ғалати бефарклик ва енгиллик ҳукм суларди. «LinkExchange»нинг ҳаяжонлари аллақачон йўқолганди. Энди биз яна ўн икки ой иштиёқсиз ва бирорта илҳомлантирувчи сабабсиз шунчаки ишлаб беришимиз керак эди.

– Менимча, энди офисга қайтсак ҳам бўлади, – дедим.
– Яхши.

Шундай қилиб, биз жимгина ортга қайтдик.

Денгиз саёҳати

Гаров – бу гаров. Агар мен баҳс боғлаб ютказсам, тўловдан кочмайман.

Университетда битирув куни дўстларим мен билан баҳс боғлади. Улар мени 10 йил ичида миллионер бўлишимни тахмин қилишди. Агар шундай бўлса, мен улар билан денгиз саёҳатига чиқиб, ҳамма харажатларни ўзим кўтаришим керак эди. Агар улар ютказса, улар билан саёҳатга чиқишим, тўлов ҳам уларнинг бўйнида бўларди. Афтидан, ҳар иккала ҳолатда ҳам мен ютиб чиқардим, чунки миллионер бўлиб ҳамма харажатни тўлашим ёки текинга саёҳатга боришим мумкин эди. Ҳар қайси ҳолатда мен бахтиёр бўлардим, шундай экан, гаровга рози бўлдим.

Багамадаги уч кунлик денгиз саёҳати учун Флоридага учганимизда 1999 йилнинг бошлари эди. Бошқа дўстларимни ҳам таклиф қилишга қарор қилдим ва биз 15 кишилиқ гуруҳ бўлдик. Олдин денгизга чиқмаганим учун кеманинг катталигидан ҳайратга тушдим. Кемада тунги клуб, ўнта бар, бассейнлар ва истаганингизни муҳайё қиладиган бешта ресторан бор эди. Биз еб-ичиб, вақтичоғлик қилдик. Бу худди курсдошларнинг қайта йиғилишига ўхшарди. Фақат бунда баъзи зерикарли нарсалар йўқ эди.

Саёҳатнинг сўнгги куни ичиб, тонг отгунча раксга тушиш учун тунги клубга боришга қарор қилдик.

Саёҳатдаги дўстларим назарида мен бахт ва омадни ифодаловчи барча нарсага эга эдим. Дўстларим компаниямни «Microsoft»га сотганим билан табриклашар ва кўринишимдан ўзимга бўлган ишончим ортганини таъкидлашарди.

Соат 1:00 да DJ тез орада клуб ва бар ёпилиши ҳамда охирги мусиқани кўйишини эълон қилди. Ҳамма охирги қадахни ичиш учун бар томонга юрганда мен оломонга кўшилмаслик ва лаҳзани тутиш учун озрок тўхтадим. Агар тўрт йил олдин кимдир мени миллионер бўлишим ва кемада саёҳатга чиқишимни айтганда ишонмаган бўлардим.

Мусиқа янграётган, қадахлар кўтарилган, ҳамма қадах сўзи айтаётган бир паллада безовта бир овоз хаёлим тубида бир саволни тинимсиз такрорларди. Бу савол «Microsoft» билан келишув яқунланган кунни Санжай билан жимгина офисга қайтган кунимиздан бери ўрнашиб олганди: «Энди-чи? Энди нима қиламиз?»

Кейин бунга эргашиб, бошқа саволлар ҳам келарди: «Муваффақият нима? Бахт нима? Мен нима учун ишляпман?»

Мен ҳамон бу саволларга жавоб топа олмасдим. Шундай қилиб, жавоблар кутиб турар, деган ўй билан барга бориб, бир қадах арок буюртма қилдим ва Санжай билан стаканни уриштирдим.

*

Саёҳатдан кейин мен ўзимни автопилотда бошқарилаётгандай ҳис қилардим. Кеч уйғониб, офисда бир неча соат кўриниш берар ва электрон почтамни текшириб, эртарок уйга қайтардим. Баъзан офисга умуман бормай кўя қолардим.

Бўш вақтим жуда кўп эди. Ундан қандай фойдаланишни билмасдим.

Шундай қилиб, ўйлашга анча вақтим бор эди. Ўзим хоҳлаган барча нарсаларни аллақачон сотиб олгандим:

Бошпана, катта экранли телевизор, компьютер ва уй кинотеатри. Икки ҳафтада бир дам олиш кунлари Вегасга покер ўйнагани борадиган бўлдим. Мен пул учун эмас, ўйинда ютишни ўрганиш учун ўйнардим. Покер хаус ўрнига бошқа ўйинчилар билан ўйналадиган ягона казино ўйини эди. Токи столнингиздаги ўртача ўйинчидан яхшироқ экансиз, умумий ҳолатда ютиб чиқа оласиз.

Лекин бўш вақтимнинг асосий қисми ўйлаш ва фикрларимни назорат қилишга кетарди. Менга ортик пул керак эмасди, шундай экан, ортикча пулни нима қиламан? Ҳали ўзимдаги пулни сарфлаётганим йўқ эди. Нега «Microsoft»да қолиб, янада кўпроқ пул ишлаб топишга уриняпман?

Ҳаётимнинг энг бахтли лаҳзалари рўйхатини тузиб, уларнинг бирортаси пул билан боғлиқ эмаслигини кўрдим. Англаганим шу бўлдики, нимадир барпо этиш, ижодий ёндашув ва яратувчанлик мени бахтли қилган экан. Дўстимга кўнғироқ қилиб, кечаси билан тонг отгунча гаплашиб чиқиш мени бахтли қилган экан. Сузиш мусобақасидан сўнг чўғда пиширилган картошка ейиш мени бахтли қилган экан. Тузланган бодринглар мени бахтли қилган экан (Бунисининг сабабини билмайман. Менимча, шунчаки улар мазали бўлгани учундир. Бундан ташқари, мен «тузланган бодринг» сўзини ишлатишни яхши кўраман).

Жамият ва маданиятимиз бизни фикрлашдан тўхтатиб, кўп пул кўпроқ бахт ва муваффақият келтиради, деган фикрни онгимизга қанчалар осон сингдираётгани, чинакам бахт эса аслида шунчаки ҳаётдан завқланиш эканлиги ҳақида ўйлардим.

Ўзим ёқтирган нарсаларни яратишдан, барпо этишдан ва бажаришдан қанчалар завқланганимни ўйлардим. Янги нарсалар яратиш ва барпо этиш учун шунчалик кўп имкониятлар бор эдики, ҳар бир ғояни амалга ошириш учун вақт етмай қоларди, айниқса, интернет ҳамон тез

суръатда ривожланиб бораётган бир паллада. Умримнинг охиригача етадиган пулим бўлишига карамай, мен бу ерда янаям кўпроқ пул топишга вақтим ва умримни бесамар кетказаётган эдим. Дунёда кўп нарсалар ўзгараётганди. Биз нафақат янги асрга, балки янги минг йилликка ҳам кадам кўяётгандик. Мен эса керагидан ортиқ пул топиш билан овора бўлиб, дунёдаги мислсиз ўзгаришларни ўтказиб юбориш арафасида турардим.

Сўнг ўйлашни тўхтатиб, ўзим билан сўзлашишни бошладим: «1999 йил бошқа қайтиб келмайди, сен нима қилмоқчисан?»

Бу саволга жавобим аллақачон тайёр эди. Ўша пайт ўзимга содиқ қолиб, мени «Microsoft»да ушлаб турган барча пулдан воз кечдим.

Бир неча кун ўтгач, офисга бориб, компанияга электрон почтам орқали хайрлашув хатини жўнатдим ва чиқиб кетдим. Аниқ нима қилмоқчи эканлигимни билмасдим, лекин нима қилмоқчи эмаслигимни аниқ билардим. Ҳаётимни зое кетказиб, бутун дунёдаги янгиликлардан курук қолмоқчи эмасдим. Шунча пулни ташлаб кетганим учун одамлар мени жинни деб ўйлашди. Ростдан ҳам бу даҳшатли қарор эди, фақат яхши маънода.

Ўша пайтда буни англамагандим, лекин бу ҳаётимдаги катта бурилиш эди. Мен пулнинг кетидан қувишни тўхтатиб, ўз қизиқишларим томон одимлашга қарор қилдим.

Ҳаётимнинг кейинги босқичи учун тайёр эдим.

ДИВЕРСИФИКАЦИЯ

Янги корхоналар

«Энди-чи?»

Кўпчилигимиз «LinkExchange»ни, тахминан, бир пайтда тарк этдик ва барчамиз юкоридаги саволга жавоб топишга уринардик. Яқиндагина компанияни «Microsoft»га сотиб, анча пул ишлаб олгандик. Айни пайтда меҳнатимиз самарасини кўришимиз керак эди.

Аммо кўпимизда саволга жўяли жавоб йўк эди.

Болалик хаёлларимни ёдга олдим. Ўшанда Марказий разведка бошқармасида Жеймс Бондга ўхшаш вазифада ишлашни, робот ихтирочиси бўлишни ҳамда пастки қаватида «Taco Bell» ресторани ва кинотеатр бўлган жойда яшашни хоҳлардим.

Энди жосус ёки робот ихтирочиси бўлишни истамасдим, лекин кинотеатр тепасида яшаш ғояси ҳали ҳам мени ўзига торгарди. Бир куни машинада кетаётганимда тасодифан Сан-Францисконинг қоқ марказида, 1000 Ван-Несс майдонида янги кинотеатр комплекси очилаётганини кўриб қолдим. У ерда жами ўн тўртта турли хил театрлар бўлиб, театрлар тепасида эллик учта янги тураржой бинолари сотувга қўйилиши кутилаётганди. Икки блок нарида «Taco Bell» жойлашганини билган пайтим бу ҳақиқий ишора

эканлигини англадим. Бу менинг келажакдаги уйим эди.

Кўчмас мулк агентликлари ҳақиқатан ҳам бутун квартални эгаллаб олганини ва ушбу жойни яратиш учун иккита бинони бирлаштирганларини билиб олдим. Бу ҳудуд тураржой ва кинотеатрлардан ташқари спорт зали, ресторан учун мўлжалланган майдон ва ҳали ижарага берилмаган савдо мажмуасига ажратилган эди.

Мен собиқ «LinkExchange» ходимларига бу ер ҳақида гапириб бердим. Университетдаги йилларимни ёдга олдим. Ўша пайтда доим бирга юрадиган, жуда иноқ гуруҳимиз бор эди. Университет ётоқхонасининг катталарникидек кўринишини яратиб, ўз жамоамизни куришимиз мумкин эди. Бу ўз дунёимизни куриш учун имконият эди. Жуда зўр имконият.

Бирин-кетин жамоамиз квартираларга кўчиб ўта бошлади. Альфред мендан икки эшик нарида яшади. Ҳаммамиз кўчиб ўтганимиздан сўнг биргаликда бинодаги квартираларнинг 20 фоизини эгалладик ва уй эгалари ассоциациясида 40 фоиз ўринни банд қилдик. Биз худди монополиянинг шахсий ҳаётдаги версиясини ўйнаётгандек эдик. Дўстингнинг уйига ёки кинотеатрга пижамада боришнинг қанчалик қулайлигини ҳеч нарсага таққослаб бўлмайди.

Янги уйларга кўчиб ўтишда Альфред иккимиз инвестиция фонди ташкил этишга қарор қилдик. Университетда бир дўстимизнинг хонакилаштирилган қурбақаси бор эди. У бизга фонд ва инкубаторни «Venture Frogs»³ деб номлашни таклиф қилди.

Албатта, биз шундай қилдик.

«LinkExchange»нинг собиқ ходимларидан 27 миллион доллар тўпладик ва турли компаниялар билан учрашишни

³ Хитойда тахминан 900 йилдан бошлаб фойдаланилган Лингчи деб номланган жазо тури бўлиб, узоқ муддат давомида тананинг бир бўлаги пичоқ билан оз-оздан кесиб олинаврган ва бу жараён то одам ўлгунча давом этган. У 1905 йилга келиб тақиқланган.

бошладик. Бир хоналик квартираларимиздан бирини офисга айлантришга ва у ерга бир нечта компьютер ва телефон ўрнатишга қарор қилдик.

Бир куни Ник Свинмурн исмли йигитдан овозли почта хабари олдим. У яқинда «shoesite.com» веб-сайтини ишга туширган экан. Унинг ғояси пойабзаллар «Amazon»ини барпо этиш ва интернетда дунёдаги энг катта пойабзал дўконини яратиш эди.

Бу менга иш чикмайдиган интернет ғояларидан биридай кўринди. Бошқа компаниялар уй ҳайвонлари учун озик-овқат ва мебелларни интернет орқали сотиб, бу жараёнда катта пул йўқотаётганди. Менинг фикримча, одамлар оёқ кийимни аввал кийиб кўрмасдан туриб интернет орқали сотиб олмайди.

Телефонни олиб овозли хабарни ўчирмоқчи бўлиб турганимда Ник бир нечта статистик маълумотларни келтириб қолди: АҚШда пойабзал саноати 40 миллиард долларга тенг бўлиб, унинг 5 фоизи аллақачон оддий почтада буюртма олиш орқали сотилади. Бу, шунингдек, ушбу соҳанинг энг тез ривожланаётган сегменти эди.

Мен тез хомчўт қилиб кўрдим: 5 фоиз 2 миллиард долларга тенг экан. Пойабзални аввал кийиб кўрмасдан сотиб оламанми, йўқми – бу аҳамиятсиз эди. Муҳими, истеъмолчилар сотиб олаётганди. Онлайн-савдо бир кун келиб, ҳеч курса, каталог савдосига тенглашади, деган тахмин тўғридек кўринди. Альфред иккаламиз Ник билан учрашиб кўришга қарор қилдик.

*

Ник билан квартираимизда норасмий учрашув ўтказдик. У оддий кийинган, эгнида узун шортик ва футболка эди. У ҳозиргача университетда бўлган-у, тушлик вақти биз билан суҳбатлашишга киргандай кўринди.

Биз ўзимизни ҳақиқий офиси бор қилиб кўрсатмадик, ўз навбатида, Ник ҳам ўзини ғоясидан ортиқ ҳеч нарсаси йўқлигини яшириб ўтирмади. Лекин бир нарса аниқ

эдики, у имкониятдан фойдаланиш ишкида ёнарди. У яқиндагина университетни битирганлигини айтди.

Ник бутун максadini учта гап билан ифодалади: «Пойабзал АҚШдаги 40 миллиард долларга тенг саноат бўлиб, ундаги каталог савдо 2 миллиард долларни ташкил қилади. Электрон тижорат ўсишда давом этиши эҳтимолдан холи эмас. Яқин келажакда одамлар пойабзал кийишдан тўхтаб қолмайди».

– Пойабзал соҳасида тажрибангиз борми? – сўради Альфред.

– Йўқ, лекин бир неча ой олдин Лас-Вегасда пойабзал кўрғазмасини айланиб чиқдим ва баъзи одамлар бунни қизиқ ғоя деб айтишди, – деди.

– Балки, пойабзал борасида тажрибаси бор бирор кишини топишингиз керакдир, – дедим.

– Албатта. Яхши ғояга ўхшайди, – жавоб берди Ник.

Биз алоқада бўлиб туришга ва Ник компанияга қўшилиш учун пойабзал соҳасида тажрибага эга бирор кишини топгач, яна бир учрашишга келишдик. Шунингдек, Никга сайт учун бошқа ном топишини таклиф қилдим. «Shoesite» номи жуда оддий туйилди ва у кейинчалик бошқа маҳсулотларни қўшиб бизнесни кенгайтиришга тўскинлик қиларди.⁴

Бу ғоя қаердан келди?

(Ник хикоя қилади)

Бир жуфт пойабзал сотиб олиш қийин бўлмаслиги керак, дея ўйлаганим эсимда. Дўконма-дўкон, бир савдо марказидан бошқасига кириб пойабзал топа олмадим. Ўзимни гўё қандайдир бир шаҳарчада яшайдигандай ҳис қилдим. Агар Сан-Францисконинг бир кўрфазида сотиб олишга арзийдиган пойабзал топа олмасам, бошқа жойларда одамлар қандай қийинчиликларга

⁴ Инглиз тилида “shoe” пойабзал маъносини беради.

дуч келишини тасаввур қилдим.

Ўша пайтда фақат уч-тўрт кичик интернет дўконлари бор эди. Лекин улар пойабзал сотиб олишни оз бўлса-да енгиллатмасди. Шундай қилиб, ўзимча ўйлаб қолдим: Нима учун одамлар хоҳлаган оёқ кийимини, мос ўлчамда танлаб, уни бир неча кундан сўнг остоналарида қабул қилиб олишларига имкон берадиган ягона онлайн тизим яратмаслик керак? Бу жуда оддий ғоя эди, нега буни ҳеч ким амалга оширмапти?

Бунинг сабабини билгунимча ғоя ажойиб кўринаётганди – бу осон иш эмас экан. Пойабзал саноати майда бўлақларга бўлиниб кетган ва технология билан унчалик келишмасди. Аммо агар мен барча алоҳида пойабзал дўконларини бир тармоқда бирлаштириш усулини топсам, бу муаммо ечилиши мумкин эди.

Мен ишга киришдим ва «Shoesite.com» номи билан рўйхатдан ўтдим. Сайт ишга туширилишга тайёр бўлгач, менга яна бир нарса керак эди – пойабзал.

Маҳаллий пойабзал дўконига бордим ва уларнинг маҳсулотларини суратга олиб, веб-сайтга жойладим. Ҳар сафар кимдир сайтдан бирор нарса сотиб олганида мен уни дўкондан сотиб олиб, уларга етказиб берардим.

Технологияга қаттиқ ишонган одам сифатида буни амалга оширишнинг янада соддароқ усулини топа олмасдим.

Аммо у иш берди. Одамлар пойабзал сотиб олишни бошлади. Пойабзал соҳасидаги ишларни заррача тушунмасдим, лекин қанақадир муҳим кашфиёт қилганимни сезиб турардим. Ўзим почта орқали бирор марта пойабзал харид қилмаган бўлсам ҳам, статистикага кўра, кўплаб одамлар

харид килаётганди. Ўйланишни тўхтатдим. Ўзимга «Ҳей, бу жуда яхши ғоя» дедим ва унга ишона бошладим. Қандай бўлмасин, мен буни амалга оширишим керак эди.

Бир неча ҳафта ўтгач, Ник биз билан боғланиб, тушликка учрашмоқчи эканлигини айтди. У «Nordstrom»даги эркаклар пойабзали бўлимида ишлайдиган ва компанияга кўшилишга кизикқан Фред исмли кишини топибди. У башарти компания дўстлар ва оилавий доирадан ташқаридан молиялансагина кўшилишга тайёрлигини айтибди. Шунингдек, Ник мендан компания учун испанча «zapatos» – пойабзал сўзидан олинган «Zapatos» номи ҳақида фикримни сўради. Мен одамлар «ZAYPOS» деб нотўғри талаффуз қилиб юбормаслиги учун унга яна битта «р» қўшиб қўйиш кераклигини айтдим. Шундай қилиб, «Zarpos» деган ном дунёга келди.

Бир неча кун ўтиб, Альфред иккимиз Ник ва Фред билан уйимиздан бир блок наридаги 50-йилларни эслатувчи кичик ресторан «Mel's»да учрашдик. «Zarpos»нинг имкониятлари ҳақида гаплашар эканмиз, Фреднинг Николас Кейжга қуйиб қўйгандек ўхшаши мени бизнес суҳбатидан чалғитмаслиги учун кўлимдан келганича ҳаракат қилдим. Фреднинг ёши ўттиз учда, новча эди. У чиндан ҳам Николас Кейжнинг эгизагига ўхшарди.

Мен куркали сэндвич, уни ботириб ейиш учун товукли нўхат шўрва буюрдим. Фред куркали бургер буюрди. Роппа-роса ўн йилдан сўнг Фред иккаламиз учрашувимизнинг ўн йиллигини нишонлаш учун «Mel's»га қайтиб келганмиз ва яна худди шу нарсаларни буюртма қилганмиз.

Ник сўнгги бир неча ҳафта ичида веб-сайт эришган ютуқлар ҳақида гапирди. Ҳозирда ҳафтасига 2000 долларлик буюртма тушар ва буюртмалар сони ортиб бораётганди. Улар ҳеч қанча пул толгани йўқ эди,

чунки ҳар сафар буюртма берилганида Ник маҳаллий пойабзал дўконига югурар, буюмни сотиб олиб, кейин уни харидорга етказиб беради. Ник веб-сайтни шунчаки одамлар пойабзални онлайн сотиб олишга тайёр эканлигини исботлаш учун ишга туширган эди.

Пойабзал саноатида том маънода минглаб турли брендлар мавжуд эди. Ҳақиқий бизнес ғоя охир-оқибат юзлаб брендлар билан шериклик алоқаларини ўрнатиш ва уларни «Zappos»га омборларидаги моллар ҳақида тўлиқ маълумот бериб туришга кўндиришдан иборат эди. «Zappos» интернетда харидорлардан буюртма олиб, сўнг уларни ҳар бир брендинг ишлаб чиқарувчисига узатади. Ишлаб чиқарувчи эса буюртмани тўғри харидорга етказиб беради.

Бу «тўғридан-тўғри етказиб бериш» деб аталарди. Бошқа кўплаб соҳаларда аввалдан мавжуд бўлса ҳам, бу пойабзал саноатида кўлланмаган эди. Ник ва Фред кейинги пойабзал кўргазмасида ишлаб чиқарувчиларни маҳсулот етказиб беришга кўндиришга гаров боғлади, шунда «Zappos»га инвентаризация ёки омбор назорати ҳақида қайғуришига ҳожат қолмасди.

Фред бизга «Nordstrom»да саккиз йил давомида корпоратив нарвондан юқори кўтарилгани, яқинда уй сотиб олгани ва эндигина биринчи фарзанди дунёга келгани ҳақида айтди. У «Zappos»га кўшилиш катта хавф туғдиришини билар эди, аммо агар «Venture Frogs» компанияга бошланғич сармояни киритса, ишонч билан қадам кўйишга тайёр эди.

Альфред иккаламит бир-биримизга қарадик. Ник ва Фред айнан биз сармоя киритмоқчи бўлган одамлар эди. Пойабзал ғояси иш берадими ёки йўқми билмасдик, аммо улар ҳақиқатан иштиёқманд ва катта таваккалларни хоҳлаётган эдилар.

Биз «Zappos»га кўпроқишчи ёллашига вайилохиригача иш ҳақини тўлашига етадиган маблағ ажратишга қарор

килдик. Ғоя шундай эдики, агар компания ривожланиб, йил охиригача ишлаб кетса, «Sequoia Capital» сингари венчур-капитал фирмасидан кўпроқ пул олиши мумкин эди. «Sequoia Capital» «LinkExchange»га ажратган 3 миллион доллар сармоядан 50 миллион доллар ишлаб олган эди. Шунинг учун улар Альфред иккимиз алоқадор бўлган бошқа компанияга яна пул тикишга тайёр эди.

Бошланғич сармоя киритганимиздан бир ҳафта ўтгач, Фред «Nordstrom»даги ишини ташлади. Энди у расман «Zappos» ходими эди. У эртаси куни Ник билан Лас-Вегасда пойабзал намоишига борди.

«Zappos» ходими сифатида биринчи пой- абзал намоишим

(Фред хикоя қилади)

Эртаси куни «Zappos» ходими сифатида ЖПА (Жаҳон Пойабзал Ассоциацияси) пойабзал намоиши учун Лас-Вегасга бордим. Нимани ўйлаётганимиз тайинсиз, лекин биз «Power-Point» тақдимотисиз ёки маркетинг намоишисиз боргандик. Бизда шунчаки бир варақ қоғоз ва ғоя бор эди.

Кейинги тўрт кун ичида саксонта турли брендга мурожаат қилдик. Уларнинг фақат учтаси биз билан ишлашга рози бўлди. Бу аниқ истикболли рақам эмасди, лекин ажабланарли ҳам эмасди. Биз брендларга тўғридан-тўғри уларнинг омборидан буюртмачига маҳсулот етказиб бериш ғоясини илгари сураётгандик.

Брендлар билан гаплашиб анча нарса ўргандик, чунки улар «Қандай қилиб уни етказиб бермоқчисиз? Ким етказиб беради? Агар харидор товарни қайтариб бермоқчи бўлса, бу муаммони қандай ҳал қилмоқчисиз?» каби асосли саволларни беришди.

Энди ҳеч бўлмаганда ўзимиз билмайдиган нарсалар ҳақида кўп нарса билардик. Тушлик қилиш учун мехмонхонага қайтиб бордик, энди нима қиламиз дея бошимиз қотди.

Шундай қилиб, биз ҳамкорлик учун қўнғирок қилишни бошладик. DHL, UPS ва FedEx'га хабарлар қолдирдик. Анча ўйланиш ва тахминлардан сўнг, ниҳоят, жавоб олдик. UPS бизга қайтиб қўнғирок қилган ягона компания бўлди. Бизга керак бўлган ягона ҳамкор ҳам улар бўлиб чиқди.

Ўтмишга назар ташласак, ўсишимиз, асосан, шу усулда бўлган. Биз шунчаки ғояларимизни ёпишиб қолиш-қолмаслигини кўриш учун деворга қараб отамиз. Биз иш берадимиз ёки йўқ, шунини кўриш учун турли хил ғояларни синаб кўрамиз.

Сармоя киритганимиздан кейинги дастлабки бир неча ой Альфред иккаламиз «Zappos»га деярли аралашмадик. Биз бошланғич инвестиция қидираётган бошқа компаниялар билан учрашиш билан банд эдик. Кейинги йил давомида йигирма еттига турли хил инвестицияларни амалга оширдик ва ҳар бир компанияни, шу жумладан, «Zappos»ни ҳам ҳар икки ҳафтада бир марта қандай ишлаётганини текширдик.

Ўзимиз сармоя қўйган компанияларнинг кундалик ишларига аралашмаслик мен учун ғалати ўзгариш эди. Сармоя киритилгандан сўнг вақти-вақти билан сўраган ҳар бир кишига маслаҳат бериб турдик, лекин аксарият вақтларда компаниялар ўзи билан ўзи овора эди.

Инвесторликдан зерикдим, вақтимни тўлдириш учун бошқа бирор юмушни излай бошладим. Мен бир вақтнинг ўзида ҳам қизиқарли, ҳам қийин бўлган нимадир топишни хоҳлардим.

Ана ўшанда покерни кашф қилдим.

Покер

Коллеждалигимиз баъзан покер ўйнаб турардим,

аммо ҳамма қатори мен ҳам уни киморнинг ҳордик учун ўйналадиган бир тури, деб ҳисоблардим ва ҳеч қачон жиддий ўрганмаганман. 1999 йилларда покер оммалашмаган эди. Кўпчилик одамлар покер бўйича жаҳон чемпионати ўтказилиши ҳақида умуман эшитмаган ёки ESPN каби телевизион каналлар ҳали покер мусобақаларини намойиш этмасди.

Уйқусизликдан азият чеккан тунларимнинг бирида тўсатдан бир веб-сайтга кўзим тушиб қолди. Бу веб-сайт доимий покер ўйнаб турувчи одамларга хизмат кўрсатувчи тизим сифатида очилган экан. Покер ўйинига оид у ердаги бепул таҳлиллар ва маълумотларнинг кўплигидан ажабландим ва туни билан покер математикаси ҳақидаги турли мақолаларни ўқидим.

Ҳамма қатори мен ҳам покерни асосан омадга, шунингдек, одамларни алдай олиш ва уларни аввалдан ўқий олиш қобилиятига боғлиқ деб ўйлардим. Шунинг учун буларни «Hold'em Poker» ўйинида (бу ўйин ўша давр казиноларида энг машҳур покер тури эди) ютиш мақсадида ўргандим, аммо узоқ муддатда ҳеч бири менга қўл келмади. Гаровдаги ҳар бир қўл ва ҳар бир айланадаги пул тикишлар учун потенциал имкониятларни чамалаган ҳолда ўйнашнинг математик ҳисоблаш усули бор эди (тикиш миқдори ўртасидаги нисбат, аллақачон тикиб бўлинган доначалар сони ва ютуққа эришишнинг статистик имкониятлари).

Одатий казиноларда покердан ташқари ҳар бир ўйин иштирокчиларга қарши дастурланган бўлади ва, алалоқибат, казино ютиб чиқади. Менинг покерга қизиқиб қолишимнинг сабаби шунда эдики, покерда сиз казинога эмас, балки бошқа иштирокчиларга қарши ўйнайсиз. Казино ўйинда иштирок этмайди, балки ҳар бир ўйин яқунлангач, шунчаки хизмат ҳақи олади (одатда ғолиб бўлган иштирокчидан).

Казинода ҳар бир покер столи ўнтагача иштирокчига

мўлжалланган бўлади. Агарда иштирокчиларнинг камида биттаси математик жихатдан оптимал услубда ҳаракат қилмаса (ва одатда кўпчилик шундай қилмайди ҳам), ўйин давомида тўғри йўл тутган иштирокчилар кун якунида ютиб чиқади.

«Hold'em Poker» ўйини ортидаги бошланғич математикани ўрганиш унчалик кийин кечмади. «Hold'em Poker» номли китобни ўқиб чиқдим. Китобдан ўрганганларимни амалда қўллаш мақсадида Калифорнияда жойлашган қартахоналарга ҳафтасига бир неча марта бориб туришни одат қилдим. (Умумий олганда, Калифорния «кимор штати» бўлмаса-да, қартахоналарга рухсат берилганди, чунки покер автоматга қарши ўйналадиган ўйин эмас.) Бир-икки ҳафта ичида, «Hold'em Poker» ўйинининг асосий математикасини мукамал билиб олганлигимни сеза бошладим.

«Hold'em Poker» математикасини тушуниш ва уни тушунмайдиган иштирокчиларга қарши ўйнаш учдан бир ҳолатда бошларга, учдан икки ҳолатда думларга тушадиган тангага эгалик қилишдек гап эди ва сизда доимо думларга тикиш имконияти мавжуд бўларди. Ихтиёрий бир танга ирғитилганда мен ютқазим мумкин эди, аммо думларга минг маротаба тиксам, менинг ютиб чиқиш имкониятим 99.99 фоиздан юқорироқ кафолатланган бўларди.

Шунингдек, рулетка ёки блэкжек каби автоматга қарши ўйинларни ўйнаганингизда доим бошларга тикишга мажбур бўлиб қолаётганингиздай ҳолат юз беради. Ирғитилган ихтиёрий бир тангани ютиб чиқишингизга қарамай, бу ишни сиз минг марта такрорласангиз, оқибатда барибир сизнинг ютқазингиз эҳтимоли 99.99 фоиз бўлади.

Покер ўйнаш ҳақидаги энг қизиқ нарсалардан бири ихтиёрий тикувнинг алоҳида натижасини умумий тўғри ўйнашдан ажрата билиш эди. Аммо аксарият покер ўйновчилар буни ажрата олмайди. Агар улар бир тикувни

бой берса, тўғри қарор қабул қилгандим ёки ютқазиб кўйса, нотўғри қарор қабул қилдим, деб ҳисоблашади. Айниқса, улар учдан бир ҳолатда бошларга тушадиган танганинг бир марта кутилгандек тушганини кўриб (индивидуал натижа), бошларга тикишида кўринади. Лекин аввалги танга ирғитилганида нима бўлганидан қатъи назар, фақат думларга тикиш математик жиҳатдан тўғри бўлади (тўғри қарор).

Дастлабки ойларда покерни қизиқарли, шу билан бирга, қийин машғулот, деб ҳисобладим. Чунки мен уни китобдан ва ўйин жараёнида тажриба тўплаш орқали ўрганаётган эдим. Кейин яхши бизнес стратегиялари ва яхши покер стратегиялари ўртасидаги ўхшашликни сеза бошладим. Айниқса, қисқа муддатли фикрлаш (масалан, индивидуал тикувда ютиш ёки ютқазिशга эътибор қаратиш) билан узок муддатли фикрлашни (масалан, тўғри стратегия танланганига ишонч ҳосил қилиш) ажратиб олиш жуда ўхшаб кетарди.

Покер ва бизнес ўртасидаги кўплаб ўхшашликларни тушуниб етдим. Шунинг учун покер ўйнаб ўрганганларимни бизнесга татбиқ қилса бўладиганларидан рўйхат туза бошладим:

Бозор имкониятларини аниқлаш

Ўйин ўтказиладиган доскани танлаш сиз қабул қиладиган энг муҳим қарордир.

Агар доскангизда ғалаба қозониш қийин кечаётганини сезиб қолсангиз, уни ўзгартиришингиз керак.

Агар рақиблар кўпайиб кетса (баъзилари ақлсиз ёки тажрибасиз), ҳаттоки сиз улар ичида энг зўри бўлсангиз ҳам, ўйинда ютиб чиқишингиз жуда қийин кечади.

Маркетинг ва брендлаш

Кучли пайтингизда ўзингизни заиф, заиф пайтингизда эса кучли кўрсатинг. Қачон чалғитиш кераклигини ҳис қилинг.

«Бренд»ингиз жуда муҳим.

Одамлар сиз ҳақингизда айтаётган ҳикояларни ўзингиз шакллантиринг.

Молиявий жиҳатлар

Содир бўлиши мумкин бўлган энг ёмон ҳолатга ҳам доимо тайёр туринг.

Энг кўп қўлларни ютган одам якунда энг кўп ютиб олган бўлиб чиқмаслиги мумкин.

Бирорта қўлни ҳам ютқазмаган одам якунда энг кўп пулни ютиб олган бўлиб чиқмаслиги мумкин.

Кутилаётган ижобий натижа учун курашинг, риск даражаси энг ози учун эмас.

Ҳисобингиздаги пул ўйин ва таваккал учун етарли даражада эканига ишонч ҳосил қилинг.

Ютқазишга рози бўладиган микдордаги пулнигина тикинг.

Покер узоқ давом этадиган ўйин эканлигини унутманг. Сиз бир қўлни ёки бир раундни ютқазишингиз мумкин, аммо пировард натижа муҳимроқ.

Стратегия

Гарчи бошқалар кўп пул ютаётганини кўрсангиз ҳам, ўзингиз тушунмайдиган ўйинларга қўшилманг.

Ютқазиш кўпга тушмайдиган ўйинларни билиб олинг.

Ғирромлик қилманг. Ғирромлар пировардида барибир ютқазади.

Тамойилларингизда қатъий туринг.

Ўйин динамикаси ўзгариши билан сиз ҳам ўз ўйин услубингизни ўзгартириб боришингиз зарур. Мослашувчан бўлинг.

Сабрли бўлинг ва узоқни ўйлаб фикр юритинг.

Одатда бардошли ва диққатини жамлай оладиган ўйинчилар ютади.

Фарқлироқ бўлинг. Бошқалар нима қилса, сиз тескарасини қилинг.

Умид яхши режа эмас.

Ўйин давомида «оғишманг». Танаффус килиш, атрофни айланиб келиш ёки тун давомида ўйинни тарк этиш сиз учун жуда қимматга тушади.

Доимий ўрганиш

Китоб ўқинг ва тажрибали одамлардан ўрганинг.

Амалда бажариб ўрганинг. Назария яхши, лекин амалиётнинг ўрнини ҳеч нарса босолмайди.

Атрофингизга истеъдоддиларни жамлаб ўрганинг.

Биргина қўлни ютишингиз яхши ўйнаётганингизни ва ортиқ ўрганишга ҳожат йўқлигини англамайди. Шунчаки омадингиз келиб қолган бўлиши мумкин.

Маслаҳат сўрашдан кўркманг.

Маданият

Сиз ўйинни севишингиз лозим. Яхши ўйинчи бўлиш учун у билан яшашингиз ва у билан ухлашингиз зарур.

Кеккайиб кетманг. Ўзингизни юлдуздек тутманг. Сиздан кўра яхшироқ ўйнайдиган одам доим топилади.

Дилкаш бўлинг ва дўстлар орттиринг. Бу ҳам бир кичик жамоа.

Ўрганганларингизни бошқаларга ҳам ўргатинг.

Ўйинни бошлаганда ўйиндан ташқарига ҳам эътибор қаратинг. Балки, янги дўстлар ёки янги бизнес ҳамкорлар билан учрашиб қоларсиз. Нима бўлиши мумкинлигини олдиндан билолмайсиз.

Завқланинг. Мақсадингиз фақат пул ишлаш бўлмаса, ўйин сиз учун анча ёқимлироқ кечади.

Узоқ муддатли энг яхши стратегияга бор эътиборимни қаратишни унутмасликдан ташқари, покердан ўрганган энг катта бизнес дарсим ўйинда энг муҳим қарорни қабул қила олиш бўлди. Ҳозир ўйласам ҳаммаси очик-ойдиндек кўринади, аммо ўшанда буни тушуниб етишим учун менга олти ой вақт керак бўлди.

Покер ўйнашни бошлаганимдан сўнг энг яхши

стратегияни ўрганиш учун кўп вақт сарфладим. Бу йўлда менга покер ҳақидаги китобларни ўқиш ва уларни амалда синаб кўриш ёрдам берди. Менинг «эврика» дақиқам эса покерни бошламасимдан аввал ўйин бошланганини англаганимда бўлди.

Казинодаги покер хонасида, одатда, доскаларни танлаш имконияти бўлади. Ҳар бир доскада ўзига хос ўйинчилар, турли миқдорда тикилган пуллар, турли хил ўйин динамикаси бўлади. Ўйин динамикаси ўйинчиларнинг келиб-кетишига, уларнинг хурсанд, хафа ёки чарчаганига ҳамоҳанг ўзгараверади.

Қайси доскани танлаш мен қабул қила оладиган энг муҳим қарор эканлигини ўргандим. Қарор қайси пайтда доскани ўзгартириш кераклигини билишни ҳам тақозо қилар эди. Бир китобда айтилишича, тажрибали ўйинчи маблағи оз тўққизта бошқа ўйинчи билан бир доскада ўтирганидан кўра маблағи кўп, аммо чарчаган ва қобилиятсизроқ тўққиз ўйинчи билан ўтирганда ўн баробар кўпроқ пул юта олади.

Бизнесда тадбиркор ёки Бош ижрочи директор учун энг муҳим қарорлардан бири фаолият турини танлашдир. Агар бизнес нотўғри танланган ёки бозори кичик бўлса, унинг қанчалик тўққиз бошқарилиши аҳамиятга эга эмас.

Тасаввур қилинг, сиз етти бармоқли қўлқоплар ишлаб чиқариш бўйича энг катта компания эгасисиз. Сиз етти бармоқли қўлқоплар учун энг зўр танловларни, энг зўр сервисларни ва энг қулай нархларни таклиф этасиз – шунга қарамай сиз сотаётган маҳсулот учун бозор етарлича катта бўлмаса, узокқа бормайсиз.

Ёки агар сиз ўз соҳасининг қиролларига, мисол учун «Wal-Mart»га қарши у ўйнаётган ўйинни ўйнасангиз (масалан, бир хил маҳсулотларни пастроқ нархларда сотиш), сиз тез орада бу бизнесдан сиқиб чиқариласиз.

Покер хонасида қайси доскада ўтиришимни танлай олардим, холос. Бизнесда эса аввалдан мавжуд бўлган

доскада ўтиришга мажбур эмаслигимни тушуниб етдим. Шахсий доскамни белгилашим ёки ўйнаётганда ўзимга қулай доскани яратишим мумкин эди. (Ёки покердагига ўхшаб ҳар доим доскани ўзгартира олардим.)

Ҳар қандай бизнес учун эришиладиган мақсад нечоғли катта бўлмасин, ундан ҳам улканроқ мақсадлар борлигини тушуниб етдим. Мана шу улкан мақсадлар ўйин доскасини каттартира оларди. «Southwest Airlines» авиакомпанияси иш бошлаганда аввалдан мавжуд миждозлар билангина чекланиб қолмади (бошқа компанияларнинг ҳаммаси шундай қилганди). Аксинча, улар халқаро автобуслар ёки поездларда саёҳат қиладиганларни ҳам қамраб олиши мумкин бўлган хизматларни таклиф қилишди ва ўз бизнесларини шулар атрофига қуришди. Бошқа авиакомпаниялар кенг фойдаланаётган «радиал маршрут» моделини қўллаш ўрнига улар қисқа парвозлар учун арзон нархлар таклиф қилишди. Миждозлар ҳам катта харажатларсиз рейсларни ўзгартириши мумкин бўлди. Шунингдек, улар самолётларининг қўниш ва учиб кетиш орасидаги вақтни имкон қадар қисқартиришди. Улар муваффақиятга эришди, чунки аксарият авиакомпаниялар ўйнаётган доскада эмас, бошқа доскада ўйнашга қарор қилишган эди.

*

Бир неча ой давомида покер хақида кўп нарсга ўргандим, аммо яқунда Калифорниядаги картаҳоналарда ўйнашдан зерика бошладим. У ерга доим бир хил ўйинчилар тўпланар эди, ўйинчиларнинг кўпчилиги бутун кунни покер ўйнаб ўтказарди. Чунки улар қиладиган бошқа иш йўқ эди ёки шу ой учун ижара ҳақларини ютиб олишга ҳаракат қилишарди. Бир неча ой вақтимни ўрганишга ва ўйин математикасини амалиётда қўллашга сарфлаганимдан сўнг покер ўйнаш мен учун осон бўлиб, тобора рангсизлашиб бораётгандай туйила бошлади.

Шундай қилиб, дам олиш кунларида Лас-Вегасга

бориб туришни одат килдим ва у ерда ўйнаш менга жуда қизиқ туйилди. У ерда турли одамларни учратдим. Уларнинг асосий қисми Лас-Вегасда яшамас ва кўпчилиги шахсий ва омадли бизнесига эга эди. Покер улар учун ҳар замонда ўйналадиган эрмак эди.

Калифорния картаҳоналарида ўйнашни бутунлай тўхтатдим. Кейинчалик ҳам покер ўйнасам-да, у ортик менинг бор диққат-этиборимни тортмай қўйди. Мен жаҳон миқёсидаги ўйинчи бўлишдан йироқ эдим, бироқ ўйинни етарлича ўргандим. Шундай қилиб мен машғулоти ўзгартиришга тайёр эдим. Мен учун кейинги покер ўйинларидан мақсад пул ютиш ёки покер ўйнаш қобилиятимни ривожлантириш ва тажриба тўплаш бўлмай қолди. Покер ўйнашдан мақсад дўстлар билан вақтичоғлик қилиш, қизиқ одамлар билан танишиш ва дўстона алоқалар ўрнатиш эди.

Шуни тушуниб етдимки, покерми, бизнесми, умуман, нима билан шуғуллансам, ўшанга муқамдан кетиб қолишим жуда осон экан. Оқибатда доскани ўзгартириш имкони борлигини унутиб қўйишим осон бўлиб қолди. Психологик жиҳатдан қаралганда, барча инерцияларни енгиб ўтиш жуда қийин. Тезкор ва онгли тарзда ҳаракат қилинмаса, инерция доим ғалаба қозонади.

Ҳаётимдан аслида нима кутаётганим ҳақида қайтадан ўйлаб кўришга ўзимни мажбурлай бошладим. Нимага эришмоқчилигим, нима қилишни хоҳлашим ва балки бошқа доскага ўтишим кераклиги ҳақида ўйлаб кўрдим. Покердаги тажрибамдан келиб чиқсам, доскани ўзгартириш ҳеч қачон кеч бўлмаслигини билар эдим.

Покернинг асосий элементларини ўрганганимда шуни тушуниб етдимки, казиноларда ўйнаш учун сарфлаган вақтим туфайли ҳеч нимага эришмаётган эдим. Қониқарлироқ бошқа нарса билан шуғулланишга муҳтожлигимни ва мен ортик ўзим учун муносиб ўйинни ўйнамаётганимни англадим. Ёзнинг иссиқ ҳароратини

покер ўйини билан ҳис қилганимдан сўнг мен учун янги сизга ўтиш вақти келди, деб ўйладим.

Доскани ўзгартириш вақти келган эди.

Иккиланиш

Мен бундан кейин нима қилишимни аниқлаб олишга уриндим ва бу борада кўп иккиландим. Инвестиция ва трейдингга қизиқиб кўрдим. Фонд бозорида ўзимга нотаниш компанияларга сармоя киритдим ва оқибатда катта зарар кўрдим. Шахсан ўзим кичик бир эпизодда иштирок этган «Булутлар узра Мавлуд байрами» номли фильмга пул тикишга қарор қилдим ва оқибатда жуда кўп йўқотдим.

Улар менга қимматга тушган дарслар эди. Аммо мен ўзим тушунмайдиган соҳаларга, бошқарувига аралашолмайдиган ёки таъсирим йўқ бўлган компанияларга, ўзим билмайдиган ёки ишонмайдиган одамларга сармоя бериш катта хатолигини билиб олдим.

Вақт ўтиб, нима учун ҳар нарсага пул тикиб ётганимни ўйлаб қолдим. Мақсадим нима эди? Кўпроқ пул ишлашми? «Microsoft»дан кетаётганимда аллақачон каттагина пулдан воз кечганим сабабли бу ҳолат ҳеч бир мантиққа тўғри келмас эди.

Мен қилаётган трейдинг ва инвестициялардан умуман қониқмаётганимни тушуниб етдим. Қимор ўйнаётганга ўхшардим, аммо барча имкониятлар менга қарши эди, чунки ўзим тушунмайдиган нарсаларга пул тикаётган эдим. Охир-оқибат фонд бозоридаги барча маблағларимни қайтариб олишга ва бунинг ўрнига маънилироқ бирор нарса билан шуғулланишга қарор қилдим.

«Zappos»дагилар билан бир ё икки ҳафтада учрашиб, маслаҳат бериб турардим (кўпинча техникага оид). «Zappos»дагилар жуда камчиликни ташкил этишига қарамай, улар шу кичкина жамоа учун яхши натижаларга эришаётган эдилар.

Альфред билан мен «Zappos»ни «Sequoia Capital»да

ишловчи Майкл Морицга таништирдик ва дастлабки мажлисни ўтказишда унга ёрдам бердик. Биз хурсанд эдик. «Zappos» жамоаси қилаётган ишини иштиёқ билан бажарар ва у юкори суръатда ривожланаётган эди. Альфред иккимиз «Sequoia Capital»га «Zappos» хақида электрон ёзишмаларимизда гапирган эдик.

Биз «Zappos» ишчиларига бу мажлис оддий йиғилишлардан кўра анчагина расмийроқ бўлади, деб айтдик. «Sequoia Capital» компанияси «LinkExchange»га киритган инвестицияси орқали ўз маблағини 3 миллион доллардан 50 миллионга, яъни ўн етти ой давомида ўз пулларини ўн етти баробар кўпайтириб олган. Бу компаниянинг Альфред ва менга ишончи баланд эдики, улардан «Zappos»га атиги бир неча миллион доллар инвестиция киритишини сўраш бизга жуда оздек туйилаётган эди.

Кейинги воқеалар

(Фред хикоя қилади)

Ёқимсиз аҳвол эди. Календарь 10 декабрни кўрсатар ва ўн бешинчи санагача биз жуда кўп маблағ жалб қилишимиз кераклигини билардик. Молиялаш учун бор-йўғи беш кун вақтимиз колганди, акс ҳолда, «Zappos» бизнесдан чиқиб кетиши мумкин эди.

«Zappos»ни компания сифатида танитиш ва кўпроқ пойабзал брендлари билан шартномага эришиш мақсадида Нью-Йоркдаги ҳар пойабзал кўргазмасида иштирок этдим. «Zappos»нинг яшаб қолиши ҳақида Никнинг кўнғироғини кутиш билан биргаликда компанияни оёққа турғазиш учун биз кўлимиздан келганини қилаётган эдик.

У менга янгиликни етказган пайтда ресторанда тушлик қилаётгандим. «Sequoia Capital» инвестиция киритмасликка қарор қилганди.

Кўнғирокка жавоб бериш учун ташқарига чикдим ва қайтиб столга ўтирганимда официант тўсатдан тиззамга сув тўкиб юборди. Кулишга ҳаракат қилдим. Бало келса, кўш-кўш келаркан.

Калифорнияга қайтганимдан сўнг Ник иккимиз турли сармоядорлар билан маблағ киритиш борасида гаплашиб кўрдик, аммо уларнинг ҳеч бири инвестиция киритишни хохламади. 15 декабрь тушдан сўнг компаниядаги 12 кишининг ҳаммаси тўпланди ва бунақа пайтда кўпчилик биргаликда табиий равишда бажарадиган ишни қилдик – ичимлик учун «Chevy's» дўконига отландик.

Боримизни бериб ҳаракат қилганимизни ва бажарганларимиз яхши уриниш эканлигини ҳаммамиз ҳис қилиб турардик. Омадимиз келмади. Бир неча қадахдан сўнг, соат тўртлар атрофида офисга қайтдик ва столларимизни йиғиштира бошладик.

«Sequoia Capital» «Zappos» учун инвестиция киритишга қизиқмаётгани ҳақида эшитганимиздан сўнг Альфред ва мен бироз ажабландик. Нима бўлди экан ёки нимадир нотўғри қилиндими, деб «Sequoia Capital» билан боғландик. Уларнинг айтишича, компания бир неча ой мукаддам ташкил этилганлигига ва жамоанинг қанчалик кичиклигига қарамай, унинг эришган натижалари кўзга кўринарли бўлган, аммо бу жараён кичик бизнестан у ёғига ўтишига «Sequoia Capital» ишонмаётган экан. Улар компанияда янада кўпроқ ўсиш ва ривожланишни кўрмоқчи эди ва бизга бир неча ойдан сўнг яна қайта алоқага чиқишни таклиф қилишди.

«Venture Frogs» билан биргаликда тузган режамизга кўра, бизнинг ҳақиқий мақсадимиз ҳар бир компанияга оз-оздан инвестиция киритиш ва сўнг уларни «Sequoia Capital» каби йирикрок сармоядор компанияларга ўтказиб юбориш эди. Шундай қилиб, «Zappos» билан

бироз мушкул вазиятга тушиб қолдик. Биз «Venture Frogs»даги маблағдан «Zappos»га кўшимча инвестиция киритишимизга ёки унинг баҳридан ўтишимизга тўғри келарди.

Бизнинг дастлабки инвестицион стратегия ва фалсафамизга биноан, «Zappos»ни бизнестан чиқариб юбориш мақсадга мувофиқ эди: Интернет компанияларига куйидагиларни эътиборга олиб инвестиция киритиш мумкин: Компанияларнинг ҳар учинчиси катта фойда келтириши мумкин, компанияларнинг ҳар учинчиси фойда ҳам, зарар ҳам кўрмаслиги мумкин, компанияларнинг ҳар учинчиси бизнестан чиқиб кетиши мумкин. «Zappos» охириги тоифага мос тушарди.

– «Zappos»ни нима киламиз? – деб сўради Альфред. – Бугун қарор қабул қилишимиз керак. «Zappos» ҳисобида бир неча кунгагина етадиган пул қолган. «Sequoia Capital» ҳам энг камида бир неча ой ўтмагунча маблағ киритиш ҳақида ўйлаётгани йўқ. Улар «Zappos»нинг янада ривожланишини кутишяпти.

– Агар ривожланиш бўлса, улар аниқ маблағ киритадими? – сўрадим мен.

– Аниқ эмас, – Альфред жавоб берди. – Лекин, фикримча, эҳтимоли ҳам йўқ эмас. Бу катта таваккалчилик. Биз «Zappos»га «Sequoia Capital» билан кейинги мажлисгача бир неча ой давомида жон сақлаб қолиши учун пул ажратишимиз мумкин. Аммо агар яна «Sequoia Capital» инвестиция киритишни хоҳламаса, биз ўшанда ҳам худди ҳозирги ҳолатимизга тушиб қоламиз. Фарқи шундаки, ўша пайтда бизнинг ҳисобимизда ҳам катта эҳтимол билан кўп маблағ қолмайди.

Қийин вазият эди. Агар биз «Zappos»га яна маблағ киритишга қарор қилсак, кейин бошқа бир компанияга ҳеч қандай инвестиция кирита олмай қолардик.

– Ҳақиқатда катта таваккалчилик. Бир саватга жуда кўп тухумни жойлашга ўхшайди, – дедим мен. – Аммо

у ердаги йигитларни ёктираман. Шижоаткор ва талабчан йигитлар, шунингдек, улар бу ишни қисқа муддатда бойиб кетиш учун қилаётганга ўхшашмайди. Улар ростдан ҳам узок давр учун нимадир куришга интилишмоқда.

– Яхши. Агар сен «Zarros»га кўпроқ пул тикишимизни хоҳласанг, инвестициямиз хавфсизлигини таъминлаш мақсадида кўпроқ вақтимизни улар билан биргаликда ўтказишимиз зарур, – Альфред нафасини ростлади. – Уларни инкубаторга кўчиб ўтишга кўндиришимиз лозим.

Альфред иккимиз фондимиз учун инвестицион стратегиянинг бир қисми сифатида «Venture Frogs» инкубаторини ташкил этишга қарор қилгандик. У ерда биз интернет компанияларини офис хизматлари, жой билан таъминлаб беришимиз мумкин бўлар эди. Бу бизга инкубаторда қайси компания бўлмасин, уларга кўз-қулок бўлиб туришимизга имкон берарди.

Бу ҳақида биз яшаётган бинō эгаси билан гаплашдик, чунки у ерда ижара учун ҳали жуда кўп бўш жой бор эди. Альфред ва мен қолган жойларни ҳам ўз назоратимизга олишга қарор қилдик. Бизнинг режамиз у жойнинг бир қисмини инкубатор учун офисга ва бир қисмини ресторанга айлантириш эди. Шундай қилиб, бизга ҳам, қарамоғимиздаги компанияларга ҳам бинони тарк этишга зарурат қолмасди. Узокрок ва қаттиқрок меҳнат қилиш имкониятига эга бўлардик.

Инкубатор майдонида ҳали ҳам қурилиш кетаётганлиги ягона муаммо эди.

– Ҳа, ўйлашимча, бу яхши ғоя. Бироқ инкубаторнинг тайёр бўлишига энг камида бир неча ой муддат керак, – дедим мен. – Кейинги бир неча ой жуда қийин кечади. Шу муддат ичида компания ёки оёққа туради, ёки бутунлай йўқ бўлади.

– Хўп, нима қилишни хоҳлайсан? – сўради Альфред.

Олдимизда турган барча вариантлар ҳақида ўйлаб кўрдим.

– Ҳафта сўнггида туғилган куним, икки ҳафтадан сўнг янги йил байрами. Уларни янги йил байрамидан сўнг юқоридаги хонамга кўчирсак қандай бўларкан?! Пастки қаватдаги инкубатор тайёр бўлгунича хонамни офисга айлантириб туришимиз мумкин.

– Яхши фикр.

Телефон кўнғироғи

(Фред ҳикоя қилади)

Оқшом маҳали нарсаларимизни йиғишти-раётганимизда кутилмаган кўнғирок бўлди. Бу Тони эди. У бир неча шартлар билан кейинги уч-тўрт ойга етадиган маблағ беришга қарор қилибди: «Сан-Францискодаги офисимга кўчиб ўтишингиз керак ва мен компаниянинг кундалик ишларига кўпроқ аралашмоқчиман».

Биз шу вақтга қадар Тонига ҳафталик савдо ҳисоботларини юбориб турардик ва унинг офисга келганини Альфред билан бир мартагина кўргандик. Биз ўз ишларимиз билан жуда банд эдик. Аммо унинг кўнғироғидан сўнг аниқ бўлдики, у «Zappos»да имконият бор деб ўйлаётган эди.

Қарор қабул қилиш қийин кечмади.

Биз нарсаларимизни йиғиштирадик ва Эмеривилдан унинг офисига кўчиб ўтдик. Тони йил давомида тўрт ойлик пулни биттада бериши мумкин эди. Тўрт ойликнинг сўнгига келибгина ишга эга бўлишни тасаввур қилинг, айниқса, бу ҳақида ҳеч нарса билмасангиз. У бу компания маблағ киритишга арзийди, деб қарор қилганида биз учун энг сўнгги кун келган эди. Хайриятки, у шунга қарор қилди. Шундай қилиб, биз тўрт ойда ривожланишга эришиш учун астойдил тер тўкиб меҳнат қилишда давом этдик. Мақсадга эришиш йўлида қаттиқроқ ишлашимиз керак эди, кейинги тўрт ойлик «кислород»га эришишни кута

бошладик.

Бутун йил давомида эришганларимиз бор-йўғи шу бўлди. Биз жон сақлаб қолдик.

«Red Bull»га муносабатим

(Тони хикоя қилади)

Ҳаётимнинг турли даврларида турли хил дўстлар орттирганман. Баъзи дўстларим билан барларда вақтичоғлик қилиб роҳатланаман. Баъзи дўстларим билан фильмлар томоша қилишни ёқтираман. Баъзи дўстларим билан ишлашни хушлайман. Баъзи дўстларим билан гапларни қайси предлоглар билан тугатмаслик кераклигини муҳокама қилиб маза қиламан.

Ҳаётимда энг узоқ муддат давом этиб келаётган муносабат «Red Bull» билан бўлган муносабатим ҳисобланади. Яқиндагина ўн йиллик юбилейимизни биргаликда нишонладик. Биз дастлаб Сан-Францискодаги тунги клубда танишганмиз (умумий дўстимиз бизларни таништирганди) ва бутун тунни рақсга тушиб, мароқли ўтказгандик. Вақтлар ўтиб, тунги клубдаги вазиятдан ташқари ҳам биргаликда ўтказган машғулотларимиз тобора ортиб ва тобора турфа хиллашиб борди. Ўйлашимча, «Red Bull» ҳаётимнинг ажралмас қисмига айланиши сабаби унинг турли хусусиятларга эгаллиги ва деярли ҳар бир вазиятга мослашувчанлиги эди.

Қаерга борсам ҳам, қандай машғулот билан шуғуллансам ҳам (барларда ичимлик ичиш, фильм томоша қилиш, офисда ишлаш ва тоққа чиқиш), «Red Bull» менинг вафодор ҳамроҳим бўлиб келади. Оқиғи, ҳозир ҳам нима учун «Red Bull»га бўлган муносабатимни ёзаётганимни тушунишга қийналаётган дўстларим қаршисида ўтириб ҳам «Red Bull»дан ҳўплаб қўйяпман.

Кун охирига келиб, тахмин килишимча, хаётимизнинг кўплаб жабхаларида бирга бўладиган ва доимо бизни қўллаб-қувватлайдиган яхши ҳамроҳ топиш жуда қийин. Агарда сиз нонушта ёки тушлик қилаётганингизда шериклик қиладиган, офисда тушликдан олдинги очликдан кутқарадиган, марафоннинг охириги милларида ёрдам берадиган ва алкоголь билан ёки алкогольсиз роҳатланадиган ҳамроҳ топа олсангиз, бу хаётингиздаги ноёб ҳодиса эканлигини унутманг.

Мен учун бу сақлаб қолиниши жуда муҳим бўлган муносабатдир.

Боғлиқлик

Туғилган куним яқинлашаётгани ва мен бу кунни хаётим давомида нишонлаган барча туғилган кунлардан фаркли ўтказишни хоҳлар эдим. Бунинг учун жон-жаҳдим билан ҳаракат қилишга қарор қилдим.

Бир неча ой муқаддам юқори мактабдаги баъзи дўстларим билан қайтадан йиғила бошлаган эдик. Худди коллеж даврларига ўхшаб, ўн беш кишидан иборат гуруҳимиз тикланди ва биз биргаликда ҳафтасига бир неча марта вақтичоғлик қилардик. Бошланишида бу йиғилишлар ҳеч қандай мақсадсиз ва олдиндан режаланмаган ҳолда кечарди. Бу йиғилишлар шунчаки кўпчилигимизнинг аллақачон битта бинода яшаётганимиз сабабли юзага келганди, шунинг учун кутилмаган йиғилишлар борган сари одат тусига кириб борарди.

Баъзан биз кимнингдир яшаш жойида вақт ўтказар, баъзан эса биргаликда тунги клуб ёки дискотекаларга борардик. Аста-секинлик билан сафимиз кенгая бошлади ва бизнинг биномиз фақатгина дўстларимиз учун эмас, балки дўстларимизнинг дўстлари учун ҳам базмлар марказига айланди. Биз беихтиёр ўзимизнинг кичик жамиятимизни яратдик ва уни ривожлантирдик. Энг одатий йиғиларида ан жойимиз менинг уйим эди.

Гуруҳимиз катталашиб боргани сари янги дўстлар орттириш ва яқиндагина ташкил этилган жамоамиздаги муносабатларни яқинлаштириш ўзаро иноқликни ва келажагимизга ишончни таъминлаётганлигини тушуниб етдим. Орамиздаги ўзаро боғлиқлик бизни хурсанд қилаётганди ва коллеж пайтларидан буён биз буни жуда соғингандик. Кўпчилик қатори биз ҳам коллежни битиргач, бир-биримизни йўқотгандик ва тасодифан қайта топишиб қолмагунимизгача ўша дамларни соғинганимизни англаб етмагандик.

Одамлари ҳақиқатда бир-бирига боғланган ва бир-бирининг соғлиғи ҳақида қайғурадиган жамоадан узоқлашмайман, дея ўзимга сўз бердим. Мен учун ўзаро боғлиқлик (муносабатларимнинг сони ва қанчалик даражада чуқурлиги) кўтаринкилик берувчи муҳим жиҳат эди ва мен жамоамиздан жуда миннатдор эдим. Яқинлашиб келаётган туғилган кунимда ўтказиладиган кечанинг асл мақсади менинг эътибор марказида бўлишим эмас эди. Туғилган куним шунчаки баҳона эди. Ойлар давомида режаллаган байрам кечаси менинг жамоамизга совғам эди.

«LinkExchange»ни сотганимдан сўнг «тажрибалар моддий нарсалардан кўра анча муҳимроқ» деган қараш билан яшаб келаётгандим. Кўпчилик у ерни тарк этганимдан кейин антиқа ва қимматбаҳо машина сотиб олади деб ўйлагандир, эҳтимол, аммо мен «Acura Integra» билан кифояланган эдим.

Мен биномизнинг еттинчи қаватида жойлашган 130 квадрат метр майдонга эга квартирада яшардим ва бир неча ой аввал саккизинчи қаватдаги 325 квадрат метрлик ҳашаматли квартира сотувга қўйилгани ҳақида хабар топдим. У 810-рақамли бўлим эди.

Кўчишга хоҳишим йўқ эди, лекин 810-квартиранинг ҳолатини кўришим биланоқ уни сотиб олишим кераклигини тушундим. Шундагина бу квартира

жамиятимизнинг янги йиғилиш майдонига айлана оларди. У ерда битта кичкина ётоқхона ва 278 квадрат метрлик очиқ майдон бор эди. Бу квартира базм кечалари уюштириш учун жуда соз жой эди.

810-квартирани сотиб олдим ва буни кўпроқ мулкка эга бўлиш истагида ёки фойда келтирадиган мол-мулк инвестицияси сифатида қилмадим. Мен уни кечаларимиз ва йиғинларимизни шу ерда ташкиллаштириш мақсадида сотиб олдим. Квартирага эгалик қилиш кўпроқ тажрибага эришиш имконини берар эди.

Пул таклиф қилишда икки харидорни ютиб чикиб, 810-квартирани харид қилганимдан сўнг уни ўзим хоҳлаган кўринишга олиб келиш устида ишлай бошладим. Коллеж даврида хонадошларим билан «Дўстлар» деб номланган машхур телекўрсатувни томоша қилиш ҳар ҳафталик одатимиз эди. Мен кўрсатувдаги қаҳрамонларнинг «Central Perk» номли қаҳвахонада тўпланиб, вақт ўтказиши ва бошқа одамлар билан танишишини эсладим. «810» ҳам жамиятимиз учун «Central Perk»нинг бошқача шахсий вариантыга айланишини хоҳлардим. Шунингдек, уни шунчаки «810» деб аташ ўрнига яхшироқ ном ўйлаб топишимиз керак эди.

Дўстлар билан шампан ичиш учун якшанба кунлари «810»да тўпланишни ўйладим. «810»ни клуб, бар ёки дискотекадан сўнг тўпланадиган жой сифатида тасаввур қилдим. «810»нинг биринчи расмий кечаси 1999 йил 11 декабрь шанба куни бўлиши керак эди. Ярим тунда мен 26 ёшни тўлдирардим. Менинг туғилган куним «810»нинг очилиш маросими учун мукамал баҳона эди.

Етарли микдорда «Red Bull» йиғиб қўйдим.

*

Туғилган куним базмига тайёргарлик кўришга ҳафталар кетди. Туғилган кунимгача бўлган ойларда жамоамиз бир неча дискотекаларга борди. Ўша йили биринчи марта дискотекада иштирок этганимни яхши

эслайман. Ўшанда дискотека нима эканлигини ҳам билмасдим. Билганим шуки, улар жуда кўп техно ва хаус мусиқа кўйишади. Дискотекаларда кўйиладиган мусиқалар билан бир хил турдаги мусиқалар чалинадиган тунги клубларга ҳам аввал борганман. Ўша пайтларда мусиқаларни асабга тегадиган деб ҳисоблаганим ва нима сабабдан барча клубларда бир хил мусиқалар кўйилиши ҳақида тушунмаганимни эслайман. Мусиқаларда ҳеч қандай сўз бўлмасди, улар узлуксиз ва бир текисда қайта-қайта такрорланиб турувчи ритмлардек туйиларди. Мен электроник мусиқаларнинг оҳангига тушунмасдим.

Шу сафар ҳам ўша турдаги мусиқалар кўйилишини билиб, дискотекага боришдан унчалик хурсанд бўлмадим, аммо жамоамизнинг ҳар бир аъзоси боришни истагани учун мен ҳам қатнашишга қарор қилдим.

Қаерда жойлашгани ҳам номаълум бўлиб туйилган катта ва бўм-бўш омборга машинада етиб бордик. Омбор ташқарисида юзлаб машиналар турганди ва ташқарида кутиб турганимизда электроник техно мусиқанинг такрорланувчи ва даҳшатли овози эшитилиб турарди. Бу ерда қанча вақт турарканмиз, дея ўйладим, чунки мен ўзим танийдиган ва радиода эшитган мусиқаларим кўйиладиган жойларни афзал кўрардим. Йигирма дақиқа навбатда турганимиздан сўнг, ахийри, бурчакдан ўтиб, омбор ичига йўл олдик.

Кейинги юз берган ҳодисалар қарашларимни бутунлай ўзгартириб юборди.

*

Улкан яшил лазер нурлари ўнта футбол майдонига тенг келадиган омбор бўйлаб кезиб юрарди. Туман чиқарувчи қурилмалар худди тушдагидек афсонавий мухитни яратишга ёрдам берар ва барча одамлар DJга юзларини ўгириб, мусиқа оҳангига мос равишда бир хил ҳаракат қилар эди. Ҳамма ерга «Red Bull» идишлари сочилган ва ультрабинафша қора нурлар деворлар,

шифтларда аксланар, гўёки улар бошқа сайёрадан кўчиб келган ўсимликларга ўхшарди.

Аммо ҳаммаси шунчаки безаклар, қора нурлар, туман чиқарувчи қурилмалар, лазерлар ёки омборнинг улканлиги туфайлигина эмасди. Ўша жойдаги ва ўша лаҳзадаги умуман қутилмаган нимадир бутун вужудимни чулғаб олганди. Мен у нарса нима эканлигини ёки нима учун ўзимни бундай ҳис қилаётганимни аниқ билмас эдим.

Мен кўникиб қолган тунги клублар ва ушбу сахна орасидаги фарқларни аниқлашга уриниб кўрдим. Ҳа, безаклар ва лазерлар ажойиб ва бу омбор одамлар рақс тушадиган мен кўрган жойларнинг энг каттаси эди. Лекин бу нарсаларнинг иккови ҳам нима сабабдан менинг ҳайратдан оғиз очиб қолишимни изоҳлай олмасди. Гуруҳдаги энг ақлли бўлиб танилган ва мантикий фикрлай оладиган одам сифатида мен ўзимда юз берган ўзгаришлардан ажабландим – илоҳий тарафдан бўлмасда, борлиқ билан чуқур уйғунлик ҳиссини туйдим.

Бу ерда ҳеч ким бир-бирини баҳолаб ўтирмасди ва атрофга назар солиб шуни кўрдимки, ҳар бир одам қандай бўлса шундайлигича мусиқа садолари остида рақсга тушар эди.

Мен тунги клубларда кўрган рақслардан бу ердаги рақслар анча фарқли эди. Бу ерда рақсга тушиш кераклиги учунгина рақсга тушишмасди, тунги клубларда эса қайсидир маънода ўзини кўз-кўз қилиш авж олганди. Тунги клубларда одамлар, одатда, бир-бири билан рақс тушади. Бу ерда деярли ҳар бир одам бир тарафга қараб олгандай туйиларди. Ҳамма DJ тарафга юзланган эди. DJ ҳам ўз навбатида бор энергиясини оломонга йўналтираётган эди. Ҳар бир одам DJга сиғинаётгандек туйиларди.

Бутун хона минглаб одамларнинг бирлашган жамоси бўлиб яхлитлашган ва DJ бу гуруҳнинг сардори эди.

Одамлар мусикага раксга тушаётгандай туйилмасди, мусиканинг ўзи одамлар ичидан сузиб ўтаётганди. Узлуксиз ва кўшиксиз электроник оҳанглар оммани синхрон ҳаракатга келтирган юрак уриши эди. Бу жараёнда индивидуал руҳнинг мавжудлиги йўқолиб, унинг ўрнига ягона гуруҳ руҳи пайдо бўлгандек туйиларди, гўёки бир гала қушлар бирлашиб, ягона яхлит тизим сифатида парвоз қилгандек. Омбордаги барча одамларнинг мақсади бир эди. Ҳаммамиз ягона эхтиросларга ҳисса қўшардик.

Ўша пайтларда бунини билмасдим, аммо ўн йил ўтгач, бахтга эришиш борасида ўтказилган илмий тажрибалардан билиб олдимки, бошқа одамлар билан синхроник тарзда жисмоний ҳаракат қилиш ва ўзингиздан каттарок нарсанинг бир қисмига айланиш (шунингдек, бир лаҳза ўзликни унутиш) кучлироқ бахтиёрлик ҳиссини уйғотади. Дискотекадаги ҳолат ҳам одамлар минглаб йиллар давомида ҳис қилиб келган туйғунинг замонавий кўриниши эди.

Ўша лаҳзада ҳаммасини ҳис қилдим. Бутун борлиғим билан ҳис қилдим. Бирдан техно мусиканинг моҳиятини ҳам тушуниб етдим. Мен уни радиога эшитадиган мусикаларим билан шунчаки бир хил тарзда эшита олмас эдим. Мен унинг вужудимдан оқиб ўтаётганини бутун шуурим билан ҳис қилишим керак эди, ўша лаҳзагача бунини ҳеч ҳам ҳис қилмагандим. Кимдир менга техно мусиканинг моҳиятини кўрсатгандек бўлди ва ҳеч бир сўз уни менга тушунтиришда ёрдам бера олмасди. Уни ўзим тушуниб етишим керак эди.

Ўша лаҳзада мен бунга эришдим. Ҳаммасини ҳис қилдим. Бошқа оламга кўчиб ўтдим.

Ниҳоят, шунча йил ўтиб, мусиканинг нима эканлигини тушуниб етдим.

Узоқни кўриш

Жамоамиз билан бу каби дискотекаларга боришни давом эттирдик. Баъзилари жуда катта ва минглаб

одамлар бўлар эди. Баъзилари эса фақатгина эллик киши билан ўтувчи кичкина дискотекалар эди. Дискотека муҳити ва маданияти ҳақида кўп нарсаларни ўргандим. PLUR аббревиатурасининг «Тинчлик, Севги, Бирдамлик, Ҳурмат» деган маънони билдиришини билиб олдим ва бу одамларнинг дискотекаларда ҳам, ҳаётда ҳам ўзларини шундай тутиши кераклигини англатарди.

Дискотекаларда бегона одамлар билан гаплашиш бу жой маданиятининг бир қисми ҳисобланарди. Бар ёки тунги клублардаги йигитларнинг қизларни илинтиришга уринишларидан фарқли ўлароқ, дискотекадаги одамлар ҳеч қандай пинҳоний мақсадларсиз бир-бирлари билан танишишга қизиқардилар.

PLUR ғоясини ва дискотека маданиятини бошқа жойларда ҳам қўллаш бошладим. Одамларнинг қандай кўринишда эканлигидан ва келиб чиқишидан қатъи назар, уларга очиқ муносабатда бўлиш менинг шиорим эди. Қаерда бўлса ҳам, ким билан бўлса ҳам, янги муносабат ўрнатиш қўшимча имкониятлар манбаи эди. Умуман олганда, ҳаммамиз инсонмиз, шундай экан, бизнес, сиёсат ва ижтимоий мавқе билан бошқариладиган дунёда буни кўздан қочириш ҳеч гап эмас. Дискотека жамияти дунёни яхшироқ маконга айлантириш имконияти борлиги ва одамлар бир-бирларидаги инсонийликни кадрлаши кераклигини эслатиб турарди.

Қаерда турганим ёки уларнинг кимлигидан қатъи назар, мен бутунлай бегоналар билан суҳбатлашганда ўзимни қулай ҳис қилишни ўргандим. Бу стратегияни бизнесга қандай татбиқ қилганим ҳақида Иванка Трампнинг «Трамп қартаси: Иш ва ҳаётда ғалаба учун ўйнаш» номли китобида ёзилган.

Иванка Трамп китоби учун мен ёзган парча

Шахсан ўзим «бизнес ҳамкорлик» учун ўтказиладиган тадбирларни ёқтирмайман. Деярли шу каби тадбирларнинг ҳаммасида асосий мақсад – бир-бирининг

бизнесини кўллаб-қувватлаб турадиган шерик топиш илинжида ташриф қоғозларини таркатиш учун атрофни кезиб юришга ўхшайди. Мен одатда бундай тадбирларда иштирок этмасликка ҳаракат қиламан ва ўзим билан камдан-кам ҳолатларда ташриф қоғозимни олиб юраман.

Бунинг ўрнига мен шунчаки муносабатлар ўрнатишни ва одамларни бизнес дунёсида тутган ўрнидан қатъи назар (ҳатто улар бизнес дунёсида яшамасалар ҳам), шунчаки инсон сифатида қабул қилишни афзал кўраман. Ҳар бир одамда ўзига хос нимадир мавжудлигига қаттиқ ишонаман – шунчаки ўша нарса нима эканлигини тушуниб етиш зарур. Агар ўша нимадирни топа олсам, менга кўпроқ бизнестан ташқаридаги одамлар билан муносабат ўрнатиш мароқ беради. Чунки улар ўзларининг ноёб тушунча ва қарашлари билан ўртоқлашади ва бу муносабатлар, асосан, самимий руҳда бўнад этилади.

Агар ўзингизда бирор киши билан ундан нимадир кутиб эмас, балки дўстона алоқа ўрнатиш мақсадида танишишга иштиёқ уйғота олсангиз, кейинроқ бизнесингиз ёки шахсан ўзингизга фойда келтирувчи нимадир содир бўлади.

Мен бундан қандай содир бўлишини ёки қандай ишлашини тушунмайман, аммо кимдир шахсан таниш билан ҳосил бўладиган самарали муносабат 2-3 йил вақт ўтиб юзага келади. Шунингдек, сиз бу самарани муносабат қураётган лаҳзаларда ҳеч ҳам кутмаган бўласиз. Жумладан, дўстингиз сингисининг кўшнисини сиз алоқага чиқишга уриниб юрган компанияга вице-президент бўлгандир, балки сиз 2 йил аввал танишган дўстингизнинг теннисдаги янги шериги 6 ойдан буён ходим кидириляётган бўш ўринга энг муносиб номзоддир.

«Zappos.com»нинг ташкил этилганига 10 йилдан ошди. Биз 1999 йилда ҳеч қандай савдо қилмай, 2008 йилга келиб, ялпи товар савдосини бир миллиард доллардан ортира олдик. Компания тарихидаги энг йирик бурилиш

нуқталарга эътибор қаратиб, шуни айтиш мумкинки, буларнинг деярли барчаси омад эвазига эришилди. Биз тахмин қилмаган ҳодисалар содир бўлди, лекин улар 2-3 йил олдинроқ куришни бошлаган муносабатларимизнинг натижаси эди.

Шундай экан, менинг маслаҳатим, анъанавий бизнесга асосланиб, алоқа ўрнатишни тўхтатинг, ўрнига дўстона муносабатларни кўпайтиринг, уларни чуқурлаштиринг ва мана шу дўстона муносабатлар муваффақият келтиради. Дўстона муносабатларингиз канчалик ранг-баранг бўлса, кейинги ҳаётда сиз улардан ҳам шахсан, ҳам бизнес тарафдан шунчалик кўп фойда оласиз. Сиз улардан қандай турдаги фойда олишингизни аниқ билмайсиз, аммо агар дўстлигингиз чин бўлса, бу фойда орадан 2-3 йил вақт ўтиб, мўъжизавий тарзда юз кўрсатади.

*

Мен 26 ёшга тўладиган кунимни худди дискотекаларда бўладиган каби ижобий энергия таркатувчи кеча сифатида ўтказишни хоҳладим. Шунинг учун бу кечани унутилмас оқшомга айлантириш йўлида бир неча ҳафта давомида кўлимдан келган ҳамма ишни қилдим. Онлайн савдо дўконидан туман чиқарадиган қурилмалар, ранг-баранг чироклар, уларни тутиб турувчи устунлар, ёруғликни бошқариб турадиган қурилмалар, лазерлар, дискотека шарлари, қора чироклар, нур акслантирувчи безаклар буюртма қилдим. Омбордаги дискотека мухитининг кичикроқ вариантини қайта яратишни истардим.

Туғилган куним кечасига, тахминан, юз киши йиғилди. Лифтдан байрам ўтказилаётган жойгача бўлган йўналишни кўрсатувчи ишоралар ва «810» деб ёзилган белгилар ўрнатиб чиқдим. Жамоамиз аъзоларидан бирининг синглиси ўша белгини кўрди ва «ВЮ нима?» дея савол берди. Барчамиз кулиб юбордик. Бу биз қидираётган ном эди. Шу дақиқадан бошлаб кечалар

ўтказадиган жойимизни «ВЮ клуби» деб номлашга қарор қилдик.

Умуман олганда, туғилган куним муаммоларсиз ўтди. Бундай кечаларга узум олиб келмаслик кераклиги мен ўрганган энг муҳим дарс бўлди, чунки келаси кун эрталаб бутун ошхона поли ерга тушиб кетган ва эзилган узум доначалари, доғлар билан тўлган эди. «ВЮ клуби» ичида узумзор ташкил қилганга ўхшардим. Шунинг учун Янги йил кечаси учун олиб келинадиган меваларнинг ҳаёлимдаги рўйхатидан бу мевани чиқариб юбордим.

«ВЮ клуби» ҳақида гап-сўзлар тез тарқалди ва Янги йил муносабати билан уюштирилаётган кечага бир неча юз одам ташриф буюрди. Лифтдан байрамга кириш жойигача узун навбат ҳосил бўлди. Тунги соат учда деярли ҳамма уйига кетган эди. У ерда, тахминан, ўттиз чоғли одам қолганди, шунинг учун мен бутун уйни тутунга тўлдириш мақсадида тутун чиқарувчи қурилмани юқори қувватигача кўтаришга қарор қилдим.

Кўққисдан сигнализация чироқлари кетма-кет ёна бошлади, атрофдан қулоқни қоматга келтирадиган овоз тараларди. Овоз қаёқдан келаётгани ва нималар содир бўлаётгани ҳақида бир фикрга келгунигача бироз вақт ўтди: Туман чиқарувчи қурилманинг қуюқ туманлари фақатгина менинг уйимнинг эмас, бутун бошли бинонинг тутун сигнализациясини ёқиб юборган экан. Соат тунги уч ва ёнғин ишораси бутун бино бўйлаб жаранглаб турарди. Автоматлашган овоз ҳамма зудлик билан бинони тарк этиши зарурлигини эълон қилди.

Тезлик билан қурилмани ўчирдим ва барча ойналарни очдим. Туман бир неча дақиқада кўздан ғойиб бўлди, аммо энди кеч бўлганди. Сиреналарнинг овозини эшитдим ва ойнадан қараб, икки ўт ўчириш машинаси бинога яқинлашаётганини кўрдим.

Бир неча дақиқадан сўнг эшигим олдида учта ўт ўчирувчи пайдо бўлди. Уларга нима содир бўлганини

тушунтирдим ва лазерлар, туман чиқарувчи қурилмани кўрсатдим. Улар бино ҳақиқатан хавф остида эмаслигини аниқлагач, кула бошлашди, ҳаммамизни янги йил билан табриклар, жўнаб қолишди. Мен эса камокка олинмаганимдан хурсанд эдим.

Енгил нафас олдим ва ўт ўчирувчиларнинг кетишини кузатиш учун очик деразадан қарадим. Ўт ўчириш машиналарининг чироклари ҳамон милтиллаётган эди.

Бирдан қулоғимга аёл кишининг овози эшитилди:

– Ажабланарли эмасми? Буларнинг ҳаммасини сиз қилдингизми?

Ким экан деб, атрофга алангладим, аммо уни таний олмадим. Унинг сочлари сарғиш, кўзлари мовий эди ва у ҳам ўт ўчириш машиналарининг чирокларидан ҳайратланганча деразадан бошини чиқариб қараб турарди.

– Ҳа, улар менга яхши муомала қилишди. Мендан жуда аччиқланишса керак, деган хавотирда эдим, камига Янги йил арафаси бўлса, – дедим.

– Буни айтмаяпман. Умуман айтяпман, – гапида давом этди у. Ўгирилиб, байрамда хали ҳам иштирок этаётган одамларга ишора қилди. – Нимани хоҳласангиз, шуни қила олардингиз ва сиз ҳамманинг ёдида қоладиган иш қилдингиз.

– Ҳа, менимча, ярим кечаси бинодан нима сабабдан эвакуация қилинаётганини билмаган одамлар мен билан турганларидан хурсанд бўлишмаса керак, – дедим оҳиста. – Улар ҳам бу тунни асло унутмаса керак.

У кулди.

– Хавотир олманг. Бу шунчаки тасодиф эди. Сиз уни техник нуқсон ёки нимадир деб изоҳлашингиз мумкин. Сарлавҳаларни ҳозирданок тасаввур қияпман: Туман чиқарувчи қурилмалар томоша кўрсатди!

Унга жилмайдим.

– Шу жой бир неча кун ичида офисга айланади, десам ишонасизми?

У кўзларимга тикилиб қаради. Мен ҳалигача орқа фондан келаётган мусиқани тинглаб турсам-да, дунёнинг қолган қисми бутунлай йўқ бўлиб кетгандай туйиларди. Бу кизни танимасдим, аммо коинот бизни қайсидир йўл билан бир вақтнинг ўзида бир жойга келтирганди ва мен буни бутун умр эсимдан чиқара олмасдим.

– Тасаввур қилинг, яратинг, ўзингизнинг борлигингизга ишонинг ва борлик атрофингизда шаклланади, – У майин оҳангда гапирди. – Худди шу тунда қилганингиздек.

У энгашди ва қулоғимга шивирлади:

– Янги йил билан.

Шундан сўнг у ўрнидан турди ва бирор сўз айтмай чиқиб кетди.

Инкубатор

Унинг сўзлари миямга ўрнашиб қолди: «Тасаввур қилинг, яратинг ва ўзингизнинг борлигингизга ишонинг».

Дўстларимнинг янги жамоаси билан боғлиқлик хурсандлигимни оширган бўлса-да, мен ниманидир яратиш жараёнида иштирок этишни соғина бошладим. Бир четга ўтириб олиб, инвестиция киритиш зерикарли эди. Нимадир қуришни хоҳлардим ва «Venture Frogs» инкубаторини яратиш «ўзимнинг борлигимни шакллантириш» йўлидаги муҳим кадамлардан бири эди.

Келажакдаги офис майдонимиз учун ижарани расмийлаштиришдан ташқари, Альфред ва мен ўша бинодаги бир ресторани ҳам ижарага олдик. Биз бу ресторани «Venture Frogs» деб номладик.

Ота-онам чет элдан кўчиб келишди ва бир неча йил давомида «Venture Frogs» ресторанини юрғатишни ўз зиммаларига олишди. «Akamai» қовурилган гуручлари омма севиб истеъмол қиладиган таомларнинг бирига айланди.

Биз бир шифтнинг остида ресторанга, гимнастика залига, инкубатор офис майдонига ва бошқаларга эга эдик. Инкубатор офисларнинг ишлашини таъминлаш

мақсадида бир неча ишчи ёлладик.

Биз ўзимизнинг борлиғимизни яратаётган эдик.

«Zappos» жамоаси янги бинога кўчиб ўтганидан сўнг (дастлаб базмлар уюштириладиган майдонга, кейин инкубатор офис майдонига айлантирилган бинога), мен кўп вақтимни компания билан бирга ўтказа бошладим.

Мен бориб турадиган дискотекалар секин-аста тижорийлашди ва воқеалар ривожини PLUR маданиятини атрофга ёйишдан кўра кўпроқ пул топиш илинжида қилинаётган ҳаракатлардай тус олди. Улар аҳолининг бошқа бир турини ўзига жалб қила бошлади ва одамларнинг тадбирларга бўлган муносабати ўзгарди. Дискотекаларнинг сафари қариганини тушуниб етдим.

Учрашувлар учун марказий жой бўлиб хизмат қилган «ВЮ клуби»сиз биз қурган жамоа секин-аста тарқала бошлади. Биз дастлаб ягона мақсад: жамоа барпо этиш истаги билан бирлашган эдик. Илк кунларда ҳаммаси яхши эди, чунки жамоамиз кундан-кун ўсиб, ривожланиб бораётганди.

Аммо кейинчалик биз биргаликда вақт ўтказиш ва кечалар уюштириш ортидаги маънони йўқотиб қўйдик. Ҳали ҳам бир-биримиз билан алоқалашиб туришни қанда қилмадик, лекин жамоамизнинг аъзолари ривожланишга ундовчи бирор мақсадсиз ва «Central Perk»ка ўхшаш асосий учрашув жойисиз, ҳаётидаги ўз муаммолари билан машғул бўлиб кетишди. Баъзилар ўзининг ҳақиқий иштиёқи нимага йўналганини аниқлашга тиришарди, шундагина улар зиёфатлар уюштиришдан кўра яхшироқ нарсага эътибор қаратишлари мумкин бўларди.

Мен ҳам ўшаларнинг бири эдим.

*

Мен базм кечалари уюштириш ва ташкиллаштиришга доим қизиққанман, чунки мен ҳақиқатан эсда қоларли лаҳзалар ва жараёнлар яратишдан хузур қилардим. Одамларнинг умри давомида ҳеч ҳам дуч келмаган

зиёфатда иштирок этганидаги ҳолатини томоша қилиш марокли эди. Кечанинг сўнгида ёки кейинги куни одамларнинг ёнимга келиб, кеча яхши ўтгани ҳақида айтиши менда мамнунлик ҳиссини уйғотарди.

Бу ишларга ҳар қанча иштиёқманд бўлмай, мен кечалар уюштиришни бутун кунимни сарфлашга арзийдиган машғулот деб билмадим. Мен уни кизикарли эрмак деб ҳисоблардим ва кунимни сарфлаш учун бошқа бир маънолироқ машғулот топишга муҳтож эдим.

Айтишларича, янги нарсалар доим янги ҳиссиётларга етаклайди. Ҳали ҳам янги ғоялар ва компанияларга инвестиция киритиш билан шуғулланишим мумкин эди, лекин қисқа вақт ичида Альфред иккимиз йигирма еттита инвестицияни амалга оширгандик ва фондимизда ортиқ пул колмаганди. Инвестиция капиталисиз биз янги компаниялар билан алоқа қила олмасдик ва сармоядорликдан лаззатланиш ҳам тез орада йўқолди.

Ўша вақтда биз эшитган ҳар бир фикр зўр ғоядек туйиларди, шунинг учун тезлик билан пул тикаверардик. (Ўн йил ўтиб шуни билиб олдикки, ўртача олганда, биз инвестиция киритган компанияларнинг асосий қисмидан кам фойда кўрдик ва бизга энг катта фойдани «Zarpos»га киритган инвестициямиз олиб келди. Инвестиция киритиш ҳам покерга ўхшарди. Энг кўп кўлларни ютишга уринган одам охирида энг кўп пулни ютиб олган бўлиб чикмайди. 2009 йил якунида инвесторларимизга дастлабки фонд миқдорининг 5,8 баробаридан кўпроқ маблағ тарқатдик ва бу «Venture Frogs»ни 1999 йилдан буён энг яхши фондлар қаторига кўшар эди.)

2000 йил апрелда, юқори суръатда ўсаётган «dot-com» акциялари фонд биржасида инқирозга юз тутди. Бу ҳолат саросима уйғотди. Кўплаб компаниялар бизнестан чиқиб кетди ва бизнинг компанияларимизни кейинги босқичга олиб ўтиши назарда тутилган капитал фирмаларнинг ишлари орқага кетди. Шундай қилиб, улар

инвестицияларимиз учун қўшимча маблағ киритишни рад этишди.

Бир неча компаниялар бизнинг янги инкубатор офисимизга кўчиб ўтди, аммо қўшимча маблағларсиз улар ҳам ўз қарзларини тўлай олишмади ва бир неча ой ичида касод бўлишди.

Окибатда «Zarros» инкубаторда қолган ягона компанияга айланди ва биз у ерга яқин орада кўчиб ўтиши мумкин бўлган ҳар қандай компания келажаги борасида ишончимиз йўқ эди. Бу фондимиз учун, инкубатор учун ва «Zarros» учун ёмон ҳолат эди.

Альфред иккимиз 100 миллион доллар миқдоридаги иккинчи фондни тўплаш истагида эдик. Барча ҳужжатларни тайёрладик ва инвесторларга агар иккинчи фондимизга пул киритишни хошлашса, фондимизда иштирок этишни таклиф этдик.

Бизнинг биринчи фондимиз қисқа фурсатда кўплаб компаниялар ва одамлар билан танишиш учун жуда яхши имконият бўлди. Фонднинг бош бошқарувчилари сифатида бутун дунёнинг бизга эътибор беришига ва бу ҳодисалар содир бўлишига эриша олдик. Биз янги компаниялар ҳақида ўрганишдан, янги одамлар билан танишишдан, янги ғояларни тинглашдан ва янги инвестициялар киритишдан роҳатланардик.

Ягона муаммо шунда эдики, сармоя қўйилганда кўп вақтимиз яхши натижа кўрсатмаётган ва ўзининг оёқда қолиши учун қўшимча капитал тўплашга лаёқатсиз компанияларга сарфланиб кетарди.

Биз қила оладиган энг яхши иш иккинчи фондни ташкил этиш деб ўйладик. Агар 100 миллион доллар тўплай олсак, биз портфель компанияларнинг навбатдаги босқичга чиқиб олишлари учун кейинги фондни таъминлаб бера олардик.

Бу жараёнда қанчаси иштирок этар экан, дея қизиқиб, аввалги инвесторларимизга хат юбордик ва уларнинг

жавобини хавотир билан кута бошладик.

Афсуски, бирортаси кизикмади. Якунда биз бирор цент ҳам тўплай олмадик.

*

Айни дақиқагача «dot-com» инкирозидан хавотирга тушмаётган эдим. «LinkExchange» маданий жиҳатдан ёмон тажриба ҳисобланса-да, молиявий жиҳатдан юқори натижага эришганди. Альфред иккимиз «LinkExchange»нинг муваффақиятли сотилишидан қозонган ишончимиз туфайли биринчи фондимиз учун 27 миллион доллар тўпладик, шунинг учун, табиийки, иккинчи фонд учун ҳам маблағ тўплаш қийин бўлмади, деб умид қилдик.

Биз адашган эдик.

Ўзимдан шубҳалана бошладим. «LinkExchange»да шунчаки омадим келганмикан? Мен керакли вақтда, керакли жойда пайдо бўлиб қолган интернет лотереяси голиби эдимми?

Альфред иккимиз «Sequoia Capital»даги Майкл Мориц билан боғланиб турардик. Афсуски, «Zappos» эришаётган натижаларга қарамай, «Sequoia Capital» хали ҳам инвестиция киритишга қизикмаётган эди.

«Zappos»нинг буюк натижаларга эришишига бутун вужудим билан ишонардим. Ўзимга ва «Sequoia Capital»га «LinkExchange»нинг муваффақияти шунчаки бахтли тасодиф эмаслигини исботлашим зарур эди. Буни яна бир қарра удалай олишимни бутун дунёга намойиш этишни истардим.

Шундай қилиб, мен инвестор ва маслаҳатчи қалпоғини ечиб, қайтадан тадбиркор бўлишга қарор қилдим. Ўша йили тўлиқлигича «Zappos»га қўшилдим. «Zappos»нинг мен тасаввур қилган ва яратмоқчи бўлган оламимга айланишини истадим. У мен ишонган борлиққа айланиши мумкин эди.

Бир неча ой давом этган изланишларим ниҳоят

якунига етди. Мен камида кейинги бир неча йил давомида нимага эътибор қаратишим кераклигини аниқлаб олдим. Янги кизиқишимни кашф этдим.

Ҳаммага ўзимнинг ҳақлигимни исботлаш менинг янги мақсадим эди.

Ҳаётда амал қилиш учун қайдлар

«Катта компаниялар жуда оз имконият туфайли оч қолишдан эмас, жуда кўп имконият туфайли бўкиб қолишдан азият чекади».

Паккард Кони

«Тўлқинларни тўхтата олмайсиз, лекин сузишни ўрганишингиз мумкин».

Жон Кабат-Цинн

«Ўтган тунда ўртоқларимга арвоҳлар ҳақида ҳикоялар айтиб бердим. Ҳозир эса арвоҳлар олов атрофига ўтириб олиб, бири-бирига одамлар ҳақида ҳикоялар айтиб бермаётганмикан, дея ажабланияпман».

«Журъат бир лаҳзага каловланиш, холос. Журъатсизлик эса ўзликни йўқотишдир».

Сорен Киеркегард

«Камтар бўлинг: Ҳаваскорларнинг миясида имкониятлар жуда кўпдай туйиллади, тажрибалиларникида эса оз».

Сури Сузуки

02

ФОЙДА ВА
ЖЎШҚИНЛИК

ЎРНИНГИЗГА ДИҚҚАТ ҚИЛИНГ

Мақсадни аниқлаб олиш

Кейинги икки йил «Zappos» учун жуда қийин кечди. Биз шунчаки жон саклаб қолишга ҳаракат қилдик. Муваффақиятга эришишдан бошқа чорамиз йўқлигини билардик. Молиявий турғунлик, «dot-com» биржасининг инкирози ва 11 сентябрни бошимиздан кечирдик. Ҳар бир лахзада бу дунё бизнинг ишончимиз ва иштиёқимизни синаб кўраётгандай туйиларди.

Ташқаридан ҳеч қандай маблағ йиға олмаслигимизни билардик. Бу бизнинг инвестицион стратегиямизга зид бўлса-да, мен ҳозир «Zappos»да тўлиқ ишлаётганимни ҳисобга олиб, Альфред иккимиз «Venture Frogs»дан яна бироз пул сарфлашга қарор қилдик, лекин охир-оқибат фондимизда қолган сўнги пулларни ҳам ишлатиб бўлдик.

Жамғармада пул қолмаганлиги туфайли бир неча ой давомида банкдаги ҳисоб рақамимдан компаниянинг оёқда туриб қолиши учун шахсан ўзим маблағ киритиб турардим.

Альфред ва мен «Sequoia Capital » билан боғланишга ҳаракат қилдик, аммо улар ҳали ҳам сармоя киритишни хоҳламасди. 2000 йил октябрь ойида, мен бутунлай нақд пулсиз қолишимиз ва эришмоқчи бўлган кўплаб нарсаларни қискартиришимиздан олдинроқ компанияни

оёкка тургазиш жуда муҳим эканлиги баён қилинган куйидаги электрон хатни юбордим.

Сана: 19 октябрь, 2000 йил

Кимдан: Тони Шейдан

Кимга: «Zappos» ходимларига

Мавзу: 9 ойлик режа масаласида

Заппосчилар!

Кейинги 9 ой давомида компания биз учун энг муҳим максадга айланиши тўғрисида тасаввурга эга бўлишингиз учун электрон почта орқали хабар юборяпман. Шундай қилиб, ҳар бир одам ўзининг компанияда тутган ўрни биз учун жуда зарур эканлигини англаб етиши мумкин. Агар сизда бирор-бир савол туғилиб қолса, сўрашдан асло тортинманг!

Барчангизга маълумки, сўнгги 6 ойда хусусий секторда ҳам, жамоат секторида ҳам истеъмолчиларга қаратилган бизнес (B2C) учун бозор яхши бўлмади. Бир пайтлар «eToys», «Fog-Dog» ва «PlanetRx» каби ошиғи олчи бўлган компанияларда ҳам аҳвол ҳозир ҳавас қиларли эмас. «Sequoia Capital» («Yahoo»нинг сармоячиси) томонидан молиялаштирилган ва ойига бир миллион доллар даромад қиладиган «Miadoga.com» каби таниқли хусусий компаниялар ҳам бизнестан чиқиб кетмоқда, чунки ҳозирда хусусий секторлар истеъмолчиларга қаратилган компанияларни молиялашдан кўрқади.

Ушбу бозор шароитлари «Zappos.com» учун ҳам яхши, ҳам ёмон янгилик бўлди. Яхши томони шундаки, биз энди рақобатчиларнинг тўсатдан 25 миллион доллар жалб этиб, уни Суперкубок рекламаларига сарфлаши, бозор мухитини чалкаштириб юбориши ва биз учун

киска муддатли бошоғриклар яратишидан хавотирланишимиз шарт эмас. Ёмон жихати шуки, пулимиз чекланганлиги сабабли биз ҳам хоҳлаган тезлигимизда ривожлана олмаймиз ва хоҳлаган ишимизни бажара олмаймиз.

Агар пулимиз етарли бўлганда, қилишимиз керак бўлган биз учун фойдали ишлар жуда кўп эди. Умуммиллий реклама кампаниясини ўтказиш, миждозларга хизмат кўрсатишни ўстириш, жамоадагилар сонини тезроқ кўпайтириш, ривожланиш манбаларига кўпроқ маблағ сарфлаш, янги сайтга қўшимча функциялар киритиш ва бошқалар шулар жумласидандир. Аммо ҳақиқат шундаки, пул етишмовчилиги туфайли ҳозирги кунда биз бу ишларни бажара олмаймиз.

Ҳозирда чекланган пул билан фойда ололмаётганимиз сабабли вақтдан ютишга уриняпмиз. Ҳозирги кунда компания сифатида бизнинг энг асосий мақсадимиз томонни ўзгартиришдир: Фойда олишга кириб олганимиздан сўнг тақдиримиз ўз қўлимизда бўлади ва ўшанда хоҳлаган ишимизни қилишимиз мумкин.

Ўша вақтга қадар, биз компания сифатида бутунлай пулсиз қолиб кетганимизгача фойдага кириш имкониятини максимал даражада оширишга эътибор қаратишимиз зарур. Бизда мантиққа таянган молиявий режа бор ва биз уни амалга оширишга қодирмиз, аммо барчамиз ушбу режани амалга ошириш жараёнида нималарга эътибор беришимиз зарурлигини тушуниб етишимиз лозим.

Шундай қилиб, аввало, харажатларимизни жуда пухталиқ билан назоратга олишимиз зарур.

Ишчи ёллаш учун алоҳида бюджетимиз бор, уни жуда эҳтиёткорлик билан сарфлашимиз керак, истаган бўлимимиз учун истаган одамни ишга қабул қилолмаймиз.

Харажатларни кўриб чиққандан сўнг биз қиладиган энг муҳим иш кейинги 9 ой ичида ялпи фойдани оширишдир. Бу ҳар бир миждан келадиган ўртача ялпи фойда ва буюртма ҳажмини ошириш, конверсия ставкаларини ошириш, сайтимизга янги ташриф буюрувчилар сонини кўпайтириш ва содиқ миждозлар сонини ошириш демакдир.

Кейинги 9 ойда компания учун янги лойиҳаларни баҳолашда ялпи даромадимизни қандай қилиб оширишга ҳаракат қилишимиз лозим. Бу биз одатда амалга оширишимиз керак бўлган баъзи лойиҳалар молиявий рентабелликка эришгунгача тўхтаб туриши кераклигини аниқлатади. Даромадга эришганимиздан сўнггина узоқроқ ва каттароқ марраларни кўзлашимиз ва оламшумул режалар ҳақида ўйлашимиз мумкин бўлади.

Юқорида айтиб ўтганимдек, агар қимдадир бизнинг 9 ойлик режамиз борасида бирор савол бўлса, илтимос, тортиниб ўтирманг.

Вазиятни зудлик билан ҳал қилиш кераклиги ҳақида гапиравериш етарли эмаслигини билардик. Биз янада кескинроқ чораларни кўришимиз зарур эди.

Ник, Фред ва мен тирик қолиш имкониятимизни максимал даражада ошириш учун ишчилар сонини қисқартиришга қарор қилдик. Биз компаниядаги қолган ишчиларнинг ҳам маошини қамайтиришга ёки компания акцияларига эгаллик қилиш эвазига текинга ишлаб беришга қандай қўндиришимиз мумкинлигини аниқлаб олишимиз зарур эди. Менинг иш ҳақим йилига 24 доллар

ёки қиладиган ишим учун 1 доллардан этиб белгиланди (гарчи бу солиқ тўлашдан олдинги ҳолат бўлса ҳам).

2000 йил ноябрида Ник менга куйидаги электрон хабарни юборди:

△ *Сана:* 26 ноябрь, 2000 йил

Кимдан: Ник Суинмури

Кимга: Тони Шейга

Мавзу: Ходимлар

Молиялаштириш хақида маълумотим йўқ. Афсуски, ягона умидимиз сенга боғлиққа ўхшайди, шунинг учун сен ўзингга маъқулни танлашинг керак ва биз шунга мувофиқ ҳаракат қиламиз. Агар сенда «Zappos» учун бошқа пул бўлмаса, биз ўзимизда қолган маблағ ва суяги кўриниб қолган жамоа билан имкон қадар узоқроққа боришга интиламиз.

Менинг иш ҳақим қисқаришига келсак, уй эгаси мендан қарздор эканлигини тан олгач, дўстларимга бир-иккита нарсамни сотсам, барча қарзларимдан қутулсам керак, фақатгина ижара, машина ва озик-овқат харажатлари қолади. Буларнинг ичида энг каттаси – ижара. Агар маошим шу харажатларни қопласа, менда ҳеч қандай муаммо бўлмайди.

Ўйлайманки, муаммоларимиз бўлса ҳам, биз тўғри йўлдан кетмоқдамиз. Маркетинг бўлими ҳозирда даромадни тегишли фоизга келтиришга уринмоқда, аслини олганда, анча самарали ишламоқда ва у қандай ишлашни билади. Фикримча, биз ҳам ҳаммасини уддалай оламиз, аммо қайғули тарафи шундаки, шу кетишда узоққа бора оламизми ёки йўқ, шу нарса жумбоқлигича қолмоқда.

Бошқа ишчилар муаммонинг қойилмақом

ечимини ўртага ташлашди:

Вариантларни синчковлик билан ўрганиб чиққач, таклиф қилинган альтернатив пакетларнинг ҳеч бирини қабул қилмасликка қарор қилдим. Аммо мен «Zappos» харажатларни қисқартирмоқчилигини (шунга муҳтожлигини) яхши биламан, шунинг учун менда бошқа бир таклиф бор. Ҳозирда мени қизиқтираётган ягона нарса бу шахсий вақтимни кўпайтиришидир. Мен ҳафтасига бир кун кам ишлаш эвазига иш ҳақимни 20 фоиз қисқартрилишига рози бўлардим.

Вазият тобора ёмонлаша бошлагач, баъзи ходимлар компанияни тарк этишга қарор қилди. Аксарият ходимларда жамғарма қилиш имконияти йўқ эди, шунинг учун маошдаги қисқаришлар ёки текинга ишлаш уларнинг хатто ижара ҳақини ҳам тўлолмай қолишларини англатарди. Шундай экан, биз янада яхшироқ ечим топиш илинжида бошимизни қотира бошладик.

«Zappos» инкубатор офисига кўчиб ўтганлиги туфайли базм кечалари уюштириладиган квартира ҳозир бўм-бўш эди. Шунинг учун мен «810»га (аввалги ВЮ клуби) бешта ётоқ жойлаштирдим ва ўша ерда ишчиларнинг ижара ҳақи тўламай яшашларини таъминладим.

Шунингдек, мен бинодаги яна учта квартиранинг эгаси эдим ва инкубатор ва «Zappos»нинг баъзи ишчиларини у ерга жойлаштирдим (Никни ҳам), уларга ҳеч қандай ижара ҳақи тўламай яшашлари учун имконият яратдим. Қолганлар билан ҳам «ҳамма бир киши учун, бир киши ҳамма учун» шиори остида яшай бошладик ва биргаликда компаниянинг оёққа туриб олиши учун кўлимиздан келган барча ишни қилдик.

Ишда қолганларнинг ҳаммаси олдингига қараганда анча кўпроқ тер тўкиб меҳнат қилишди ва биз ишчилар сонини қисқартириш компаниянинг унумдорлигига

салбий таъсир кўрсатмаганидан мамнун бўлдик. Ўз вазифасини бажармаган, компания келажагига ишончсиз қараганларни бўшатган эдик, аммо компанияда қолганларнинг иштиёқи ва қилаётган ишимизга бўлган ишончи туфайли олдингидан-да кўпроқ меҳнат қилдик.

Бу ҳолат компанияда иштиёқни уйғотиш ва яхлит жамоа сифатида ишлаш йўлида катта сабоқ бўлди. Ҳар бир одам нимадандир воз кечарди.

Аммо рентабелликка эришиш йўлидаги ҳаракатларимиз ҳали ҳам етарли эмасди.

Мен бир неча ой давомида шахсий пулларимнинг бир қисмини компанияга киритиб турдим, аммо бу етарли эмаслигини билардим. Компания ҳали ҳам ҳар ой жуда кўп пул йўқотаётган эди.

Ҳисоб рақамимдаги пуллар камайиб борар экан, ўзимдаги кўчмас мулкларни сотишни бошладим, шундагина сотувдан тушган пулларни «Zappos»га киритишим мумкин бўларди. Алалоқибат, ҳозир мен яшаётган уйдан ва зиёфатлар учун квартирадан ташқари ҳамма мол-мулкимни сотиб битирдим. Квартирани ҳам сотиб юбормоқчи эдим, аммо иқтисодиёт шунчалар ёмон ҳолатда эдики, харидор топилмади.

Боз устига, ота-онам юритаётган ресторан ҳам етарлича фойда келтирмади, бу ҳолат қисман иқтисодий аҳволнинг ёмонлиги туфайли ҳамда ҳеч биримизда ресторан тажрибаси йўқлиги туфайли бўлди.

Вазият оғир эди. Мен иштирок этган барча нарсалар: ресторан, инкубатор, «Zappos» ва шахсан ўзим ҳам тобора маблағсиз қолаётган эдик.

Шахсан ўзим учун захирадаги режам шундан иборат эдики, қачонки иқтисодий ҳолат ўзгариб қолса, квартирамни сотиб, уни нақд пулга айлантира олардим. Бу режа менинг хавфсизлик туморим эди, ваҳоланки, иқтисодиёт қачон ўнгланиши ёки бу каби квартирани сотиб юбориш қанча вақт олишини билмасдим.

Ник, Фред ва мен харажатларни камайтириш мумкин бўлган бошқа соҳаларни кўриб чиқдик. Бизнинг ўсишимизга зарар келтирса ҳам, маркетинг харажатларимизнинг катта қисмини қисқартиришга қарор қилдик, биз мижозлар маҳсулотларимизни қайта-қайта ва тез-тез сотиб олишларини таъминлашга эътиборимизни қаратдик. Биз бу ҳолат саҳрога яшириб кўйилган олтин танга эканлигини билардик ва бу бизни мижозларга яхшироқ хизмат кўрсатишга кўпроқ эътибор беришга мажбур қилди. 2003 йилга келиб, мижозларга хизмат кўрсатишни компаниянинг энг асосий мақсадига айлантиришга қарор қилдик.

Шундай бўлса-да, ўша пайтда бизнинг биринчи даражали мақсадимиз мижозларга хизмат кўрсатиш эмас, шунчаки жон сақлаб қолиш эди.

Жон сақлаб қолиш ва мақсадни аниқлаб олиш зарурати кутилмаган натижаларга олиб -келди. Бу ҳолат бизни бир-биримизга яқинлаштирди, чунки барчамизнинг мақсадимиз битта – бизнесдан чиқиб кетмаслик эди. Гарчи жуда қийин кунларни бошимиздан кечирган бўлсак ҳам, биз ҳамма нарсани биргаликда босиб ўтдик ва қилаётган ишларимизга кучли иштиёқ билан ёндашдик. Барчамиз ўзимиздаги ниманидир қурбон қилдик, чунки биз компаниянинг потенциалига ва келажагига қаттиқ ишонар эдик.

Аста-секинлик билан «Zappos» менинг янги жамоамга айланди.

Ишонч

Компаниянинг молиявий аҳволига назар ташласак, шунчаки харажатларни қисқартириш компаниянинг рентабелликка эришиши учун етарли эмаслиги кўриниб қоларди. Биз савдо ҳажмини ошириш учун қандайдир усул ўйлаб топишга мажбур эдик.

Бу жуда мураккаб вазият эди, чунки биз маркетинг бюджетимизнинг катта қисмини қисқартирган эдик.

Содик харидорларимизга кўпрок эътибор қаратаётгандик, аммо бунинг ўзи билангина киска муддатда узокрокка бора олмасдик.

Бизга мўъжизагина ёрдам бера оларди.

Ўрта мактабда юнонлар тарихи дарсида «deus ex machine» деган иборани билиб олгандим. Бу сўз лотин тилида «машина худоси» деган маънони англатарди. Википедияга асосан, бу «бажариб бўлмас, ўта мушкул ахволда қолганда ёрдам берадиган, йўқдан пайдо бўладиган персонаж ёки бирор нарса» эди.

Нима қилишни билмай, иш столимда хаёл суриб ўтирган вақтимда Фредга ўгирилдим. Кейинчалик компанияни кутқариб қолиш йўлини топа олсак, бу ёмон хикоя бўладими ёки йўқ, менга барибир эди.

– Фред, сенда deus ex machine борми? – деб сўрадим.

– Нима? – Фред ажабланди.

– Deus ex machine, – дея такрорладим. – Юнон мўъжизаси, билмайсанми?

– Йўқ, узр, – у жавоб берди. – Мен уни тасодифан уйда, кўйлагимнинг чўнтагида қолдириб келибман.

– Балки, уни бир култум ичимлик устида топа олармиз, – дедим мен. – Соат тўрт бўлибди, компанияни қандай қилиб сақлаб қолиш ҳақида бош қотиришимиз зарур. Ичимлик учун жуда эрта эмасми?

– Албатта, эрта эмас.

Шундай қилиб, биз ишимизни тўхтатиб, «Venture Frogs» ресторанидаги барга отландик. Мен содали виски буюртма қилдим, Фред эса пиво олди. Ичимликларни бир неча дақиқа сукут сақлаганча симириб ўтирдик.

Тинчликни мен буздим:

– Хўп... Савдони тезлик билан ўстириш борасида бирор ғоянг борми?

Фред ўйчан қариб қўйди.

– Ўтмишим савдо-сотикқа бориб такалади. Айтмоқчиманки, бизга керак бўладиган ягона нарса бу

– керакли вақтда ва керакли миқдордаги маҳсулотдир, шунда савдо ўз-ўзидан юриб кетади. Муаммо шундаки, биз харидоргир брендлар билан ишламаяпмиз. Мижозларга таклиф этадиган жўяли маҳсулотимиз йўқ.

– Қасрдан оламиз ўша керакли маҳсулотларни?

– Муаммо ҳам шунда, биз ҳамкорлик қилмоқчи бўлган кўплаб брендлар маҳсулотларни тўғридан-тўғри харидорларга етказиб бера олмайди. Уларнинг ички тизими ва омборлари буюртмаларни тўғридан-тўғри харидорларимизга етказиб беришга мослашмаган. Ҳаттоки бу ишни бажара оладиган брендлар ҳам, одатда, энг яхши маҳсулотларини бизга сотмайди, шунинг учун уларни миждозларимизга таклиф қила олмаймиз. Мен Фреднинг гапларини мулоҳаза қилиб, жим қолдим, сўнг:

– Савдо дўконлари энг сара брендларни миждозларга қандай таклиф қилади? – деб сўрадим.

– Чунки уларнинг ўз омборлари бор, – дея тушунтирди Фред. – Савдо дўконлари муддатидан анча олдин буюртма беради, омбор ҳақини тўлашади ва бунинг учун масъулиятни ўз зиммаларига олишади. Агар сотувчи бирор маҳсулотни сота олмаса, бу савдо брендининг ёки улгуржи савдо қилувчининг эмас, балки сотувчининг муаммоси ҳисобланади. Аммо биз бундай қила олмаймиз, чунки бу бизнинг бизнес моделимиз эмас.

Ичимликларни ҳам тугатдик.

– Яна ичамизми? – сўрадим.

Фред маънодор қилиб бош ирғади ва буфетчидан яна ичимлик олиб келишини илтимос қилди.

– Хўш, биз ҳам шундай қилсак, нима бўлади? – узок ўйлаб, гапирдим мен. – Биз ҳам сен айтган брендни ўз омборимизга келтирсак-чи? Шунда даромадимиз қанчалик ўсади деб ўйлайсан?

– Эҳ, даромадимиз осонгина уч баробар ўсган бўларди. Ҳеч қандай истисноларсиз, – Фред иккиланишсиз гапида давом этди. – Балки, ундан ҳам кўпроқ.

– Яхши. Бунинг учун нималар қилишимиз кераклигини аниқлайлик. Агар бизнес моделни ўзгартириш бизни кутқара олса, унда биз ҳам бу ўзгаришларни қабул қилишимиз лозим.

Кейинги бир соат давомида Фред иккимиз агар биз етказиб бериш бизнесига кўшимча равишда омбор ташкил қилишни ҳам йўлга қўймоқчи бўлсак, ҳал қилишимиз керак бўладиган муаммолар юзасидан гаплашиб олдик. Сухбат сўнгида бир қатор ишларни бажаришимиз кераклигини тушуниб етдик. Ишлар рўйхати жуда мураккаб эди, лекин энди биз ҳеч бўлмаганда компанияни сақлаб қолиш учун нимадир қилишимиз кераклигини билиб олгандик:

1. Сотиб олинadиган маҳсулотларни аниқлаш ва омбор бошқариб туриш учун харид қилиш гуруҳини ёллашимиз ва уни ривожлантиришимиз керак эди. Қисқа муддатда бу ишни Фред бажариб туриши мумкин эди, аммо барибир биз фидокор жамоага муҳтож эдик.
2. Бренд эгаларини «Zappos» билан ҳамкорликда ишлашга кўндиришимиз керак эди. Биз хоҳлаган брендларнинг аксарияти фақат анъанавий савдо дўконларига маҳсулот етказиб берарди.
3. Етказиб берилadиган маҳсулотлар билан бирга омборга келтириладиган маҳсулотларни сотиш учун ҳам веб-сайтимиизнинг дастурий таъминотини янгилашимиз керак эди.
4. Сотиб олинadиган маҳсулотларни сақлаш учун бизга омбор керак бўларди. Пойабзалларни омбордан ташиш учун ҳам ишчилар ёллашимиз зарур эди.
5. Биз 2-рақамли вазифани бажариш учун чакана савдо дўкони очишимиз ва дўконни юрғатиш учун ишчи ёллашимиз керак эди. Ҳозирги молиявий

аҳволимизни ҳисобга олган ҳолда, ижарага берувчилар билан келишувга эришиш ҳам жуда қийин кечиши аниқ эди.

6. Биз хоҳлаган маҳсулотларни сотиб олиш учун нақд пул топиш лозим эди. Фред бизга яна 2 миллион доллар маблағ керак бўлишини ҳисоблаб чиқди. Муаммо шунда эдики, бизда қўшимча шунча пул йўқ эди.

7. Юқоридагиларнинг барчасини бир неча ойда бажаришимиз шарт эди.



Рўйхатдаги ишларни Фред иккимиз бўлишиб олдик. У биринчи ва иккинчи топшириқларни бажарса, мен компьютер дастурчилари билан ишлашим ва учинчи вазифани ўз зиммамга олишим керак эди. Тўртинчи вазифа учун эса офисдаги барча ишчиларни сафарбар қилишимиз мумкин эди ва қисқа муддат ўчун офиснинг ярмини омборга айлантира олардик.

– Бешинчи вазифа нима бўлади? – сўради Фред. – Савдо дўконини қандай очамиз?

– Офисимизнинг қабулхонасини дўконга айлантурсакчи? – таклиф билдирдим. – Ўзи дўкон деганда нима тушунилади? Сотиб олиш учун маҳсулот бўлса-ю, лекин дўкондан ҳафтасига фақатгина бир жуфт оёқ кийим сотилса, қолгани интернет орқали сотилса қандай бўлади? Шу ҳам дўкон ҳисобига ўтадимиз?

– Менимча, бу ҳолат дўконнинг таърифига мос тушса керак. Баъзи брендлар бунга рози бўлса ҳам керак, аммо уларнинг асосий қисми дўконнинг бу ҳолатини кўриб, фикрларидан қайтиб қолишлари ҳам эҳтимолдан холи эмас, – дея Фред гапига нуқта қўйди.

– Яхши, ҳаммасини шундан бошлаймиз, – дедим мен. – Бу орада биз шаҳардан савдо айланмаси унча катта бўлмаган ҳақиқий дўкон излаб топишимиз ҳам мумкин бўлади. Дўкон бирор аҳамиятга молик жойда

жойлашмаган бўлса, биз уни арзонроққа сотиб олишимиз мумкин. Сўнг бу дўконнинг эгасига айланиб олсак, ҳозирда дўкон билан шартномаги бўлган барча брендлар ҳам дўкон эгаси сифатида бизнинг тасарруфимизга ўтади. Ўша вақтда бу брендларни веб-сайтими орқали сотишимиз мумкин бўлади.

Фред шубҳаланаётгандай туйилди.

– Ўйлашимча, ҳаракат қилиб кўриш зиён келтирмайди. Энг ёмон ҳолатда нима содир бўлиши мумкин? Улар қила оладиган ягона иш бу «йўқ» дейишдир.

– Аммо олтинчи иш нима бўлади? – Фред давом этди.

– Биз шартнома тузадиган янги бренд маҳсулотларни сотиб олиш учун пулни қаердан оламиз?

Унга қардим.

– Буёғи менинг ишим. Агар биз бирор брендни бизга маҳсулот сотишга кўндира олсак, бунинг учун пул ҳам топилади, деб фараз қилавер.

Мен Фреднинг қисқа вақт ичида етарлича брендларни биз билан ишлашга қандай ишонтирмоқчи эканини билмасдим ва Фред ҳам бунинг учун пулни қаердан топишим мумкинлиги ҳақида ҳеч нима билмасди. Шунга қарамай, биз бир-биримизга ишондик ва бир мақсад сари интилаётганимизни иккимиз ҳам ҳис қилиб турардик. Бу «компанияни тикиб юбор» режаси эди. Бизнинг янги стратегиямиз «Zappos»ни саклаб қоларди ёки тез орада унинг инкирозга юз тутишини таъминларди. Ҳақиқатан бизда бошқа танлов йўқ эди. Етказиб бериш хизматида давом этиш ва секин-асталик билан жон таслим қилиш унчалик ҳам ёқимли эмас эди. Бу шунчаки муқаррар нарсани кечиктириш бўларди, холос.

Фред суҳбатимиз давомида бир нарсани, яъни 2 миллион долларни қаердан топиш режасини аллақачон тузиб қўйганимни билмас эди. Аммо Фредга бу ҳақида айтишни хохламадим, чунки у бу режага рози бўлмаслиги мумкин эди. Бизнинг режам номимдаги деярли ҳамма

нарсани сотиб, зарарига бўлса ҳам пулга айлантириш эди. Фермани гаровга тикиб, барча маблағни «Zarpos»га киритмоқчи эдим. Ташқаридаги одам учун бу иложсизликдан килинган, калта ўйланган режа бўлиб тўйилиши эҳтимолдан холи эмас эди.

Аммо, менимча, ундай эмасди. «Zarpos»ни шу босқичгача олиб келгандик ва энди ортга йўл йўқ эди. Бу тўғри йўл эканлигини ич-ичимдан ҳис қилиб турардим.

Мен «Zarpos»га ишонгандим. Мен Фредга ишонгандим.

Омборни ташкил этиш

Фред рўйхатимиздаги ишлаб чиқарувчиларга қўнғирок кила бошлади ва биз қабулхона майдонини ихчамгина пойабзал дўконига айлантирдик. Кинотеатр билан битта бинода жойлашганимиз боис кинога тушувчилар бизни аҳмоқ деб ўйлашлари табиий эди. Ўн тўрт экранли кинотеатр мажмуасининг фойесидида жойлашган пойабзал дўкони чипта ушлаган киношинавандаларнинг кўзига жуда ғалати кўринарди. Бу ҳақиқатан ғайриодатий ҳолат эди.

Аммо ҳаммаси иш берди.

Дастлабки буюртмамиз етиб келиши биланок, веб-сайтимидаги савдолар бошланиб кетди. Фред ваъдасига мувофиқ равишда тобора кўпроқ брендлар билан келишувга эришарди. Бир неча ой ичида пойабзаллар офисимизнинг одамлар эгаллайдиган майдондан кўра кўпроқ жойни эгаллаб олди. Офисимизга кўпи билан беш минг жуфт пойабзал сиғарди ва тез орада бизга бўш жой этишмай қолди.

Фред атрофдан суриштириб, офисимиздан икки соатлик масофада жойлашган Уиллоуз шаҳарчасидан мўъжазгина оилавий пойабзал дўконини топди. Дўкон эгаси истезъфога чиқмоқчи эди, шунинг учун биз у дўконни арзонроққа сотиб олдик. Тўсатдан биз кўпроқ маҳсулот тўплаш учун кўпроқ брендлар билан шартнома

туздик ва савдоларимиз шиддат билан ўса бошлади.

Омадни карангки, ўша дўкон жойлашган кўчанинг нариги тарафида бир пайтлар универмаг бўлган, ҳозирда эса ташландик бир бино бор эди. Биз уни кўздан кечириб, у жойга эллик минг оёк кийим сиғиши мумкинлигини аниқладик – бу бизнинг ҳозирги жойимиздан ўн баравар кўп дегани эди – шунинг учун биз у дўконни ҳам ижарага олишга қарор қилдик. Биз захирадаги маҳсулотларимизни Сан-Францискодан Уиллоузга кўчирдик ва янги омборимизни юрғазиб туриш учун ишчи ёллай бошладик.

Фред ҳар жабҳада ҳақ эди. Даромадимиз уч баравардан ҳам кўпроқ ўсди. 2000 йилда, бизнинг ялпи савдомиз 1,6 миллион долларга етди. Савдомиз ўсишидан ҳатто ўзимиз хайратда эдик, тўғридан-тўғри етказиб бериш хизмати ва маҳсулотларни омборларимизга жамлашимиз ҳаммани бирдек хурсанд қилаётган эди.

Савдомиз ўсиб бораётган бўлса-да, биз ҳали ҳам нақд пул борасида ижобий натижага эришмаган эдик, чунки биз савдомизнинг ривожланишини таъминлаб бераётган кўшимча маҳсулот сотиб олиш учун пул тўлашга мажбур эдик. Шунга карамай, тўғри йўлдан кетаётганимизни ҳаммамиз билардик.

2002 йилнинг бошида бизга «eLogistics» номли компания мурожаат қилди. Сотувчи бизга Кентуккида, «UPS Worldport» биноси яқинида ўзларининг омбори борлиги, барча ишларимизни ўзлари бажариши ва омбор ҳақида ортиқ қайғуришимиз шарт бўлмаслиги ҳақида гапирди. Аммо бундан ҳам муҳими шунда эдики, Кентуккига омборимизни кўчириш орқали биз етказиб бериш харажатларини қисқартириб, буюртмаларни миқдорларимизга янада тезроқ элтиб беришимиз мумкин бўларди.

Биз Калифорниядан туриб етказиб бераётган эдик, бу эса Шарқий Соҳилга жўнатмаларнинг етти ёки саккиз кунда етиб боришини аниқларди. Кентукки

каби марказий штатдан туриб етказиш орқали биз 70 фоиз миждозларимизни икки кун ичида махсулот билан таъминлаб бера олардик. Бу осон ғалабага эришиш сценарийсига ўхшаб туйиларди: У ҳам миждозларимизга, ҳам ишчиларимизга маъкул эди. Тезкор элтиб бериш – харидорларга яхшироқ хизмат кўрсатиш орқали миждозларимизнинг меҳрини қозонишимиз учун энг яхши йўллардан бири эди.

Биз «eLogistics» билан шартномага имзо чекдик ва биргаликда Уиллоуз омборидаги махсулотларни «eLogistics» омборига кўчириш юзасидан режа туза бошладик. Бу эҳтиёткорлик билан тузилиши лозим бўлган режа эди, чунки юк машиналарининг мамлакат бўйлаб саёҳати учун уч кун вақт кетарди. Бизнинг режамиз жума кунни машиналарга ҳамма юкларни ортиш, аммо веб-сайт фаолиятини тўхтатмасликдан иборат эди, шу йўл билан биз савдонинг сусайиши олдини олар эдик. Юк машиналари якшанба кунни етиб бориши, душанба кунни уларни бўшатиб, махсулотларни «eLogistics» омборига жойлашимиз ва сешанбадан дам олиш кунларида тушган буюртмаларни ўз эгаларига тарқатишни бошлаб юборишимиз керак эди.

Ҳаммаси силлик кетиши учун режани батафсил туздик. Жума кунни Сан-Францискодаги ишчиларимизнинг асосий қисмини машиналарга юк ортишда ёрдамлашиш мақсадида Уиллоузга жўнатдик. Биз қирк минг жуфт оёқ кийимни бешта юк машинасига иложи борича тезроқ жойлашимиз керак эди. Бу оғир вазифа эди, аммо ҳамманинг бирдамлиги туфайли биз буни уддаладик. Охирги машина соат 17:00 да жўнаб кетди.

Фред иккимиз ишларимиз тўқис кетаётганидан мамнун эдик, чунки биз ҳам бошқа асосий ишчиларимиз катори қиска таътилга чиқишни режалаяндик.

Йигирма тўрт соатдан сўнг дунёга машхур Бурбон кўчасини томоша қилганча Янги Орлеан аро ўтиб

борардик. Кўчиб ўтиш жуда оғир кечди. аммо режамиз иш берганидан мамнун эдик. Ва ниҳоят, бироз хордик чиқаришимиз мумкин эди.

Ёки шундай деб ўйладик, холос.

Кичик саёҳатимизнинг иккинчи кунида «eLogistics»дан кўнғирок қилишди.

«Тони, ёмон хабар бор. Машиналарнинг бири йўлдан чиқиб, ағдарилиб кетган. Ҳайдовчиси касалхонада, лекин у тез орада тузалиб кетса керак. Пойабзаллар қатта йўлнинг ҳар тарафига сочилиб кетган. Уларнинг ҳеч бирини сақлаб қолаолмаймиз, деб кўрқаман».

Бу жуда ёмон эди. Биз ҳозиргина маҳсулотларимизнинг 20 фоизини йўқотгандик, бу чакана савдода беш юз минг долларга тенг маблағ эди. Ва веб-сайт орқали буюртмаларни қабул қилишда давом этганлигимиз туфайли биз 20 фоиз миқозимиз билан қайта боғланиб, уларнинг оёқ кийимлари маълум сабабларга кўра стқазиб берилмаслигини айтиб чиқишимиз лозим эди.

Фред иккимиз кейинги бир-икки кунни муаммони ҳал этиш мақсадида «eLogistics» ва ўзимизнинг ходимлар билан кўнғироклашишлар билан ўтказдик. Миқозларимизга кўнғирок қилиб, вазиятни англадик. Уларнинг баъзилари бизга ишонмади ва яхшироқ бизнес бюросига устингиздан арз қиламан, дея бизни кўрқитишди. Охир-оқибат, биз ҳаммасини саранжомладик. Аммо бу ҳолат саёҳатимиздаги қайфиятни хира қилди.

Мен ҳамма нарсага ижобий руҳда қарашга интилардим. Бир неча ойдан сўнг мен бошқа бир саёҳатга чиқишим керак эди ва мен уни интизорлик билан қутаётган эдим.

*

2001 йилда дўстим Жен билан биргаликда Африкага уч ҳафталик саёҳат уюштиришни режалагандик. Мен Женни илк марта туғилган куним базмида учратгандим. Биз ўзимизни спортга қизиқувчи одам, деб ҳисобламасак ҳам, Африканинг энг баланд чўккиси Килиманжаро

тоғига чикнишга қарор қилгандик. Сафаримиз дастлаб 2001 йилнинг октябрь ойи учун режаланган эди. Аммо 11 сентябрь ҳужумларидан сўнг бу сафарни келаси йилнинг июль ойига қолдиришга мажбур бўлгандик.

Қитъанинг энг баланд чўккисини забот этиш ҳаётим давомида қилишим керак бўлган ишлар рўйхатидан жой олганди. У ерда орттирадиган тажрибам ҳаётий фалсафамни бойитиши керак эди. Бу саёхатни биринчи бўлиб Жен таклиф қилганди, чунки у яқиндагина «dot-com» консалтингдан бўшаганлиги сабабли иложи борича узоқроққа кетишни хоҳлар эди.

Биз бир неча ҳафтанинг дам олиш кунларида сафарга тайёргарлик кўрдик. Юриш мосламалари, иммунитетни кўтарадиган дорилар сотиб олдик. Паспортларимиз ва саёхат визаларимизни тахт қилдик.

*

Бу орада «Zappos»да яна оғир кунлар бошланганди. «eLogistics»да ишлар яхши кетмаётганди. Сотувчилар ўз имкониятларидан ҳам кўпроғини сотиб юборганлиги туфайли қолган харидорлар буюртма қилган маҳсулотини ололмасди. Компанияни сақлаб қолиш нуқтаи назаридан, бундан ҳам ёмони, биз буюртма қилган янги пойабзал турлари янги омборимизда тез-тез пайдо бўлаётган эса-да, «eLogistics» ишчилари уларни ўз вақтида етказиб беришга улгурмаётган эди. Улар олдинроқ ҳеч қачон бу каби турфа хил брендлар, ўлчамлар ва кўринишлар билан ишламагани сабабли тизимимизга мослаша олмасди ёки пойабзаллар омбор жавонларида уюм-уюм бўлиб қолиб кетарди.

Бу ҳолат веб-сайтимиз орқали ўша маҳсулотларнинг бирортасини ҳам таклиф қила олмаслигимизни англатарди. Биз ҳар куни ўн минглаб доллар пулни йўқотаётганимизни ҳисоблаб чиқдик. Пойабзаллар омбор жавонларида очилмаган ва тақсимланмаган ҳолатда қолиб кетарди.

Вазиятни билганимиздан сўнг тезкорлик билан нимадир қилишимиз кераклигини тушуниб турардик, шунинг учун Фред Кейтга кўнғироқ қилди. Кейтни биринчи марта 1996 йилда учратгандим, ўша вақтда у квартирам менежерининг уйига келган эди. У «United Airlines»да механик бўлиб ишларди.

Альфред иккимиз «Venture Frogs» инкубаторини очганимизда Кейтни объектлар менежери сифатида ишга олгандик, аммо у ҳам «Venture Frogs» ва «Zappos»даги қолган ишчилар қатори ўз вазифалари билан бирга қолган ишларни ҳам бажариб кетаверарди. У нима қилиниши керак бўлса, ҳаммасини қиларди. Кейтнинг «Zappos»даги фаолияти кунбўйи давом этар ва у ўз хоҳиши билан кутиларни қадоқлашдан тортиб, телефон тизимини таъмирлаш, Уиллоуздаги омборимизни ташкил этиш ва уни юрғазиш каби ишларни ҳам бажараверарди.

Фред Кейтга кўнғироқ қилган вақтда у ҳали ҳам ишчиларнинг бўшаб қолган Уиллоуз омборини тозалашига ёрдам бераётган эди. Фред:

– Кейт, «eLogistics» билан Кентуккида муаммо чиқди, – деди. – У ерда ҳаммаси чалкашиб кетган, биз ҳамма захирамизни текшириш учун «Zappos»дан кимгадир муҳтожмиз.

– Нима қилишимни хоҳлайсизлар? – деб сўради Кейт.

– Сакраменто аэропортидан қанчалик узоқдасан?

– Тахминан, бир соатда бора оламан.

– Икки соатдан сўнг самолёт учади. Биз сендан Кентуккига учадиган кейинги самолётга улгуриш учун ҳозирок аэропортга боришингни илтимос қиламиз.

– Жиддий гапиряпсизми?

– Ҳа.

– Уйга бориб, нарсаларимни йиғиштириб, эртага йўлга чиқсам-чи? – сўради Кейт.

– Биз яна бир кунни йўқотолмаймиз. Шусиз ҳам ўтаётган ҳар бир кун учун ўн минглаб йўқотяпмиз.

Кентуккига келганинда сенга нима керак бўлса ўшани сотиб олаверасан.

– Ҳмм, яхши. У ерда канча муддат бўламан?

– Ҳаммасини ҳал қилгунимизгача, – Фред жавоб берди. – Балки, бир ҳафта, балки, икки. Гапни тугатайлик, парвозга кеч қолмагин тагин.

– Хўп.

Кейт гўшакни қўйди ва тўппа-тўғри аэропортга отилди. Сафари давомида у уйига қўнғироқ қилиб, йўқлигида кучугига кимдир қараб туриши кераклигини уқтирди.

*

– Кейтда нима гап? – Фреддан сўрадим.

Кейтнинг ҳамма ишини тўхтатиб, Кентуккига учиб келганига ҳам бир ҳафта вақт бўлганди.

– Ҳозиргина у билан гаплашдим, – Фред жавоб берди. – Унинг айтишича, «eLogistics»да содир бўлаётган ҳамма нарса чалкаш. Бу биз ўйлаганимиздан ҳам каттарок муаммога ўхшайди, у яна бир неча ҳафта қолишга мажбур бўларкан.

– Оҳо, жуда кўп-ку. У ўзи учун кийим-кечак сотиб олдимми?

– Ҳа, у «Wal-Mart»дан ўзи учун нималардир сотиб олди, – давом этди Фред. – Кейт жуда уддабурон, у бу ёқдаги чигал вазият юзасидан нима қилиш кераклигини яхши билади. Аммо бизда яна бир бошқа муаммо бор. Бизда фақатгина икки ойга етадиган маблағ колди, холос. Омборни тўлдириш учун кейинги тўловларга пулни қаердан оламин?

– Бу масала билан шуғулланыпман. Базмлар уюштириладиган квартирамни сотувга қўйдим, аммо ҳали харидор чикмади. Яқиндагина мол-мулк агентимга нархни 40 фоизга туширишини айтдим, балки, шунда бирор харидор чиқиб колар, – дедим мен.

– Ростан шундай қилмоқчимисан? – Фред ютинди. –

Кўп пул ютказасан-ку. Ўзимни ёмон ҳис қиляпман.

– Ҳа, аммо вақт ўтиб, ҳаммаси яхши бўлади, – деб аста гапирдим. – Мен квартирани беш йилдан сўнг сотиб олган нарҳимга сотишим мумкин бўлар, аммо уни ҳозир сотиб, «Zarros»га маблағ киритсам, беш йилда беш баравар кўпроқ даромад оламан ва ютиб чикаман. Ўзингни ёмон ҳис қилма. Ҳаммасини удалаймиз.

Мен ўзимни тинчлантириш мақсадида ҳам кўлимдан келганча ишонч билан гапиришга ҳаракат қилдим. Аммо ҳақиқат шунда эдики, бу ҳаётим давомидаги энг хавотирли вазиятлардан бири эди.

Маҳсулотларимизни «eLogistics»га кўчириш менинг қарорим эди ва мен хато йўлни танлаганимдан хавотирда эдим. «Zarros»нинг бутунлай пулсиз қолишидан олдинроқ квартирамни сота олишимга ҳеч қандай кафолат йўқ эди. Мен вақт билан пойга ўйнаётгандим.

Телефон ёки интернетга кириш имкони бўлмаган Африкадаги тоққа чиқиш учун бундан ҳам ёмонроқ вазият бўлмайди, дея ўйлардим. Сафарни бекор қилиш ҳақида ўйлай бошладим, аммо бу ерда қолсам ҳам, квартиранинг сотилиши учун ҳеч қандай фойдам тегмаслигини тушундим. Отамга «Zarros»ни икки ой ичида инкироздан асраб қолишга асқатадиган ҳар қандай таклифни қабул қилаверинг, дедим.

– Тоғдан тушганим заҳоти электрон почтамни текшириб кўрса бўладиган жой топишга ҳаракат қиламан, – дедим Фредга. – Кейинги жумага қадар «eLogistics» билан нима қилиш ҳақида мени ҳам бохабар қилиб тура оласанми?

Фред бош ирғади.

Бошимда агар «eLogistics» иш бермаса, нима қилиш ҳақида ҳаёллар изғиб юрарди. Биз омбор хизматларини ташкил этувчи бошқа фирма топишимиз ёки Кенгуккида ўзимиз учун омбор очишимиз керак эди. Иккинчи ҳолатда биз бошқа бино топиб, унинг ижарасини

расмийлаштиришимиз керак бўларди. Бутун бошли захирамизни яна кўчиришимизга тўғри келарди. Ва буларнинг ҳаммаси квартиранинг сотилишига боғлиқ эди, акс ҳолда, компаниянинг бизнестан чиқиб кетиши ҳеч гап эмасди. Бу орада Фред савдомизни янада ўстириш мақсадида бошқа брендларнинг бизга маҳсулот сотишига кўндира олишига ишонардим. Аммо бу ҳам маҳсулотлар омбор жавонларида чанг босиб қолиб кетмаганина иш берарди. Мен сафарга кетишимдан бурун электрон мактубларга жавоб қайтара туриб, шу каби хавотирли ҳолатларни хаёлимдан ўтказган эдим. Ёзишни тўхтатишим кераклигини англаган вақтимда бир электрон мактубнинг ярмига келгандим.

Аэропортга боришим керак эди.

Килиманжаро қорлари

Мен ва Жен Килиманжарога кўтарилиш учун йўлга чиққан кунимиз ёмғир ёғаётган эди. У аэропортдан бу аэропортгача кечган йигирма тўрт соатлик парвоздан сўнг Танзанияга етиб бордик. Бир кун дам олиб, барча керакли анжомларимиз билан чўккига кўтарилиш пунктига келдик ва тоққа чиқишда бизга йўл кўрсатиб, хамрохлик қилувчи йўлбошчи ҳамда бошқа жамоа аъзолари билан танишдик.

Дунёнинг ярмини айланиб чиққан бўлсак-да, «Zarros»ни хаёлимдан чиқара олмасдим. Буни уйдалигимдаёқ билган эдим, назаримда, кузғунлар «Zarros» узра парвоз қилаётгандек эди. Биз шу пайтгача кўп нарсаларга эришдик ва яна бизнинг олдимизда жуда кўп имкониятлар бор эди. Аммо компания сарфлаётган пул инфекция каби ўз маромида тўғри ишлаб турган барча нарсаларга соя солаётганга ўхшарди. Агар олдиндан бу нарсаларни билганимизда ёки мен биринчи навбатда ўша квартирани сотиб олмаганимда, бунинг олдини олишимиз мумкин эди. Аммо энди компаниянинг тақдири ўз вақтида квартира учун харидор топишга боғлиқ бўлиб қолди.

Агар харидор топилмаса ёки ўйланган режалар иш бермаса, кўриладиган тадбирлар режасини аллақачон тузиб кўйган эдим. Мен ўзимга-ўзим босик бўлишим кераклигини уқтирдим, чунки бу жуда мушкул ва шу билан биргаликда марокли ҳам эди. Мен ҳам ақлан, ҳам рухан жуда чарчагандим.

Сўнгги бир неча йил ичида учратган барча одамлар хақида ўйладим.

Килиманжарога чиқишимизнинг биринчи куни зич чангалзор ўрмон ичида ўтди. Ҳаво тушгача илик бўлса-да, кун охирида салқинлашди ва мен ёмғирда ивиб, титрай бошладим.

Мен жисмонан чарчаган бўлсам-да, ухлай олмадим, бу воқеалар тушимда содир бўлаётгандек эди. Тун ярмида телефоним жиринглаётганини эшитиб хайрон бўлдим. Тоғ тепасида бирор боғланиш бўлмайди деб ўйлагандим.

Бу менга хушxabарни айтиш учун кўнғироқ қилаётган кўчмас мулк бўйича агентим экан: Кватира учун сўралган нархдан кўпроқ нарх таклиф қилинибди. Мен таклифни дарҳол қабул қилдим ва гўшакни кўйдим. Енгиллик ҳис қилдим. Биз қийинчиликни енга олдик. «Zarros» саклаб қолинган эди.

Кейинги беш кун ичида тоққа чиқишим энди унчалик қийиндек туйилмай қолди. Мен ўзимни чўккига пиёда чиқадигандек эмас, балки қорли тоғ чўккисидан ўтиб, нариги томонга хавф-хатарсиз кўнадиган кутқарув самолётига ўтирадигандай ҳис қилдим.

Мен бир неча соат мириқиб ухладим.

Кейин тўсатдан уйғониб кетдим. Мен ташқаридан қандайдир бир ҳайвоннинг ғалати шовқинини эшитгандек бўлдим, лекин бу овоз ўз хаёлим бўлиб чикди.

Гап нимада эканлигини англаганимдан сўнг кўнглим ғашланди.

Ҳеч қандай телефон кўнғироғи, ҳеч қандай таклиф ҳам бўлмаган эди.

Ҳамма сухбатлар туш бўлган.

Чўққи

Килиманжарога чиқишдаги кейинги тўрт кун менинг жисмоний, аклий ва ҳиссий қувватимни синади. Биз беш хил иқлим зоналари: тропик ўрмон, тоғликлар, даштлар, чўл ва қор орқали саёҳат қилиб, кунига 12 соат йўл босдик.

Шамоллаб қолиб йўтал ва тумовдан тамом бўлдим. Юқори баландликдаги қуруқ ҳавода бурним қонаб кетди. Юриш вақтининг ярми бурнимга тикилган пахта бўлаги билан ўтди, бу эса нафас олишимни янада қийинлаштирарди. Гарчи мен тоғ касаллигидан тузалган бўлсам ҳам, баландлик бошоғриғи, қусиш ва диареяга олиб келди. Мен фақат кундалик буюмларимни кўтариб юрган бўлсам ҳам, елкам ва белим оғриб, тортиша бошлади. Жисмоний жиҳатдан бу мен қилган энг оғир иш эди. Аклий ва ҳиссий жиҳатдан эса мен «Zorros»ни ўйлардим. Мен квартирани ўз вақтида сота олсам нима бўлади ва агар сота олмасам нима бўлади, дея ўйга толардим. Бу ерларда душ ёки ҳаммомлар йўқ эди. Мен жуда аянчли аҳволда эдим, барчасидан воз кечиб, ортга қайтиш ҳақида ўйлаган пайтларим кўп бўлди.

Чўққига етишдан олдинги тунда биз соат 17:00 да лагерь қурдик ва соат 20:00 да уйкуга ётдик, чунки ярим тунда чўққига юришни бошлашимиз керак эди. Жен ҳам, мен ҳам ухлай олмадик, чунки биз жуда баландда эдик, шунинг учун қийиниб, юришга тайёр бўлишимиз керак бўлган вақт соат 21:30 гача чўзилиб ётдик, холос.

Биз қуёш чиқишини ўз вақтида кўра олиш учун ярим тунда юришни бошладик. Деярли бир ҳафта давомида пиёда саёҳат қилдик, аммо ушбу якуний чўққи биз илгари қилган кундузги саёҳатларга қараганда анча қийин бўлди. Тун жуда қоронғи ва чирокларимиз нури икки метр олдинни кўриш учунгина етарди, холос. Олдинга қараб яна қанча одимлаш кераклигини ёки ортга қараб қанча йўл босиб ўтганимизни билишнинг имкони йўқ эди. Охишта

кадам босганимиз сабабли йўлимиз тугайдигандек туйилмасди. Мен ўзимни камерадаги ёлғиз маҳбусдек ҳис қилардим.

Жуда совук эди, ўн дақиқалик жуда ноқулай танаффус қилиб, саккиз қават кийимга ўралдик.

Чўққини забт этишдаги сўнгги кўтарилиш баландлик туфайли илгариларидан ҳам оғирроқ бўлди. Олдинга кадам кўйганимдан кейин кейинги кадам учун уч марта нафас олиб чиқаришим керак эди. Агар бу нарса кундузи бўлганда эди, жуда аста содир бўлаётгандек туйилган бўларди. Тун бўлгани сабабли илгарига силжиш сезилмас эди. Ҳаммамиз сукут саклаб кадам босардик, чунки гапириш учун ҳам куч керак эди.

Мен ўзим билан аклий ўйинларни ўйнай бошладим. Мен бутун кўтарилиш, тахминан, олти соат давом этишини билардим, аммо қанча вақт ўтганини билмас эдим. Сан-Францискодаги уйимдан Пало-Альто шаҳридаги дўстимнинг уйига кетаётганимни тасаввур қилдим. Бу қирк беш дақиқалик йўл эди. Йўл бўйида майсазор ва магистраль чиқиш йўлларини тасаввур қилдим ва қадамларимни санай бошладим. Мен ҳар юз кадам беш дақиқа пиёда юришга тенг келишини тасаввур қилардим ва Пало-Альто томон ташлаган қадамларим билан бу жараёни ҳамоҳанг қилдим. Охир-оқибат ҳаёлимда Пало-Альтога етгач, орқамга ўгирилиб Сан-Францискога қайта бошладим.

Икки марта бориб келганимдан сўнг, аклий банд бўлишим учун менга яна бир нарса керак бўлди. Гарчи мен анча узоққа келганимни ва чўққига оз қолганини билсам ҳам, орқага қайтиш ҳақида ўйлардим. Агар ёлғиз бўлганимда эди, ишончим комилки, аниқ шундай қилган бўлардим.

Беш кундан бери ювинмаган, яхши овқатланмаган ва ухламаган эдим. Ҳаётда менга ҳады этилган нарсалар тўғрисида ва бор нарсамни қадрлашим ҳақида ўйлай

бошладим. Иссик ва ёкимли душ қандай бўлиши ҳақида тасаввур қилдим. «Mel's Diner» кечки овқатида нима таом бўлиши ҳақида ўйладим. Товукли нўхат, қайлага ботирилган курка гўшти қанчалик мазали бўлишини тасаввур қилдим. Мен уйга қайтганимда биринчи таомим сифатида шуни буюраман, дея ўзимга-ўзим сўз бердим.

Ўшанда ҳаётимдаги энг оғир тажрибани орттираётганим ҳақида ўйлаганим эсимда. Бутун ирода кучим учун синов эди бу.

Абадият каби туйилган юришимиздан сўнг биз куёш чиқаётган маҳал чўккига етдик. Биз буни ҳақиқатан ҳам уддалай олганимизга ишаномай қолдим. Бутун Африканинг энг юқори нуқтасида остимиздаги булутларга қараб турар эдик, рўпарамизда эса куёш бизни янги кун ибтидосида кутиб турарди. Бу одамлар бошдан кечириши керак бўлган тажрибадек кўринмасди, аммо биз шу ерда эдик.

Шу лаҳзада мен ўзимга: «Ҳар қандай нарсанинг имкони бор», деб айтдим.

Кўзларимга ёш келди.

Мен лол эдим.

Женни кучоклаб олдим.

Биз расмга тушдик ва Килиманжаро чўккисини забт этиш ҳақидаги орзумни рўйхатдан олиб ташладим.

Даврнинг тугаши

Икки ҳафта ўтгач, Сан-Францискога қайтиб келдим ва ўзимга ваъда қилганимдай «Mel's Diner»да кечки овқат учун товукли нўхат ва қайлага ботирилган курка едим. У мен кутганимдан ҳам тотлироқ эди. Овқатланиш вақтимда ҳар бир лукманинг мазасини ҳис қилишга ҳаракат қилдим.

Ўзимни дўзахда бўлиб қайтгандек ҳис қилдим ва замонавий Ғарб жамиятида яратилган қулайликлар ҳақида ўйладим. Душ ва ёпиқ ҳожатхоналар кўзларимга ҳашаматли кўринарди.

«Mel's»да курка ея туриб, «Zappos»ни нима килиш кераклиги хакида ўйладим. Бизда бизнесимизни, тахминан, бир ой юргазишга етарли сармоя бор эди. холос. Мен Африкадалигимда квартирани сотиб олмоқчи бўлганлар чикибди, аммо кейин харидор фикридан қайтибди. Чунки фолбин унга бу ернинг «фенг-шу»си унинг учун хайрли бўлмаслигини башорат қилганмиш.

Кўчмас мулк бўйича агентим бўлган воқеани айтиб берганида кулгидан ўзимни тўхтата олмадим. Бутун компаниянинг тақдири фолбиннинг башоратига боғлиқлигига ишонолмасдим.

Мен агентимга нархни яна туширишни айтдим.

Бир неча ҳафта ўтгач, «Zappos»да атиги икки ҳафта учун етарли пул қолганида менга квартирани сотиб олганимдан кўра 40 фоиз паст нарх таклиф қилишди. Музокараларга бироз вақт сарфлаш керак эди, аммо менда вақт йўқ эди. Шундай қилиб, мулкни йўқотишим хакида ўйламасликка тиришиб, дархол таклифни қабул қилдим.

Ҳужжатларга имзо чекарканман, «ВЮ клуби»нинг шонли кунларида жуда кўп одамлар иштирок этган барча ажойиб кунлар ва кечалар хакида ўйламасликка ҳаракат қилдим. Мен янги йил кечасида дераза ёнида ўтирган ва пастдаги ўт ўчирувчи машиналарнинг ўчиб-ёниб турган чирокларига термилиб, мен билан коинот хакида суҳбат курган сарик сочли қиз хакида ўйламасликка уриндим.

Базм кечалари уюштириладиган уйимни сотиш менинг «даврим» тугабини англатарди. Тушкунлик ва махзунликни ҳис қилмасликнинг иложи йўқ эди. Шу оддийгина уй кўплаб одамлар учун жуда кўп тажриба ва хотиралар яратганди.

Битим имзоланиши билан пулни «Zappos» ҳисоб рақамига ўтказдим ва ўзимни қушдай енгил ҳис қилдим. Биз яна олти ойга етгулик маблағга эга бўлгандик.

Ота-онам менинг барча пулларимни «Zappos»га қўйганимдан унчалик ташвишланишмади. Улар мендан

шу пуллардан воз кечмоқчи эканлигинга ишончинг комилми, деб сўрашди ва мен «ха» дедим.

Альфред менга: «Дўстинг ва молиявий маслаҳатчинг сифатида бундай қилмасликни маслаҳат бераман. Бу узок муддатда ўзини коплаши мумкин, аммо бутунлай синиш эҳтимоли олдида арзимас нарса», – деди.

Мен Фред хақида, у «Zappos»га биринчи бор қўшилганида қандай ишонч билан қадам босгани хақида ўйладим. У ўзининг карьерасини тўхтатган ва янги уй сотиб олганди, шунингдек, унинг ёрдамига мухтож бўлган фарзандлари бор эди. У «Zappos» орзуси учун бутун ҳаётини хавф остига қўйган эди.

Мен Альфредга Фреднинг изидан бориб, худди у қилган ишни қилишимни айтдим. Биз бу нарсани жуда узок вақт давом эттириб келганимизни ва энди яна қанчалик узокка бора олишимизни кўрмоқчи эканлигимни унга билдирдим. Агар «Zappos» инкирозга юз тутса ҳам, биз ўзимиз ишонган орзу учун қўлимиздан келган ҳамма нарсани қилган бўлиб чиқардик.

Энди бизда олти ойлик имконият йўлаги бор эди. Бунга қандай уддалашимизни аниқ билмасам-да, лекин бир нарсага амин эдим:

«Мен ортик фолбинлар билан маслаҳатлашмайман».

Кентукки

Молиявий муаммолар ҳал қилиниб, нафас ростлашга энди фурсат пайдо бўлганда омбор ишлари муаммоси чиқди. Кейтнинг Кентуккига бир ҳафталик хизмат сафари бутун ёзга чўзилиб кетди.

«eLogistics» билан ишлар яхши кетмаётгани ва яқин орада вазият яхшиланиши амримаҳол эди. Буюртмалар жойига етказилмаётгани, катта миқдордаги ашёлар хали-хануз юк ортиш-тушириш ускуналарида сканерлардан ўтказилмаган ва омборга жойланмаган ҳолда ётарди. «eLogistics» иш бошқарувчиси бизга компанияни сотган инсонлар омбор иш фаолиятини тушириб юборадиган

даражада кўп нарсаларни сотиб юборишганини айтди – биз бирор нарса ўйлаб топишимиз зарурлигини тушуниб тургандик.

Кейт янги омбор излаб, Кентукки бўйлаб машинада айланди, ниҳоят, Луисвилл аэропортидан, тахминан, ўн беш дақиқалик йўл узоқликда, шоссе ёнида бизга мос келадиган омборни топди. Кейт омбор эгаси билан гаплашиб, у бизга кейинчалик кенгайтириш имконияти билан 4600 квадрат метр жойни ижарага беришга кўндирди.

Кейт ва мен маслаҳатлашиб, ўзимиз омбор очиб, уни ўзимиз бошқаришимиз керак, деган қарорга келдик. Биз «eLogistics»га ўхшаш компанияларга мижозларимиз билан ишлашни топшира олмасдик, шу сабабли янги омбор учун ижара шартномаси туздик.

Ижара шартнома имзоланиши билан Кейт Кентуккида анча вақт қолиб кетишини тушунди, шу сабабли Калифорнияга уйдан баъзи нарсаларини (у 2 ой олдин самолётга чикканидан буён уйда бўлмаганди) ва офисимиздан принтер ҳамда факс ускунасини олиб кетиш учун учиб келди. Кейт юк машинасини ҳам Кентуккига олиб кетишни хошлаётганди, шу боис мен Кейтга Кентуккига машинани биргаликда ҳайдаб боришимни ва янги омборни ишга туширишга ёрдамлашимни айтдим.

Мен Кентуккида қанча вақт бўлишимни билмасдим, лекин бизнинг омборимиз бинойидек ишлашига амин бўлиш компаниянинг энг устувор мақсади эди. Биз янги омборимизга маҳсулотлар етиб келиши билан икки соат ичида текширилиши ва буюртмалар иложи борича мижозларимизга тезроқ етказилиши учун иш тўғри йўлга қўйилганига амин бўлишимиз керак эди.

Бизни Кентуккида анчагина иш кутиб тургани сабабли Кейт ва мен Сан-Францискодан Кентуккига имкон қадар тезроқ йўлга чиқишимиз керак эди. Биз

машинани галма-гал тўхтовсиз ҳайдадик, йўлда ёқилғи қуйиш учунгина тўхтадик. Биз бир тартибга тушиб олдик ва иложи борича вақтдан унумли фойдаланишга ҳаракат қилардик. Биттамыз ухлаганимизда, иккинчимиз ёқилғи тугагунича ҳайдардик. Ёқилғи қуйиш вақтида биз шахсий ишларимизни тезда битириб олишга уринардик ва дўкондан овқат билан энергетик ичимликлар сотиб олиб, навбат алмашардик. Ҳар биримиз навбати билан, тахминан, уч соатдан машина бошқардик.

20 соат йўл юрганимиздан сўнг чарчай бошладик, лекин тўхташни истамасдик. Шунинг учун машинани бошқараётганда ухлаб қолмаслик учун турли энергетик ичимликлар ичардик, кондиционерни ёқиб, мусиқа овозини баландлатиб қўйдик.

Уйғониб қарасам, Кейтнинг юзи ва сочлари шалаббо эканлигини кўрдим. Дастлаб уни каттик терлаган, деб ўйладим.

Ундан «Ҳаммаси жойидами? Нега бунақа шалаббосан?» деб сўрадим.

Кейт эса:

– Ҳаммаси яхши. Ухлаб қолмаслик учун юзимни салгина намладим, – деб жавоб берди.

– Салгинадан кўпроққа ўхшайди.

– Э-ҳа, намлаш унчалик иш бермади, шу сабабли сувни бошимдан қуйишга қарор қилдим. Энди аниқ ухлаб қолмайман.

Агар жуда каттик чарчамаганимда баланд овозда қулиб юборган бўлардим, лекин машинани бошқариш галим тез орада келишини ўйлаб, пинакка кетдим.

*

Машинани 36 соат тўхтовсиз ҳайдаганимиздан сўнг биз ниҳоят Кентуккига етиб бордик. Шу қадар чарчаганимиздан 20 соат донг қотиб ухладик, уйғонганимизда сафар давомида катта миқдордаги энергетик ичимлик ичганимиз сабабли бошимиз каттик

оғрирди. Биз ҳар биримиз шу 36 соатлик сафар давомида 18 тадан «Red Bull» ичганимизни ҳисобладик. Шунга карамасдан биз ишга тайёр эдик, янги омборни ишга туширишимиз керак эди-да.

Биз янги омборимизни ва ишлаб чиққан тизимимизни КОТ – Кентуккидаги Омборхона Тизими, деб аташга қарор қилдик.

Биз «eLogistics»дагиларга улар кўрсатаётган хизмат сифатидан қониқмаётганимиз сабабли ўзимизнинг омборимизни очганимизни маълум қилдик. Шунингдек, уларга бизни миждоз сифатида сақлаб қолиш имконияти борлигини, лекин бизнинг КОТ омборимиз уларнинг омбори билан юк етказиш ва маҳсулотлар сақланиши бўйича рақобатлашишини айтдик. Ушбу рақобат шартига кўра, КОТнинг «eLogistics»дан унумлироқ ишлаган ҳар бир ҳафтасида 10000 жуфт пойабзални «eLogistics» омборидан КОТ омборига ўтказишга келишдик.

Албатта, «eLogistics»дагиларни бизнинг режамиз хурсанд қилмади, лекин улар биз таклиф қилган шартнинг мантиғига қарши лом-мим дея олишмасди. Натижада, ҳар ҳафта КОТ «eLogistics»дан унумлироқ ишлади. Биз бир ой ичида «eLogistics» омборидан ўзимизнинг омборимизга бутунлай кўчиб ўтдик ва буюртмаларни КОТдан етказа бошладик. Ва ниҳоят, биз бизнесимизни ўз қўлимизга олдик. (Кейинроқ биз тўғри йўлни тутганимизга амин бўлдик – «eLogistics» бутунлигича таназзулга юз тутди.)

Бу биз учун жуда фойдали дарс бўлди. Биз ўзимизнинг асосий вазифамизни ҳеч қачон бошқа компанияларга топширмаслигимиз кераклигини ўргандик. Аввал-бошдан биз электрон тижорат компанияси сифатида маҳсулотларни сақлаш ва етказиш ишимизнинг энг муҳим қисми эканини тушунишимиз керак эди. Ҳамкор компаниянинг миждозларимиз тўғрисида биз қайғурганчалик қайғуришига ишониш – бизнинг энг катта хатомиз бўлганди. Агарда биз ўз

вақтида аралашмаганимизда бу хато «Zarros»ни касод қилиши мумкин эди.

Мен Кентуккидаги меҳмонхонанинг кичкина хонасида беш ой яшадим. Кейт омборда юк тахланиши, конвейерлар, электр токи, ишчилар ёллашга жавоб берарди, мен компьютер дастурлаш, тизимлар, жараёнлар кетма-кетлиги каби техник жиҳатларга эътибор қаратардим. Иккимизнинг ҳам омборни бошқариш бўйича тажрибамиз йўқ эди ва ишдаги муаммоларни ҳал қилиш учун ҳар турли тажрибаларни қўллаб, ўрганишда давом этардик. Ижарага олинган 4600 квадрат метр майдон етмай қолди ва бино хўжайини билан гаплашиб, жойни кенгайтирдик.

2002 йил якунига етаркан, менинг уйга қайтиш вақтим келганди. Бизнинг янги омборимиз ишга туширилиб, барча ишлар силлиқ кетаётганди ва Сан-Францискодаги офисда бизнесимизнинг бошқа жиҳатларига эътибор қаратиш керак эди. Кейт иш маромида кетишини назорат қилиб туриш мақсадида Кентуккида қолди. (У Кентуккидаги меҳмонхонада яна икки йил яшаб, сўнг асосий офисимизга қайтди).

Бизнинг тўғридан-тўғри етказиш ва маҳсулотларни захираладан иборат стратегиямиз савдо кўрсаткичларини ўстирди. 2002 йилда биз 32 миллион долларга маҳсулот сотиб, 2001 йилдаги натижамизни деярли 4 баробарга оширдик.

Бу даражадаги ўсиш жуда ҳайратланарли эди, лекин биз бамисоли дор устида юраётганимизни билиб турардик. Савдо-сотикнинг ўсиши маблағларимиз тугашидан олдин бизга озгина вақт берди. Шунингдек, биз ишлаб чиқарувчилар билан тўловларни сал кечиктиришга келиша олдик. Маблағлар билан боғлиқ муаммоларимизни ечиш учун бизда атиги бир неча ой қолганлигига қарамай, биз тўғри йўлда эканимизни билардик.

Биз 2010 йилгача «Zarros»нинг ялпи савдо қийматини

бир миллиард долларга етказишни мақсад қилдик. Мақсад қатта эди, аммо савдонинг ўсиш суръати унга эришишимизга имкон берарди.

Энг муҳими, келаси бир неча ойда маблағимиз тугаб қолмаслиги учун чора топиш эди. Барчамиз компания учун жуда муҳим палла келганлигини сезаётгандик.

Келаси йилда нима рўй беришидан қатъи назар, биз «Zappos»ни ёки гуллатар, ёки қулатар эдик.

Ўсиш

«Етарлича ўсганимиздан сўнг нима қиламиз?»

Бу савол мени анчадан бери қийнаётганди. Мен Фред билан мексикача ресторанда ўтирарканман, унга ҳам шу саволни бердим.

– Биз фақат пойабзаллар билан ишламоқчимизми ёки ундан-да йирикроқ марраларни забт этмоқчимизми? Оёқ кийимларимиз сотуви 2010 йилда бир миллиард долларга етиши мумкин, ундан кейин-чи? – деб сўрадим ундан.

Фред эса:

– Сумка ва кийим-кечак соҳасига кенгайтирсак бўлади. Биз одамлар бошдан-оёқ кийина оладиган пешқадам онлайн дўкон бўлишимиз мумкин ва инсонларнинг бутун ҳаёт тарзига боғлиқ маҳсулотлар – спорт, кўча кийимлари, замонавий мода ва хоказолар сотишга эриша оламиз, – дея жавоб берди.

Мен покер ўйнашга муккамдан кетган пайтларимни ва покердаги энг муҳим қарор – қайси столи танлаш эканлигини эсладим. Айни дамда биз онлайн пойабзал савдоси столида ўтиргандик. Каттароқ стол атрофидан жой олиш пайти келганди. Мен онлайн оёқ кийим, сумка ва кийим-кечакдан ҳам каттароқ нарсалар ҳақида орзу қила олишимизга қизиқдим. Мен:

– Яқинда бир мижозимиздан хат келди. У бизнинг омборимизда бор пойабзалдан бир жуфт буюртма қилган экан, биз эса унинг буюртмасини ваъда қилинган 7 кун ичида етказиш ўрнига 2 кун ичида етказиб берибмиз.

Унга бизнинг миждозларга хизмат кўрсатишимиз жуда ёққани сабабли биз ҳакимизда дўстлари ва оиласига гапириб бериши ҳақида ёзибди. Куни келиб эса «Zappos» авиакомпаниясини ҳам ташкил этишимиз кераклигини айтибди, – дедим.

– Жуда кизик, – деди Фред.

Мен ундан:

– Сен Жим Коллинзнинг «Яхшидан буюкка» номли китобини ўқиганмисан? – деб сўрадим.

– Йўқ, яхши китобми? Айтмоқчиманки, зўр китобми?

– Ҳа, бу китобни ўқишинг шарт. Китобда буюк компанияларни яхши компаниялардан нима ажратиб туриши ёзилган. У тадқиқотлари натижасида буюк компаниялар пул ишлаш ёки бозорда 1-ўринни эгаллашдан бошқа ҳам катта мақсад ва кенг қамровли қарашга эга эканлигини аниқлаган. Кўп компаниялар фақат пул ишлаш тузоғига тушиб қолади ва ҳеч қачон буюк компания бўла олмайди, – дея жавоб бердим.

– Ажойиб! Айни дамда пул топиш биз учун яхшигина муаммо бўлган бўларди, – деди Фред.

– Биз ҳали у мақомга ҳам етамиз. Шу йилдан эсон-омон ўтиб олишимиз керак. Яқинда «Wells Fargo» вакили билан яхши музокара ўтказдик – улардан кредит олиш имконимиз борга ўхшаяпти.

– Бунинг эҳтимоли қанча? – сўради Фред.

– Бу ҳақида гапиришга ҳали эрта. Лекин улар ҳеч бўлмаганда, биз суҳбатлашган бошқа банкирлар каби бирданига рад этишмади.

Фред ва мен гаплашиб ўтирдик. Бир тарафдан, қиска муддатли режа бўйича биз маблағдаги тақчиллик синовидан ўтиб олишимиз, бошқа тарафдан эса, узок муддатли режалар ҳақида ўйлаб, компания келажагига замин ҳозирлаётганимизга амин бўлишимиз керак эди. Биз иккисидан бирини танлай олмаслигимизни ва иккисини ҳам бир пайтда амалга оширишимиз

кераклигини билардик.

Биз «Zappos» бренди мижозларга энг яхши хизмат кўрсатувчи компания сифатида танилиши бош максадимиз бўлиши кераклигини тушундик. Балки, бир кун келиб, ростдан ҳам энг яхши хизмат кўрсатиш сифатига эга бўлган «Zappos Airlines» компанияси ташкил этилар.

Биз «Zappos» бренди қандай қилиб «Virgin» бренди каби турли хил бизнес тармоқларига эга бўлиши ҳақида гаплашдик. «Virgin» бренди замонавий ва ўзгачалиги билан маълум бўлса, биз «Zappos» бренди мижозларга энг яхши хизмат кўрсатиши билан машхур бўлишни истардик. Мижозларга хизмат кўрсатиш «Zappos» учун доимо муҳим бўлиб келган, лекин буни бренднинг бош максади этиб танлаш жуда жасур кадам бўларди, айниқса, онлайн компания учун.

– Кел, яна бир-икки ҳафта ўтиб, бу масалада яна гаплашамиз. Ўшанда ҳам бу фикр бизга маъқул туйиладими ёки йўқ, кўрамиз, – дедим мен.

Фред:

– Яхши. Биласанми, биз бунақа муносабатни нафақат мижозларимизга, балки бизга маҳсулот етказиб берувчиларга ҳам қўлласак бўлади. Бизнинг соҳада ҳали ҳеч ким бу ишни қилмаган. Биз етказувчилар билан шундоқ ҳам яхши муносабатдамиз, лекин уларга ростдан ҳам ишончли бизнес ҳамкор сифатида муносабат кўрсатиб, обрўйимизни янада кўтарсак бўлади. Кўплаб етказиб берувчилар чакана сотувчиларнинг кўпи билан ишлашни ёқтиришмайди. Чунки сотувчиларнинг катта қисми, айниқса, универсал магазинлар уларнинг охириги долларигача шилиб олиш пайида юради. Биз бундай қилмайдиган илк энг катта чакана сотувчи бўлишимиз мумкин, – дея фикр билдирди.

Мен имкониятлар ҳақида ўйлай туриб, бсшимни силкитдим.

Фред менга қаради ва:

– Айтганча, менга ўқишга тавсия этадиган бошқа китобларинг борми? – деб сўради.

– Албатта, бизнес бўйича бир нечта ажойиб китоблар бор. Мен ўзимга энг ёқадиганларини сенга бераман.

Фред эртаси куни менга электрон хат жўнатди.

✦ *Сана: 17 февраль, 2003 йил.*

Кимдан: Фред Мосслердан

Кимга: Тони Шейга

Мавзу: Китоблар

Мен китоблар борасидаги суҳбатимиз ҳақида ўйлаётгандим. Балки, одамларни китоб ўқишга ундармиз, доска чиқариб, хамминг исмини пастда ва ўқилиши керак бўлган китоблар рўйхатини тепасида ёзиб қўярмиз? Ҳар ким бирор китобни ўқиб бўлгач, ўз исми ёнига белги қўяди. Балки, бир ой давомида энг кўп китоб ўқиган одам билан бирга тушлик қиларсан? Ёки, айтайлик, учта китоб ўқигани учун кинога чипта ёки совға берармиз?

Ҳар бир китобдан ҳеч бўлмаса иккитадан кўйиб, «Zappos» кутубхонасини яратармиз?

Биз ўша пайтда «Zappos» кутубхонаси атиги бир неча киши фойдаланадиган мўъжаз китоблар тўпламидан анча катта нарсага айланишини тасаввур қилмагандик. Беш йил ўтгач, кутубхонамиз барча ходимлар ва меҳмонлар бепул ўқиши мумкин бўлган юзлаб китоблардан иборат эди. Кейинчалик кўп китоблар ишчиларга ўсиш ва ўрганишлари учун ўқишга мажбурий этиб белгиланди ва «Zappos» баъзи машҳур китобларни ўқиш учун дарслар ташкил этди.

*

Бир ойдан сўнг ҳам биз хануз фойда кўрмаётгандик. Хануз маблағ топа олмаётган эдик.

Лекин барибир зарур бўлган қарорга келдик.

«Zappos» брендини миџозларга энг сифатли хизмат кўрсатишга боғлаш ғояси борасида қанчалик жиддиймиз? Биз компания ишчилари билан суҳбатлашдик ва янги йўналиш барчани кизиқтирди.

Лекин булар шунчаки баландпарвоз гаплармиди? Қароримиз қатъиймиди?

Биз ҳалигача «Zappos»да ҳеч нарсани ўзгартирмагандик. Биз кўп гапираётгандик, лекин ҳеч нарсани ўзгартирмаётгандик. Ва ишчилар ҳам буни биларди.

Ўша пайтда савдомизнинг 75 фоизи омборимизда сақланадиган маҳсулотлар сотувига тўғри келарди. Агар 2002 йилда биз ўз омборимизни очишга қарор қилмаганимизда компания сотувлари 32 миллион доллар эмас, 8 миллиондан иборат бўларди.

2003 йилда биз савдони икки баробарга оширишга қарор қилгандик, унинг 25 фоизи тўғридан-тўғри етказиб беришдан иборат эди. Шу 25 фоиз осон келадиган пуллар эди. Чунки биз захираларни омборимизда сақлашга мажбур эмас эдик, шу сабабли уларнинг йўқолиб қолиши ёки маблағ етишмай қолиш хавфи йўқ эди. Лекин бизнеснинг ана шу қисмида миџозларга хизмат кўрсатиш бўйича кўп муаммолар бор эди.

Ишлаб чиқарувчилар омборимизга етказиб берадиган захиралар тўғрисидаги маълумот кўпи билан 95 фоиз аниқ эди. Бу эса схема бўйича 5 фоиз буюртмаларни бажара олмаслигимизни билдирарди. Устига-устак, етказиб берувчилар бизнинг КОТ омборимиз каби унумли ишлай олмаётгани сабабли хизмат кўрсатиш сифатидан норози миџозлар кўп эди. Лекин улар жуда осон келаётган пуллар эди.

Биз агар ростдан ҳам хизмат кўрсатиш сифатини кўтармоқчи бўлсак, эртами-кеч тўғридан-тўғри етказиб бериш йўлидан воз кечишимиз кераклигини билардик. Шунингдек, қанча катталашиб бораверсак, бу йўлдан воз

кечишимиз шу қадар кийинлашиб боришини тушуниб тургандик. Қисқаси, бу учун ҳеч қачон қулай пайт бўлмас эди. Бу йўлни ўчириш тугмасини босишни жуда чўзиб юборсак, ишчиларимизнинг биздан кўнгиллари қолиши аниқ эди.

Нихоят, биз бир пайтнинг ўзида энг осон ва энг кийин қарорга келдик. 2003 йилнинг мартада ўчириш тугмасини босиш орқали сайтимиздан тўғридан-тўғри етказиб бериш таклиф қилинган махсулотларни ўчирдик.

Биз чуқур нафас олиб, энг яхшисини умид қилдик. Шу пайтгача улар билан фақатгина телефонда суҳбатлашганимизга қарамасдан, «Wells Fargo»дан қарз олишимизга кичик бўлса-да имконият борлигини билиб турардик. Барчаси яхши ўтган тақдирда ҳам кредитни расмийлаштиришга ойлаб вақт кетарди. Бу компания борасида қилган қароримиз тўғрилигига бўлган ишончнинг жиддий синови бўлди.

Биринчи синовга жуда тез дуч келдик. Сотув ҳажми камайиши билан маблағ қиймати ҳам кескин камайди. Биз келаси ҳафта иш ҳақини тўлаш учун пул топишимиз керак эди.

Жонглёрлик

– Хўш, – дедим мен Фредга, – биз ё ишчиларимизга, ёки махсулот етказиб берувчиларга тўлашимиз мумкин. Етказиб берувчилар тўловни кечиктиришимизга қандай қарар эканлар, нима деб ўйлайсан?

– Албатта, бу яхши қарор эмас, – жавоб берди у. – Лекин бизнинг бошқа иложимиз ҳам йўқ, деб ўйлайман. Биз улар билан доимий алоқада бўлиб, имкон қадар тўловларни кечиктиришга келишишимиз керак.

– Албатта, – дедим мен. – Бу ҳафта тўлов ўтказилиши керак бўлган ҳисоблар рўйхатини сенга жўнатаман, тўлов ўтказилиши шарт бўлганларини белгилаб берасан. Маблағларимиз етказиб берувчиларнинг 70 фоизига тўлашга етади.

Кейинги бир неча ой давомида Фред иккимиз бу ишни ҳар ҳафта қайта ва қайта бажардик. Қайси етказиб берувчига тўлаш кераклигини аниклашни Фредга қўйиб бердим. Баъзида у бир ҳафта олдин нега тўловлар қилинмаётганлигини сўраганларни танласа, баъзида эса тўлов ўтказилмаслиги муносабатларимизга ёмон таъсир кўрсатиши мумкин бўлганларни танларди. Фред айтганидек, бу маъқул қарор эмас эди, лекин бизнинг бошқа иложимиз ҳам йўқ эди.

Бунга параллель тарзда «Wells Fargo» билан музокараларимиз анча омадли ўтаётган эди. Улардан бизга олти миллион долларлик кредит линияси очишни истаётган эдик. Улар фойда кўрмаётган интернет компанияларига шу вақтгача қарз беришмаганди, лекин бизнинг ишга бўлган муносабатимиз ва бизнесимизнинг ўсиш суръати уларни ҳайратда қолдирганди. Кейинрок билишимизча, «Wells Fargo» ичида ўз принципларидан воз кечиб, бизга кредит бериш каби таваккал қилиш борасида анчагина мухокамалар бўлган экан.

Ўйлашимча, бу оғир вазият барчадан ҳам кўра Фред ва мени қийнаётган эди. Ахир, ҳар ҳафта тўловлар учун қарзлар билан жонглёрлик қилиш буни бизга эслатиб турарди. Энг муҳим паллада турганимизни ва компанияни янги даражага олиб чиқишга тайёр эканлигимизни сезиб тургандик. Лекин «Wells Fargo»дан кредит ололмасак, эртами-кеч қарзлар бизни чарчатиб, бизнесни тўхтатишимизга тўғри келарди. Бизнинг молия ва дастурий таъминот бўйича ишчиларимиз «Wells Fargo» ўтказаётган юридик текширув учун керак бўлиб қоладиган ҳар бир ҳужжатни топиб бериш учун қўлидан келган барча ишни қиларди.

Бунинг барчаси чўкаётган одамнинг хасга ҳам ёпишишига ўхшарди. У қадар чўкиб, ботиб кетмагандик. Тирик қоламизми ёки йўқми билмасдик, аммо агар уддаласак, марра бизникилигига амин эдик. Биз бамисоли

Ўлим ва ҳаёт орасида эдик, учинчи йўл йўқ эди.

«Wells Fargo» ўлиб колмасимиздан ёрдамга келишидан жуда умидвор эдик.

*

Кейинроқ, 2003 йили июнь ойининг қайсидир бир кунида Фред билан биргаликда кимларга тўлов ўтказишимиз кераклиги тўғрисида гаплашиб бўлганимиздан сўнг, бизга «Wells Fargo»дан қўнғироқ килиб қолишди. Улар бизга кредит беришга қарор қилгани ва ҳужжатларни имзолашга тайёр эканлигини айтишди.

«Zappos» кутқариб қолинганди.

Биз кредит шартномасини имзоладик, ва ниҳоят, бутун жамоамиз билан нафас ростладик. Ўйлашимча, барчамиз ўзимизни бамисоли «Индиана Жонс» фильмидаги каби охириги лаҳзада пастга тушиб, ёпилаётган тош эшик тагидан юмалаб ўтиб, тушган шляпани ҳам олишга улгурган, ўлимдан қочиб қолган одамдай ҳис этгандик.

Биз буни эплдик. Биз тирик қолдик. Бунга ишониш қийин эди.

Лекин бу ҳақиқат эди.

Мен «Zappos»нинг барча ишчиларига, етказиб берувчиларига ва дўстларига хушxabарни эълон қилиш учун электрон хат ёзишга қарор қилдим.

▽ *Сана: 19 июнь, 2003 йил*

▽ *Кимдан: Тони Шейдан*

Кимга: «Zappos» дўстларига

Биз охириги икки ой давомида омбор захираларимизни тўлдириш мақсадида «Wells Fargo»дан револьвер очик линияли кредит олиш учун музокара олиб бораётган эдик. Бугун эрталаб, ниҳоят, шартномани имзоладик, мен сизларга «Zappos» 6 миллион долларгача кредит олиш имконига эга эканлигини эълон қилаётганимдан бахтиёрман.

Компания тарихида биринчи марта унинг омборида 200 000 жуфтдан ортиқ пойабзал сақланмоқда. 6 миллион катта маблағ бўлиб кўринишига қарамасдан, бу пуллар фақат асосий ҳамкорларимиз билан тўловлар муддатини узайтиришга келишиш, етарли даражада маҳсулот захираси қилиб олишимизни таъминларди. Йил охиригача оёқ кийим захиралари сонини 600 000 жуфтга етказмоқчимиз, бу эса ўз навбатида миждозларимизга жуда кенг танлов имконини яратиб берарди.

Хабари бўлмаганларга бу ойда «Zappos» 4 ёшга тўлганини эслатиб ўтмоқчиман. Келинг, шу 4 йил ичидаги савдоларимиз натижаларига кўз югуртирамыз:

1999: деярли ҳеч қанча

2000: 1,6 миллион доллар

2001: 8,6 миллион доллар

2002: 32 миллион доллар

2003 йилда ўтган йилги сотувларни деярли икки бараварга, 60-65 миллионгача оширмоқчимиз. Банкдан кредит олиш билан биз компаниямиз ҳаётининг «учиш-қўниш йўлагини куриш» бўлимидан «учишга тайёргарлик кўриш» бўлимига ўтмоқдамиз.

Энди биз ростдан ҳам компанияни кейинги даражага олиб чиқишга тайёرمىз, фақат бунинг учун худди олдингидагидек маблағни тежаб ишлатишда давом этишимиз керак. Бундан-да кўпроқ пулга эга бўлган, лекин ўтмиш ғалабаларини нишонлаб, келажакка эҳтиёткорлик билан қадам қўйишни унутган, ўзларига жуда ишониб юборгани ёки безътибор бўлиб қолгани туфайли таназзулга юз тутган компаниялар оз эмас.

Агарда биз пулни эҳтиёткорлик билан ишлатиб, мижозларга хизмат кўрсатишни яхшилашда давом этсак, пойабзал савдосини бир миллиард долларга чиқара оламиз. Биламан, дастлаб бунинг иложи йўқдек туйилади, лекин уч йил олдин ҳозирги натижамиз ҳам иложи йўқдек кўринган эди. Аслини олганда, бу унақа етиб бўлмас марра эмас, балки эришса бўладиган мақсаддир: 2010 йилга бориб, АҚШда оёқ кийим сотуви ҳажми 50 миллиардга етади. Шунинг 10 фоизи, яъни 5 миллиарди онлайн харидларга тўғри келади. Агарда мижозларга хизмат кўрсатиш сифатини тўхтамасдан яхшилаб бориш орқали етакчиликни олсак, мен онлайн пойабзал савдосининг 20 фоизини эгаллашимизга тўсқинлик кўрмаяпман. Аслида, биз бундан-да кўпроғига эришиш имконига эгамиз.

Биз мижозларимизни мамнун қиладиган бир нечта инкилобий ишлар қилдик. Биз онлайнда ҳам, офлайнда ҳам энг яхши пойабзалларни таклиф қила оламиз. Мижозларимиз учун стандарт хизмат тури сифатида бепул етказиб берамиз ва бепул қайтариб оламиз. Шунингдек, биз мижозларга буюртмани 4-5 кунда етказиб беришни ваъда қилганмиз ва хизмат сифатини яхшилаганмиз. Биз буларни мажбурият юзасидан ёки қисқа муддатли фойда учун қилмаяпмиз. Биз буларни мижозларга енгиллик яратиш мақсадида қиляпмиз, чунки биз узоқ муддатда мижозларга ёқадиган шундай кичик нарсалар бизга катта фойда олиб келишига ишонамиз.

Бу ишларнинг барчасини қилишдан мақсадимиз – вақти келиб, пешқадам электрон тижорат компаниясига айланишдир. Биз мижозлар учун борини бериб ишлайдиган онлайн

компания сифатида «Amazon»дан-да «Amazon»роқ бўламиз. Ҳозир пойабзал сотишимизга карамасдан, миждозларни қониктира оладиган платформа яратишда давом этаверамиз. Бу вақти келганда бизнесни бошқа маҳсулот турларига кенгайтиришга ёрдам беради. Аммо ҳозир биз онлайн пойабзал савдосида ҳам танлов тури, ҳам хизмат сифатига эътиборимизни қаратишда давом этишимиз керак.

Мен бизни шу ергача етиб келишимизга ёрдам берган ишчиларимизга, инвесторларга, етказиб берувчиларга ва бошқа ҳамкорларимизга миннатдорлигимни билдираман.

Биз ўтган тўрт йил ичида кўп синовлардан ўтдик, лекин бизни олдинда кутиб турган саёҳат худди аввалгисидек кизиқарли бўлишига ишонаман. Ўсишимиз билан биргаликда кўп ўзгаришлар рўй беради, лекин бир нарса ўзгармаслиги зарур – миждозларга хизмат кўрсатишни яхшилашга бўлган эътиборимиз.

Тони Шей

«Zappos.com» Бош иждрочи директори

Ҳафта якунида биз барча қарзларимизни тўладик ва бу воқеани катта шодлик билан нишонладик.

Лекин рўй бераётган воқеаларга ишониш ҳамон қийин эди.

Биз тирик қолиш ҳақида бошқа ўйлашга мажбур эмас эдик. Энди биз узок муддатда бирор буюк нарса қуришга эътиборимизни қаратишимиз мумкин эди.

2003 йил савдоларини олти ой олдин қилган тахминларимиздан ҳам яхшироқ натижада – 70 миллион долларда якунладик. Сан-Франциско ва Кентукки офисларидаги ишчиларимизни жонкуярликлари учун миннатдорчилик сифатида Лас-Вегасга дам олиш учун жўнатишга қарор қилдик. Барча маза қилиб вақтичоғлик

килди. Ишчиларимиздан бири эса Бритни Спирс билан унинг никоҳ тўйида раксга тушаётганлардан бири бўлишга муяссар бўлди.

Биз Вегасга турист сифатида боргандик, чироқлар эса худди тушда саёҳат қилаётгандек сеҳрли кўринарди. Биз бир ойдан кейин Сан-Францискодаги асосий офисимизни ёпиб, Лас-Вегасга кўчишга қарор қилишимизни тасаввур ҳам қилмаган эдик.

Компания учун кейинги бурилиш шундоқкина ёнимизда эди ва ҳеч биримиз буни аввалдан билмасдик.

**ЎСИШ ЗАМИНИ: БРЕНД,
КОРПОРАТИВ МАДАНИЯТ,
ТАКЛИФ ТИЗИМИ**

Лас-Вегасга кўчиш

Сан-Францискода мижозларга хизмат кўрсатиш бўлимимиз учун ходим топишда қийналаётган эдик. Яхши ходим топилганда ҳам, кўпчилиги бунга вақтинчалик иш деб қарарди. Улар ўқиш пайтида кўшимча пул топишга ёки ўзининг асосий карьерасини қидираётган вақтда, ёхуд бошқа ишга ўтиш пайтида бўш қолмаслик учун вақтинча ишлаб туришга келган бўлиб чиқар эди.

Муаммо қисман бу ерда яшашнинг қимматлиги бўлса, қисман маданият эди. Колл-марказда ишлаш сан-францисколиклар кўп ҳам орзу қиладиган иш эмас эди.

2003 йилнинг охирларида биз колл-марказни кенгайтиришнинг турли йўллари кўриб чиқа бошладик. Дастлаб колл-марказ фаолиятини аутсорсинг қилиб Ҳиндистон ёки Филиппинга бермоқчи эдик, лекин «eLogistics» билан ишлаб, аччиқ сабоқ чиқарган эдик – муҳим вазифаларни ҳеч қачон аутсорсингга бермаслик керак. Башарти мижозларга хизмат кўрсатиш бўйича ўз брендимизни яратмоқчи эканмиз, ушбу бўлим ишини ўзимиз ташкил қилишимиз кераклигини яхши билар эдик.

Колл-марказни қаерда ташкил этишимиздан қатъи назар, унга ўзимиз эгалик қилиб, уни мустақил юритишимиз шарт эди. Бир қанча ўрганишлардан сўн

эхтимолый жойлар рўйхатини қискартириб, Феникс, Луисвилл, Портленд, Де-Мойн, Су-Сити ва Лас-Вегасни қолдирдик.

Дастлаб биз колл-марказни филиал қилиб алоҳида очишни кўзлаган эдик, бироқ ўйлаб қарасак, қилаётган ишимиз айтаётган сўзларимизга зид бўлиб қолар эди. «Zappos» компанияси миждозларга хизмат кўрсатиш бўйича энг яхши бренд бўлиши учун бу иш билан битта бўлим эмас, балки бутун бир компания шуғулланиши кераклигини тан олишимиз керак эди. Колл-марказ ташкил этиладиган жойга Сан-Францискодаги бутун бошли асосий офисимизни ҳам кўчиришимиз керак бўлди.

Тушлик устида турли таклифларни муҳокама қилдик. Ахийри, Лас-Вегас компаниямизни кўчириш учун энг мақбул жой деган қарорга келдик. Бу жуда арзонга тушадиган вариант эмас эди, лекин бу танлов ходимларимизни хурсанд қилса керак, деб тахмин қилдик.

Икки кундан сўнг йиғилиш ўтказиб, компания бош офисини Лас-Вегасга кўчирмоқчи эканимизни эълон қилдик. Олдинига у ерга Миждозларга садоқат жамоасини (МСЖ, Колл-марказни шундай атаётган эдик) юборишни, қолганлар эса олти ой ичида кўчиб ўтишини айтдик.

Бу эълонни эшитгач, залдаги ҳамма хайратга тушган эди. Сўнгги қарорни қабул қилишдан аввал барчага ўйлаб олиши учун бир ҳафта вақт берилди. Ўша пайтда Сан-Францискода, тахминан, 90 ходимимиз бор эди, мен нари борса, уларнинг ярми ўз киндик қони тўқилган жойини ташлаб кетишга, компания билан бирга кўчишга рози бўлиши мумкин, деб тахмин қилган эдим.

Бир ҳафта ўтиб, Сан-Францискодаги 70 ходимимиз Вегасга кўчиб таваккал қилиб кўришга тайёр эканлигини маълум қилгач, хайратда қолдим. Бу чинакамига таваккал қилишдан қўрқмайдиган ва ностандарт фикрлайдиган инсоннинг қарори эди. Бунгача «Venture Frogs» бизнес

инкубатори ишчиларининг кўпчилиги «Zappos»нинг тўлақонли ходимларига айланган эди, улар ҳам компания билан биргаликда кўчадиган бўлишди.

Галеннинг ҳикоя қилади

Сан-Францискода «Zappos»га ишга киришимдан беш кун аввал уйланган эдим. Мен учун бу ажойиб дамлар эди ва ҳаёт менга тақдим этажак саргузаштларга тайёр эдим. Ёхуд шундай деб ўйлар эдим.

Ишни бошлаган пайтим кадрлар бўйича менежер менга Тони барчага «Zappos»дан икки қават юкорида жойлашган спорт залига бепулга аъзо бўлишга таклиф қилаётганини айтди. Шундай қилиб, мен ҳар куни эрталаб соат олти-еттиларда офисга етиб келиб, электрон почтамини текшириб чиққач, соат саккизга якин Фред иккимиз спорт залга чикадиган бўлдик.

Бир куни велотренажорда шуғулланаётганимизда Фред менга Лас-Вегас ҳақида устма-уст савол бера бошлади. У ер қанақа? Тураржойлар нархи қандай? У қайта-қайта савол бераверди, ота-онам ўша ерда яшашларини билгани учун буларни сўраяпти деб ўйлаб, бунга унчалик аҳамият бермадим.

Икки кун ўтиб, компания бутунлай Вегасга кўчирилишини эълон қилишди. Ишга кирганимга атиги 10 кун бўлган, мен эса рафикамга 15 кундан сўнг бошқа ерга кўчиб ўтишимиз мумкинлигини айтишимга тўғри келди.

Саргузаштларга тайёр эдим, бироқ бу шунчалик тез бошланиб кетади, деб кутмаган эдим.

Лас-Вегас ҳақида ўша пайтларда бироз янглиш тушунча шаклланиб қолган эди, лекин мен ота-онам ўша ерда яшагани учун ҳам у ер фақат қиморхоналар ва стриптиз клублардан иборат

эмаслигини билар эдим. Иккиланишлардан сўнг у ерга кўчишга кўндим ва худога шукрки, рафикам бунга рози бўлди.

Аки ҳикоя қилади

Сан-Франциско менга доим ёққан ва Кўрфаз худудини жуда ҳам севар эдим. Шунинг учун ҳам олдинга Лас-Вегасга кўчишимиз ҳақида эшитиб, буни оғир қабул қилдик. Менимча, ҳаммамиз дўст-ёрлар ва яқинларимизни ташлаб кетаётганимизни ўйлаб сиқилар эдик, ичимизда: «Нахотки, ростдан ҳам кўчиб кетаётган бўлсак?» деб ўйлар эдик.

Бироқ компания тўрт-беш, ҳаттоки ўн-йигирма кишидангина иборат эмас эди. Биз тўқсон нафар эдик ва биргаликда ишлаб (ва дам олиб), аллақачон иноқ бўлиб кетган эдик.

Атрофимга назар солиб, барча дўстларим ҳамкасбларимдан иборат эканлигини кўрар эканман, «Zappos» компаниясида қандайдир ўзига хослик борлигини ҳис этиб турар эдим. Шу боис ҳам кўчишга қарор қилдим. Қолаверса, Вегасда бир нечтамининг қариндош-уруғлари бўлишига қарамай, Сан-Францискода шаклланган бирдамлигимиз туфайли янги жойга кўчиб боришимиз биланоқ ўз-ўзидан жамоа ҳам онламиниз, ҳам дўстларимиз бўлар эди.

Ўтмишни эслаб, бизга чиндан ҳам кийин бўлганини эслайман. Лекин йиллар ўтиб, янги танишлар ортгирдик ва ҳозир ҳаммамиз биргамиз.

Маура ҳикоя қилади

Кўчишимиз ҳақида эълон қилишганида «Zappos»да ишлаётганимга, тахминан, олти ой бўлган эди.

Бу хабарни эшитдим-у, «Жин урсин! Мен Лас-Вегасга кўчмайман!» деб юбордим.

Лекин бироз ўзимизга келиб, бир-биримиздан

фикримизни сўрасак, аён бўлдики, кўчишга тайёрлар кўпчилик экан. Фикрим ўзгара бошлади ва ўзимга-ўзим айтдим: «Нега бўлмас экан?» Компания ва ўз ишим менга ёқади, шундай экан, нега энди таваккал қилиб кўрмаслигим керак? Жуда бўлмаса, ортга қайтиб кетишимга имкон бор-ку.

Вегасдаги янги жойимизни кўриб, биз бу бинони тўлдиролмасак керак, деб ўйлагандим. У Сан-Францискодаги офисимизга караганда анча катта эди – катталигидан ичи бўм-бўш бинога ўхшаб кўринар эди. Ҳали қурилиш давом этаётган, телефон жиҳозлари ўрнатилмаган ҳам эди. Шу боис биз фақатгина электрон почта орқали мулоқот қилиб турдик. Ҳали қиладиган ишларимиз анча эди.

Ҳозир – орадан салкам беш йил ўтгач, биз олдингисидан ҳам каттароқ бўлган нақ иккита бинони эгалладик. Ажойиб дамлар эди ва халигача шу ерда яшаётганим ҳам бежизга эмас.

Ҳозир бу яққол кўринса-да, Вегасга кўчганимизнинг энг катта афзаллиги бу ерда ҳеч биримизнинг компаниядан ташқарида дўстимиз йўқ эди. Шу боис ҳаммамиз офисдан ташқарида ҳам бир-биримиздан ажралмас эдик. Қандай ажойиб вақтлар эди. Ҳаммамиз биргаликда ҳаётимизнинг янги даврини бошлаётган ва янги жамоавий тизимга асос солаётган эдик. Биргаликда ишлаб, тунбўйи бирга ўйин-кулги қилиб чиқар эдик.

Сан-Францискода ишлаган пайтимизда доимо компания учун корпоратив маданият муҳим эканлигини таъкидлар эдик, бунинг сабаби «LinkExchange»да мен йўл қўйган хато эди, ўшанда компаниянинг корпоратив маданияти бутунлай йўқ бўлиб кетганди.

Лас-Вегасда бир-биримиздан бошқа суянадиган ҳеч кимимиз йўқлиги боис корпоратив маданият биз учун

устувор мақсадга, ҳаттоки миждозларга хизмат кўрсатишдан ҳам муҳимроқ нарсага айланди. Агар корпоратив маданиятни тўғри йўлга қўйсак, миждозларга хизмат кўрсатиш сифатини кўтариш масаласи ўз-ўзидан ҳал бўлади, деб ишонар эдик.

Корпоратив маданиятни кучли сақлаб туриш учун ходим ишга олаётганда унинг офисдан ташқарида ҳам бирдамлик кўрсата олишига ишонч ҳосил қилишни истар эдик. Энг зўр ғоялар кўпроқ барда ичиб ўтирганинда келади.

Бир куни тунда ўнта ҳамкасб ўтириб, «Zappos»га фақат корпоратив маданиятимизга мос келганларни ишга олишимиз кераклиги ҳақида суҳбатлашиб ўтирган эдик. Гуруҳимизда янги ишга олинганлар бор эди, шунинг учун ўтирганларнинг ҳар биттасидан «Zappos»нинг корпоратив маданияти ҳақида фикрини сўрадим. Ҳар ким ўз нуқтаи назарини айтди.

Ҳаммадан сўраб бўлгач, шуни сездимки, янги ходимлар компаниямизнинг корпоратив маданияти ҳақида яхшигина тасаввурга эга эканлар.

– Ўтган 20 дақиқалик суҳбатимизни ёзиб олсак бўларкан, уни янги ишга олинганларга эшиттирар эдик, – дедим мен.

Кимдир:

– Ростдан ҳам зўр бўлар эди-я, – деди.


– Ёки шу айтилганларни ёзиб, бўлажак ходимларга йўриқнома тарзида берсак ҳам бўлаверади, – деб суҳбатга аралашди кимдир.

– Биласизми, нима? Барча ходимлардан компаниянинг корпоратив маданияти ҳақидаги фикрини ёзиб беришини сўрашимиз керак ва уларни битта китоб қилиб чиқарамиз, – дедим мен.

«Zappos»нинг корпоратив маданияти ҳақидаги китоб ғояси мана шу тарзда дунёга келди ва эндиликда бу китоб «Zappos»нинг ажралмас қисмига айланиб улгурди.

Ҳар йили китобнинг янги нашри чоп этилиб, уни бўлғуси ходимларимиз, таъминотчиларимиз ва хаттоки миждозларимизга ҳам тарқатамиз.

2004 йилнинг август ойида барча ходимларга куйидаги электрон мактубни юбордим:

 **Кимдан:** Тони Шей

Кимга: «Zappos»нинг барча ходимларига

Мавзу: «Zappos»нинг корпоратив маданияти ҳақидаги китоб

Биз компаниянинг янги ишга олинажак ходимлари учун танишув пакетининг таркибий қисми сифатида «Zappos»нинг корпоратив маданияти ҳақида мўъжазгина китобча тайёрламоқдамиз. Бизнинг корпоратив маданият – барча ходимларнинг у ҳақидаги фикрлари жамланмасидан иборат бўлиб, биз уларнинг барчасини шу китобга киритмоқчимиз.

«Zappos»нинг корпоратив маданияти ҳақида фикрларингизни 100 дан 500 тагача сўз билан баён қилган ҳолда менга электрон тарзда юборишингизни илтимос қиламан. («Zappos»нинг корпоратив маданияти қандай? Унинг бошқа компаниялар корпоратив маданиятидан қандай фарқи бор? Сизга унинг қайси жиҳатлари маъқул келади?).

Китобда барчанинг фикри қамраб олинади. Агарда китобда исмингиз ёзилмаслигини хоҳласангиз, илтимос, буни ўз жавобингизда билдириб ўтинг. Биз бу китобни янги олинаниган ишчилар қатори ишлаётган ходимларимизга ҳам тақдим этмоқчимиз.

Илтимос қиламан, ўзингиз нима деб ёзмоқчилигингизни ва бошқалар нима деб ёзганини ҳеч кимга айтманг. Ҳар кимнинг фикри

бир-биридан фарк қилади, шу боис «Zarros»нинг корпоратив маданияти ҳақида ҳар бир кишидан алоҳида сўраб билмоқчимиз.

Биз имкон қадар шаффоф бўлишни хоҳлар эдик, шу боис имловий хатолардан ташқари ҳеч бир фикрни таҳрирлаш ёки цензура қилишга йўл қўймасликка келишиб олдик. Китобнинг ҳар бир янги нашридан ижобий ва салбий фикр-мулоҳазалар ўрин олади, шунинг учун ўқувчи «Zarros»нинг корпоратив маданияти ҳақида объектив тасаввур ҳосил қила олади. Ҳар бир нашр корпоратив маданиятимизнинг ривожланиш босқичларини ҳужжатлаштириб қўйиш имконини берар эди.

Китобнинг дастлабки нашридан ижобий фикр-мулоҳазалар кўпроқ ўрин эгаллаган бўлса-да, барча ходимлар ҳам компаниянинг ривожланиш даражасидан унчалик қониқмаётганини билиб олдик. «Zarros»да анчадан бери ишлайдиган икки нафар ходим биз жорий қилган қўшимча жараён ва тадбирлар уларга ёқмаётганидан ва аввалгидек ишлай олишга имконият бўлмаётганидан нолиб ёзган эди. Баъзи нарсалар, масалан, компания харажатлари ҳақидаги маълумотларни очиклаш компаниямиз ўсишининг зарурий оқибати эди. Бошқа муаммо, масалан, компания ичида коммуникация (маълумотларнинг ходимларга тезроқ етиб бориши) масаласидаги танқидлар янада долзарброқ бўлиб борар, бу бизга шу йўналишни яхшилашимиз кераклигини кўрсатар эди.

Исталган саволингизни беринг

Корпоратив маданият ҳақидаги китобимиз тўғрисида билдирилган фикр-мулоҳазалар асосида ойда бир марта «Исталган саволингизни беринг» деб номланувчи бюллетень чиқарадиган бўлди, бунинг мазмуни қуйидагича эди:

Ходимлар ўзини қизиқтирган ҳар қандай савол

билан электрон почта орқали муружаат қилиши мумкин. Аноним тарзда савол ва унга берилган жавоблар ҳар ойда битта қилиб йиғилиб, эмейл орқали компаниядаги барча ходимларга тарқатилади. Ҳозиргача ходимлардан ажойиб саволлар келиб туради. Қуйида шундай саволлардан парча келтирилган:

- Байрам кечасини қачон ўтказамиз?
- «Zarros.com»нинг директорлар кенгаши кимлардан иборат?
- Мижозлар бизга қўнғироқ қилган пайтдаги чақирув гудогини ўзгартирсак бўладими?
- Эшитишимча, баъзи брендларнинг савдоси тўхтаб қолибди. Булар қайси брендлар эканини биласизми?
- Уч йилдан сўнг бизни (компанияни) қаерда кўрасиз? (Қанчалик катта, нечта ишчи ва қаерда тасаввур қиласиз?)
- Нима учун эркаклар ва аёлларнинг оёқ ўлчами ҳар хил бўлади?
- «Zarros.com»да нечта ходимнинг туғилган кун ёки турмуш қурган санаси бир кунга тўғри келади? Бошқа жиҳатдан бир кунга тўғри келганлари ҳам борми?
- Компаниямиз шу пайтгача сотган энг қиммат нарса нима?
- Вегетарианлар ҳайвон шаклида пишириладиган печеньеларни ейдими?

Кейинги бир неча йил мобайнида биз корпоратив маданиятни кучайтириб, ходимларимизнинг шахсий ва касбий ривожланишига сармоя киритиш орқали мижозларга хизмат кўрсатиш сифатини яхшилашга эътибор қаратдик.

Сотув ҳажми, асосан, доимий мижозлар ва оғиздан-

оғизга ўтадиган реклама туфайли ошди. Ниҳоят, «Sequoia» «Zappos»га инвестиция киритди, Альфред Вегасга кўчиб келиб, компанияга тўлақонли молиявий менежер сифатида кўшилди, директорлар кенгашини шакллантирдик, «Wells Fargo» ва яна бошқа иккита банк кредит линия-мизни умумий ҳисобда 100 миллион долларгача оширди.

Бизнесимиз жарга кулашига бир баҳя қолган нуктадан туриб, қисқа муддатда бунчалик кескин ўсишга эришганимиз одамга қандайдир бошқача ҳис бағишлар эди. Ўша вақтда бу ўзимизга сезилмаган, лекин астойдил меҳнат ҳамда миждозларга хизмат кўрсатиш ва корпоратив маданиятга йўналтирган сармомиз натижасида биз режалаган 2010 йилда эмас, балки икки йил олдин – 2008 йилдаёқ ялпи савдо ҳажмимизни миллиард долларга етказишга эришдик.

Ўтмишга қараб шуни айтишимиз мумкинки, мақсадимизга эришганимизнинг бош омили – ўз вақтимиз, маблағ ва ресурсларимизни унча ҳал қилувчи (асосий) соҳаларга йўналтирганимиз бўлди: *Миждозлар билан ишлаш* (бу бизга брендимизни яратиш ва танилишимизга сабаб бўлди), *корпоратив маданият* (бу бизга асосий кадриятларимизни шакллантиришга ёрдам берди) ҳамда *ҳодимларни ўқитиш ва малакасини ошириш* (бу бизга кадрлар тармоғига асос солишимизга ёрдам).

Ҳатто бугунги кунда ҳам бизнинг ишонганимиз бу Бренд, Корпоратив маданият ва Кадрлар тармоғимиз (қисқартириб БКТ деб ҳам номлаймиз) ҳисобланади ва бу учаласи узоқ муддатда рақобатдаги устунлигимизни таъминлайди.

Шулардан бошқа қолган ҳамма нарсани бошқалардан нусхалаш мумкин.

Корпоратив маданият китобини бойитиш

(Женн Лим ҳикоя қилади)

Агар компаниянгизнинг корпоратив мадания-тини 2-3 абзацдан иборат гап билан таърифлаб

беринг дейишса, нималарни ёзиб берган бўлар эдингиз? Агар буни ҳамкасбларингиздан сўраганингизда, сизнингча, уларнинг жавоби қанчалик сизникидан фарқ қилар эди?

Тони дастлаб менга корпоратив маданият ҳақидаги китоб тўғрисида гапирганида бу ғоя мени кизиктириб қўйган эди. Бу шунчалик ноёб ғоя эдики, ҳозиргача ҳеч кимнинг хаёлига келмаган эди. Тони ўйлаётган нарса одамга ғалати туйилар ва бироз таваккалчилик эди.

«Zappos» ташкил топганига беш йил бўлганда бренд ва корпоратив маданиятга эътибор қарата бошлаган эди. Компаниянинг ўнта энг асосий кадриятлари ҳали тўла шаклланмаганди, лекин корпоратив маданият ҳақидаги китоб ғояси компаниянинг асосий кадриятларига эътиборни қаратишнинг яхши чораларидан бири эди. Чунки китобга асос бўлажак барча фикрлар – «Zappos»да ишлайдиган ходимлардан йиғиб олинарди.

Дастлабки ғоямиз оддий эди. Ходимлардан: *««Zappos»нинг корпоратив маданиятини қандай тушунасиз?»* деган саволга бир неча абзацдан иборат жавобларини ёзиб беришлари сўралади. Имло хатоларини тўғрилашимизни ҳисобга олмасак, қолганларини таҳрирсиз, бориचा китобда акс эттирар эдик.

Бутунлай таҳрирсиз-а? Бу ахир телбалик-ку!

Бир неча дакика ўтди... (Бир-икки қадах ичиб олгач) Ҳа, майли, кани бошладик!

«Zappos» учун бу риск килса арзийдиган иш эди. Агарда компания чиндан ҳам ўзининг корпоратив маданияти ва асосий кадриятларини яратмоқчи бўлса, у буни тўғри амалга ошираётганини текшириш учун бундан яхшироқ усул йўқ эди.

Беш йил олдинги хомаки ўйланган ғоя бугунги

кунда рўёбга чиқди. Бу дастлаб ходимлар ўз фикр-мулоҳазасини эркин билдира оладиган платформа ва исталган киши компаниянинг корпоратив маданияти ва кадриятлари нимада эканлигини ҳис қила олиши учун имконият сифатида вужудга келган эди. Орадан вақт ўтиб, сотувчилар, ҳамкорлар ва мижозлардан ҳам бунга ўз фикрларини билдиришларини сўрадик.

Бугунга келиб, бу китоб «Zarros» компанияси ҳақида оз-моз қизиққан исталган инсон учун – хоҳ у ишга киришга номзод бўлсин, хоҳ кичик бизнес эгаси, ёхуд бўлажак тадбиркор бўлсин – барча учун (ўзига хос бир) қўлланмага айланди. Энг муҳими, компаниямиз корпоратив маданиятни ўз фаолиятининг ажралмас қисми, деб ҳисоблагани туфайли бу китоб брендга айланди.

Йиллар мобайнида мен – шунинг гувоҳи бўлдимки, «Zarros» энг керакли жойга маблағ сарфлади (ҳаттоки анча хавотирли вазият бўлган тақдирда ҳам). Корпоратив маданият китоби эса бунинг яққол намунасидир. «Zarros»дек ғояси ҳали текширилмасдан ва миллиард долларлик компанияга айланмасдан бурун таваккал қилиб, бир йўналишда ҳам ўйлаб, ҳам ишлай олган компания бўлмаса керак, деб ўйлайман.

Биргина «Twitter» тармоғидан фойдаланиб, исталган бир компаниянинг муваффақияти ёки таназзулига олиб келиш мумкин бўлган шаффофлик асрида, компаниянгизнинг ДНКсини дунёга ошқор этишдан бошқа жозибалироқ иш бўлмаса керак.

Шунинг учун ҳам, одамлар корпоратив маданият ҳақида китоб яратишнинг ўз компанияси учун қандайдир аҳамияти борми ўзи, деб қизиқади. Агар сиз ҳам бу ҳақида ўйланиб қолган бўлсангиз,

қуйидаги баъзи нарсаларни ҳисобга олиб қўйсангиз фойдадан холи бўлмайди:

1 Корпоратив маданият китоби бу шунчаки китоб эмас, маданиятдир.

Мабодо кимдир сиздан компаниянгиз кадриятлари ёки миссияси баёнини ёддан айтиб бер, деса айтиб бера олармидингиз? Одамлар «Zappos» ишчиларининг 10 та энг асосий кадриятни қандай қилиб эса саклаб қолишига хайрон бўладилар. Бу мен учун оддий нарса... Компаниянгизнинг асосий кадриятларини фақат ишга эмас, балки ҳаётга ҳам татбиқ қилиш мумкин бўлса, уни эслаб қолиш осон бўлади.

Китобнинг «Асосий кадриятлар» бўлимида «Zappos» ходимлари ишдан ташқарида ҳам бир хил кадриятга қандай қилиб амал қилиши ҳақидаги ҳикояларини ўқийсиз. Иш ва ҳаёт алоҳида бўлмасдан туриб, кадриятлар қандай қилиб айнан бир хил бўла олиши мумкинлиги қизиқ ҳолат.

Ўз компаниянгизнинг маданияти ҳақидаги китобни ёзишдан олдин ўзингизга савол беринг: Ходимларингиз, мижозлар ва ҳамкорларингиз компаниянгизнинг корпоратив маданияти ҳақида билдирадиган фикрларини борича чоп этиш сиз учун ноқулай эмасми?

Агарда ноқулай деб жавоб берсангиз, бундай қилишнинг нимаси қийин?

Ҳеч қайси корпоратив маданият ҳақидаги китоб, у агар аллақачон ўрнини топган корпоратив маданият ва кадриятларга ўз таъсирини ўтказмаса, унчалик ҳам арзирли аҳамият касб этмайди.

2 Бу қисқа муддатли харажат, узоқ муддатли инвестициядир.

Корпоратив маданият вужудга келиши биланоқ унга сармоя киритинг. Узоқ муддатни кўзлаб

иш тутиш айрим компанияларга эриш туйилиши мумкин. Шундай технология асрида китобни қоғоз шаклида нашр эттириш ва уни тарқатишга пул сарфлаш ортикча исроф ва кулгили ишдай туйилиши мумкин. Ҳақиқатан ҳам, ҳар бир нашр этилган китобнинг иктисодий самарадорлигини ҳисоблаб чиқиш кийин масала. Бирок сиз барқарор бренди яратишга ва мижозлар кўнглидан жой топишга интилар экансиз, баъзан пулни тежаб ўтиравериш ҳам ярамайди. Сизнинг компаниянгиз ва корпоратив маданиятингизга қаттиқ ишонадиган одамлардан ва оғиздан-оғизга ўтадиган доврўгингиздан келадиган фойда бошида кўзга кўринмаса-да, вақт ўтиб, худди «Zappos»дагидек бу сармоя бир неча карра кўпайиб, қайтиб келади.

З Уни барчага улашинг.

Дастлаб китобга ҳисса қўшган барча ишчилар ва ҳамкорларга бир нусхадан берар эдик. Ҳозир эса китоб омма учун очик (янада кўпроқ маълумот учун “Илова”га қаранг). Одамлар ҳар доим кимнингдир компаниясининг Корпоратив маданият ҳақидаги китобини ўқишни сўрайвериши эс-ҳушимни учиради. Қачон охирги марта кимнингдир бирор компания йиллик ҳисоботи ёки ходимлар учун инструкция қўлланмасини ўқиб кўришни талаб қилаётганини кўрдингиз (инвестор ёки кадрлар бўлинмасидаги бирор кишини ҳисобга олмаганда). Одамлар ҳаттоки «Zappos» нима билан шуғулланишини ҳам билмасликлари ғалати туйилиши мумкин, бироқ шундай бўлса-да улар Корпоратив маданият китоби ғояси тагида нима ётишини билишга қизиқишади. Келажакда қачондир, улар янги жинси шим ёки бир жуфт пойабзал керак бўлиб қолган пайт «Zappos»ни эсга олишлари мумкин. (Айтганча, китобга сиз ўйлаганчалик кўп харажат кетмаган.)

4 Мижозларнингизни мафтун қилинг.
 Ўтган йили биринчи марта «Zappos»нинг мижозларини китобни ёзишда иштирок этишга таклиф этдик. Улар бунга ажойиб реакция билдиришди. Дунёнинг турли бурчакларидан бизда ишлаш учун Кентукки ёки Невадада яшашни жуда хоҳлашлари ҳақида мактублар, шунингдек, электрон хатлар келарди. Бироқ шу билан бирга, «Zappos»дек компания билан боғлиқ китобга киришни ҳам хоҳлашар эди.

Дастлабки йилларда таъминотчилар ва ҳамкорларимиздан ҳам қатнашишларини сўраганмиз. Бу оғзаки рекламага астойдил таянадиган компания учун яхшигина коммуникация канали вазифасини ўтар эди. Китоб фақат мижозлар ва ҳамкорларнинг фикр-мулоҳазалари ҳақида маълумот берувчи бўлибгина қолмай, уларнинг «Zappos» учун қанчалик муҳим эканликларини билиб олишларига имкон берар эди.

5 Сўз – бу сўз, битта расм мингта сўздан, бренд эса миллионга сўздан қучлироқ.
 Қандай қилиб бренд каби номоддий нарсани корпоратив маданият ҳақидаги китоб орқали ёритиб бериш мумкин?

Жавоб қисқа. Агар корпоратив маданиятингиз ўз кадриятлари ёки миссиясига содиқ қолса, сўзлар ва картинкаларнинг ўзи билан ҳам кўп нарсани ифодалаш мумкин. Сабаби шундаки, улар реал нарсалар.

Китобдаги ҳар бир мулоҳаза алоҳида одамларнинг фикри ҳисобланади, бироқ барчаси биргаликда «Zappos»нинг яхлит қиёфасини ҳосил қилади. Нима учун мана бу ходим мана бу ходимга ўхшайди. Чунки «Zappos»даги барча инсонлар 10 та энг асосий кадриятлар асосида яшайди. Муштарак

қадриятлар тизимига амал қилиш орқали «Zarros» ходимлари бутун дунё учун яхлит брендга айланишади. (Шуни айтиб ўтишим зарурки, ««Zarros» – культ бўлса керак!» дейдиганларни кўрсам доим кулгим келади. Қайсидир жиҳатдан бу ҳам тўғри. Лекин агар культнинг мақсади инсонларга бахт улашиш бўлса, ундай культга қўшиламан.)

Китобдан суратлар ҳам жой олган. Ширинликлар, алкоголь ичимликларига чегирмалар қуни, бизнес саёҳатлари, ҳар йили ўтказиладиган вендорлар (сотувчилар) базм кечаси – «Zarros» оиласининг тонг саҳардан тунгача бўлган ҳаётини тўла-тўқис акс эттирадиган суратлар ҳавола қилинган бўлиб, шу орқали ўқувчиларнинг жигига тегмаган ҳолда уларга ҳақиқий бренд ҳиссини улашамиз. Булар реклама эмас, балки бизнинг ҳаёт тарзимиздан лавҳалардир.

6 Маданиятлар ҳар хил бўлади.

Катта эҳтимол билан, агар сизнинг компаниянгиз корпоратив маданият ҳақида китоб чиқарса, у «Zarros»никидан буткул фарқ қилади. Бунинг сабаби бир компаниянинг маданияти бошқасидан яхшироқ эканлиги учун эмас, балки шунчаки сизнинг қадрият ва миссиянгиз худди бармоқ изларидек бошқаларникидан фарқ қилади. Шундай қилинганда, китоб сизнинг корпоратив маданиятингиз ҳақида дангал гапирсин ва мисоли ҳаммомда куйлагандек баралла, бемалол (корпоратив маданиятингиз ҳақида) куйласин.

7 Эволюция қилинган.

Агар ҳали ҳам корпоратив маданият ҳақида китоб чиқаришнинг компаниянгиз учун нима аҳамияти борлигига шубҳа қилаётган бўлсангиз, у ҳолда буни аниқлаштиришнинг бир йўли дастлаб, ходимлар, ҳамкорлар, мижозларга (ёки

субмижозларга) электрон хат ёки сўровнома жўнатиб, улардан компаниянгизнинг корпоратив маданияти ҳақидаги фикрларини сўранг. Ана шунда улар ҳар доимгидан кўра сизга ростини айтишади.

Биз бу ишга қўл урганимизда натижа қандай бўлишини олдиндан билмаган эдик. Бирок бу машкнинг сабоқ берадиган жиҳати – биз шу ишни қилганимиз ва ривожлантирганимиз эди. Кўп ўтмай асосий ғоямиз янада кизиқроқ нарсага айланди. Корпоратив маданият аввалги йилдагидекми ёки фарқ қиладими, буни ўрганиш учун танкидий фикр-мулоҳазаларни ҳам ижобий қабул қилар эдик. Агар фикр компаниянинг кадрияти, мақсади ёки миссиясига яқинроқ бўлмаса, шубҳасиз, буни билиб олиш мумкин.

Тасаввур қиялпман, 40 йилдан кейин оромкурсида «Zappos.com» сайтини титкилаб, ўзимни елпиб, жиянимнинг никоҳ тўйига кийишга ўзимга кийим танлаб ўтирган бўламан. Ким билсин, балки «ZapposAirlines.com»дан авиачипта буюртма қилаётган бўларман. Билмадим, компаниянинг маданият китоби у пайтда қай кўринишда бўлади. Лекин бир нарсани аниқ биламан, «Zappos»нинг янги очилган пайтдаги дамларини табассум билан эслаб ўтираман.

Мижозларга хизмат кўрсатиб бренд яратиш

Анча йиллар мобайнида «Zappos»нинг ўсишига асосий туртки доимий мижозлар ва оғиздан-оғизга ўтадиган реклама бўлиб келди. Бизнинг фалсафамиз – рекламага тикишимиз мумкин бўлган пулларнинг кўп қисмини мижозларга хизмат кўрсатишни яхшилашга ва уларда илиқ таассурот қолдиришга йўналтириб, маркетинг қилишни мижозларнинг ўзларига қолдиришдан иборат.

Хўш, мижозга аъло даражада хизмат кўрсатиш қандай бўлади? Бу мижоз бизнинг веб-сайтга кирганида

кўзи тушадиган биринчи нарсадан бошланади. Қўшма Штатларда мижозларга маҳсулотни иложи борича осон, ҳам хавфсиз сотиб олиши учун бепул етказиб беришни таклиф қиламиз. Аксар мижозлар бешта турли хилдаги пойабзалларни буюртма қилишади, уларни ўзларига қулай шаклда уйларида, турли хил кийимларига мослаб кийиб кўришади ва мос тушмаган ёки шунчаки ёкмаганларини қайтариб юборишади. Бу учун улардан ҳақ олинмайди. Тўғри, бунақа кўшимча ташиш харажатлари бизга қимматга тушади, бироқ биз буни маркетинг харажатлари, деб ҳисоблаймиз.

Бундан ташқари, биз харид қилишга иккиланган мижозларга 365 кун ичида маҳсулотни қайтариб бериш имкониятини ҳам таклиф этамиз.

Аксар веб-сайтларда контакт маълумотларига, одатда, камида бешта линкни босиб, кейин кириш мумкин, ҳаттоки мабодо уни топганингизда ҳам у атиги бир мартагина уланишингиз мумкин бўлган эмейл адрес ёки (тўлдириладиган) форма бўлиб чиқади. Биз эса бунинг аксини қиламиз. Веб-сайтимиизнинг ҳар битта саҳифасининг юқори қисмига телефон рақамимиизни (1-800-927-767) ёзиб қўямиз, чунки биз мижозларимииз билан суҳбатлашишни хоҳлаймиз. Колл-марказимииз ҳафтада 7 кун 24 соатдан ишлайди.

Маркетинг ёки бренд бўйича конференцияларда қатнашганимда, компанияларнинг ҳар қуни минглаб реклама хабарларига кўмилиб кетаётган мижозлар ҳақидаги суҳбатини эшитсам, энсам қотади. Чунки компаниялар ва реклама агентликлари қандай қилиб оммага кўпроқ реклама етказиш ҳақида гаплашишади.

Шу кунларда кўпчилик «ижтимоий медиа» ва «интеграциялашган маркетинг» ҳақида кўп гапиришяпти. Ғалати ва эскича туйилса-да, биз ишонамизки, телефон ҳозир ҳам брендингизга асос солиш йўлида энг самарали воситалардан биридир. Телефонда мижознинг асосий

эътиборини 5-10 дакика мобайнида ушлаб туриш мумкин. Агар суҳбатни тўғри ташкил эта олсангиз, мижоз бунн узок пайтгача эслаб қолади ва бу ҳақида ўз танишларига айтиб беради.

Жуда кўп компаниялар ўзларининг колл-марказларини қисқартириш зарур деб ҳисоблайдилар. Биз эса уни нафақат маҳсулотимизни оғзаки маркетинг қилиш вазифасини бажаргани, балки харидордан келадиган даромадни ошириш воситаси эканлиги туфайли ҳам уни компания учун тайёргина «теша тегмаган» имконият деб ҳисоблаймиз.

Одатда маркетинг бўлимлари инвестицион самарадорликни ҳисоблашда харидорнинг компания учун қийматини ўзгармас деб оладилар. Агар биз ҳар бир мижозимиз билан алоқа қилиш орқали ўзимиз билан янада кўпроқ ҳиссий боғлиқлигини ҳосил қила олсак, бу мижознинг компания учун қиймати ортади.

Аксар маркетинглар тушиши мумкин бўлган яна бир тузук шуки, улар аслида мижозни ром қилиш ва унинг ишончини қозониш ўрнига иложи борича кўпроқ реклама билан шовқин қилишга урғу бериб юборадилар.

Сизга шуни айта оламанки, менинг онам ҳеч қандай шовқин қилмаса-да, у гапирган пайти мен уни эшитаман.

Ниҳоят, мижозларга хизмат ва уларда яхши таассурот қолдиришга уринишлар аслида биз савдони қилиб, харидорнинг кредит картаси рақамини олганимиздан сўнг бошланади. Мисол учун, аксарият доимий мижозларимиз учун, гарчи улар етказишнинг бепул вариантини танлаганларида уларга ҳамма учун бир хил бўлган стандарт муддатларда етказиб беришга келишган бўлсак-да, товарни эртасигаёқ етказиб бериб, уларни ҳайратда қолдиришимиз мумкин.

Бундан ташқари, биз омборимизни дам олиш кунисиз 24 соат мобайнида юритамиз, умуман олганда, бу унчалик самарали иш усули эмас. Омборхонани юритишнинг энг

самарали усули бу омборхона ишчиси санокли буюртма учун омборхонага кириб ўтирмасдан, буюртмалар сони бир нечтага етгач, кейин киришидир. Бироқ биз танлов самарадорлигини оширишга ҳаракат қилмаймиз. Биз кўпроқ мижозларда ижобий таассурот қолдиришга ҳаракат қиламиз, харидорларга буюртмани имкони борича тезроқ етказиб берамиз.

24/7 тартибда ишлайдиган омборхонанинг товарни бир кечада етказиб бериши кўплаб мижозларнинг ярим тунда товар буюртма килиб, орадан 8 соат ўтар-ўтмас остонасида буюртма қилинган нарса пайдо бўлишидан ҳайратга тушишларига сабаб бўлади. Мижозлар шунда беихтиёр «Эҳ, яшавор», деб юбордилар ва буни узок вақт эслаб юриб, яқинларига ва дўстларига бу ҳақида айтиб берадилар.

Ҳар куни минглаб кўнғироқ ва электрон хатларни қабул қиламиз, бу контактларнинг ҳар бирини мижозларга сифатли хизмат кўрсатиш, уларда ижобий таассурот қолдиришга асосланган «Zappos» брендини яратиш учун имконият, деб биламиз. Мижозлар билан алоқа қилишга ҳаражатларни камайтириш тарафидан эмас, балки брендинг килиш нуқтаи назаридан қарасак, биз колл-марказимизни бошқа кўплаб компанияларнинг колл-марказларидан буткул ўзгача тарзда юритишимизни англаш мумкин.

Аксарият колл-марказлар ходимнинг иш самарадорлигини саноат соҳасида маълум бўлган «кўнғироқни амалга оширишнинг ўртача вақти» деб номланган кўрсаткич асосида ўлчайди. Бунда ҳар бир операторнинг бир кунда нечта кўнғироқ қабул қилгани тушунилади. Шунинг учун ҳам операторлар суҳбатни қисқа қилишга уринишади. Бу эса, бизнингча, мижозга яхши хизмат кўрсатиш эмас. Аксарият колл-марказлар даромадни ошириш учун операторларга тайёр матнни бериб, мижозларни янада кўпроқ маҳсулот сотиб олишга

кўндиришга мажбурлашади.

«Zappos»да биз кўнғироқлар давомийлигини ўлчамаймиз (энг узок кўнғироқ давомийлиги деярли олти соат бўлган!), биз ўзимизнинг махсулотни ўтказишга ҳам уринмаймиз. Оператор мижозга бор имкониятни яратиб берса бўлгани. Биз тайёр матнни бериб кўймаймиз, чунки биз операторларимизнинг у ёки бу мижоз билан келишишда ўз аргументларидан фойдаланишларига имкон берамиз. Биз ҳар бир оператор суҳбат давомида ўзини эркин кўйиб, мижоз билан ўзаро шахсий-ҳиссий алоқа (биз компанияда буни қискартириб ШҲА деб атаيمиз) ўрната олишини хоҳлаймиз.

Брендимизни яратиш учун восита сифатида телефондан фойдаланишимизга яна бир мисол шуки, масалан, мижоз маълум бир турдаги ва ўлчамдаги пойабзални буюртма қилмоқчи бўлиб биз билан боғланганида бунақа пойабзал омборимизда қолмаган бўлиши мумкин. Бундай вазиятларда операторларимизга мижоз сўраган товарни камида 3 та рақобатчимизнинг веб-сайтидан кидириб кўриб, агар топилса, мижозни ўша рақобатчига улаб бериш тайинланади. Бундай вазиятларда пулдан қуруқ қолишимиз аниқ. Бирок биз фойдани оширишни кўзламаяпмиз-ку. Аксинча, биз ҳар бир мижоз билан кўнғироқ суҳбати орқали узок муддатли муносабатлар қуришга интиламиз.

Савдомизнинг атиги 5 фоизи телефон орқали амалга оширила туриб, интернет-компаниянинг телефон кўнғироқларига шунчалик эътибор қаратиши ғалати, деб ўйлашлари мумкин. Ростдан ҳам, телефон кўнғироқлар бизнинг савдомизни ошириб юбормайди. Бирок, аниқлашимизча, ҳар бир мижозимиз ҳаётида ҳеч бўлмаса бир марта бўлса-да биз билан кўнғироқ орқали боғланади. Биз эса бундан оқилона фойдаланиб қолишимиз керакки, токи мижоз биз ҳақимизда узок вақт эслаб қолсин.

Аксарият кўнғироқлар мижозни дарров буюртма

килишга ундай олмайди. Баъзан мижоз бирор буюмни биринчи марта қайтариб бераётган бўлса, бироз ёрдам сўраб ҳам қўнғироқ қилиши мумкин. Баъзан эса келаётган ҳафта никоҳ тўйи бўлишини айтиб, қайси фасондаги кийим кийгани маъқул бўлиши ҳақида маслаҳат сўраб қўнғироқ қилиши мумкин. Баъзи вақтларда бизга ёлғизликдан зеркиб, шунчаки ким биландир мулоқот қилгиси келиб қолганлар ҳам қўнғироқ қилишади.

Бир неча йил мукаддам Санта-Моникада (Калифорния) «Skechers» савдо-сотик конференциясида иштирок этган эдим. Барда бир неча қадаҳ олганимиздан сўнг бир неча кишилик гуруҳимиз кимнингдир меҳмонхонадаги номерида бироз емак буюртма қилиш учун бордик. «Skechers»дан бўлган танишим хона хизмати менюсидан «Пепперони» (қалампир) пицчасини буюртма қилмоқчи бўлди, бироқ биз турган меҳмонхона кеч соат 11.00 дан кейин иссиқ овқат етказиб бермаслигини айтгач, жажли чикди. Биз бир неча соатга кеч қолган эдик.

Ҳаммамиз ширакайф эдик, унга «Zappos»га қўнғироқ қилиб, пицца буюртма қилиб кўр, деб ҳазил қилдик. У буни жиддий қабул қилиб, «Zappos» операторларига қўнғироқ қилиб, унга Санта-Моника меҳмонхонасида турганлигини, «Пепперони» пицчасини жудаям кўнгли тусаётганини, лекин меҳмонхона хизмати ярим тунда овқат етказиб бермаслигини айтиб, «Zappos» бунга қандай ёрдам бера олиши мумкинлигини сўради.

«Zappos» оператори олдинга бу илтимосдан бироз таажжубланиб турди, лекин дарров ўзини қўлга олиб, бироз кутиб туришимизни сўради. Беш дақиқадан сўнг Санта-Моникада ҳали ёпилмаган ва пицца етказиб бера олиши мумкин бўлган энг яқин 5 та жойнинг номини айтди.

Очиғини айтсам, бу воқеани китобга киритишга бироз иккиландим, чунки бу китобни ўқиётганлар бари «Zappos»га қўнғироқ қилиб пицца буюртма

қилишларини хохламайман. Колл-марказларда тайёр қолипга солинган матннинг бўлмаслиги ва оператор ходимларингизга, қанчалик ноодатий ёки ўзгача вазият бўлмасин, брендингиз учун нима тўғри бўлса, шуни қилиш ваколатини беришнинг қанчалик таъсири кучли эканлигини тасвирлаб бериш учун бу ҳикоя бироз қизик бўлар, деб ўйладим.

«Skechers»даги танишим нима қилди? Ўша кўнғироқдан сўнг у бир умрлик миждозимизга айланди.

Компаниянгизда миждозга хизмат кўрсатишни ташкил этишнинг энг яхши 10 усули:

1. Миждозлар билан ишлашни битта бўлимнинг эмас, балки бутун компаниянинг устувор вазифаси, деб қаранг. Миждозга хизмат кўрсатиш энг тепадан бошланиши керак.
2. Одамларни «Яшавор» деб айттира олиш компаниянгизнинг кундалик ишига айлансин.
3. Миждозлар билан ишловчи операторларингизга эркинлик беринг ва уларга ишонч билдиринг.
4. Шуни билингки, ҳаддидан ошадиган ёки ходимларингизни ҳақорат қиладиган миждозлардан воз кечиб, ҳеч нарса йўқотмайсиз.
5. Кўнғироқлар сонини ўлчамаманг, операторларни кўпроқ маҳсулот сотишга мажбурламаманг ва тайёр матнлардан фойдаланманг.
6. Рақамингиз ҳаммага кўринарли бўлсин (яширманг). Бу нафақат миждозларингизга, балки ходимларингизга ҳам муҳим ҳисобланади.
7. Ҳар бир кўнғироқни камайтириш зарур овозрағарчилик деб эмас, балки миждозларга хизмат кўрсатиш бўйича энг зўр компания бўлишингиз учун тикилган инвестиция, деб ҳисобланг.
8. Аъло даражада хизмат кўрсатиш орқали ке-

ладиган муваффақиятни бутун компания бўлиб нишонланг. Кимнидир хизмат кўрсатиш сифати билан лол қолдирганингизни барчага ҳикоя қилиб беринг.

9. Мижозларга хизмат кўрсатишни севадиган ва бунга тайёр бўлган инсонларни топиб, ишга олинг.

10. Барчага аъло даражадаги хизматни тақдим этинг: Мижозларга ҳам, ходимлар ва таъминотчиларга ҳам.

Маданият

Бугунги кунда биз барча хохловчиларни Лас-Вегасдаги бош офисимизга экскурсияга таклиф этамиз. Экскурсияга, тахминан, бир соат вақт кетади, биз бунда ўзимизни оммага очамиз, чунки бу одамларнинг бизнинг корпоратив маданиятни англаб етишлари учун зўр имконият, деб ҳисоблаймиз. У ҳақида ўқиш умуман бошқа нарса, лекин офисимизни келиб кўрганлар корпоратив маданиятимизни ҳис қилгач, унинг нима учун бундайин муҳим эканини тушунганларини айтадилар.

Доим ҳам бундай бўлмаган. Албатта, биз ҳеч қачон компанияга экскурсия ташкил этиш ҳақида режа қилмаганмиз. Бу шунчаки ўз-ўзидан, қадам-бақадам ривожланган, ходимларимиз иштиёқ билан қабул қилиб, юқори босқичларга олиб чиққан ғояларга яна бир мисолдир.

Бугунги кунда бизда мингдан ортиқ таъминотчи ишлайди. Дастлаб бизга янги сотувчи келганида савдосотик бўлимидан бир киши уни иш фаолиятимиз билан таништириб чиқар эди. Вақт ўтиб, бу оғиздан-оғизга ўтиб, сотувчиларнинг бошқа танишлари компанияга экскурсия қилишни истаб кела бошлади ва дўст-яқинлар, мижозлардан ҳам шундай илтимослар туша бошлади.

Ўша пайтларда экскурсия ўн дақиқадан ошмас эди, лекин янада кўпроқ инсонлар офисимизга экскурсия

қилишга оқиб кела бошлагач, «Zappos» ходимлари ташриф буюрувчиларда қандай қилиб турли хил ажойиб ва қутилмаган таассурот қолдириш йўллари ҳақида ўйлай бошлашди.

Ҳар сафарги экскурсия ҳар хил кечади, чунки ҳар сафар офисда кимлар бўлишини ва ходимлар меҳмонларни қойил қолдириш учун ҳафтанинг охириги кунларига нимани режа қилиб қўйгани ҳақида билолмайсиз. Агар бугун келганингизда, дахлизимизда роботга ўхшатиб қўйилган попкорн тайёрлайдиган ва кофе қайнатадиган қурилма кўрар эдингиз. Турли бўлинмалардан ўта туриб, қўнғирокчаларни, дастурчиларимиз қўлда ясаган боулинг йўлакчасини, қароқчи кийимидаги ёки қараоке қилаётган ходимларимизни учратишингиз, дам олиш хонасини, хонаки ҳайвонларни кўришингиз ёки «хотдогхўрлик» қилишингиз мумкин. Яна сиз парад томошасини кўришингиз мумкин эди, чунки бўлимларимиздан бири Октоберфестни нишонлаш учун бу кунни айни вақти ҳисоблаб, уни нишонлаш учун парад уюштирди. Бундан ташқари, бизнинг шахсий ривожланиш бўйича тренерларимиз (лайф-коуч) (Тони Роббинснинг биздаги версияси) билан салом-алиқ қилишингиз, тож кийиб, эсдалик учун расмга тушиб, уни Серена Уильямс ёки Глэдис Найт келиб, офисимизга саёҳат қилганда тушган расмининг ёнига жойлаштиришингиз мумкин. Ёки бўлмаса, биз бир йилда бир марта нишонлайдиган Қаллар куни байрамини кўришингиз мумкин, бу кунда қўнғилли ходимларнинг сочини бошқа ходимлар олиб ташлайди.

«Қаллар куни»нинг келиб чиқиши

Биз ҳар йили нишонлайдиган «Қаллар куни» байрами бир куни барда ичиб ўтирганимизда гиж-гижлаш оқибатида бошланган. Ўша куннинг эртасига қуйидаги электрон мактуб жўнатилди:

▲ **Сана:** 2005 йил, 7 июнь

Кимдан: Рени Напути

Кимга: «Zarros»нинг Лас-Вегасдаги ходимларига

Мавзу: Каллик – гўзаллик

Ҳаммага салом!

(Исми ошкор этилмайдиган кимса томонидан) «Zarros»даги барча мардман деган эркакларни челленжга чорлаймиз ёки янаям аниқроғи, таклиф этамиз. Сочингизни кирдириб ташланг ёки бир дюймгача калталатинг. Тони ҳам бошини кал қилдиришда иштирок этади. Бунда «шунчаки»га иштирок этишга тайёр бўлган камида 30 нафар эркакни кутамиз. Ҳозиргача бундай мардлар сони 15 тага етди.

Шунингдек, бизга яна бир қанча аёл кўнгиллилар керак бўлади, улар ўзлари билан камида 5 та қайчи олиб келишади. Бошини кал қилишда иштирок этмайдиганлардан «Zarros» логотиплари туширилган футболка ва кепкаларини кийиб келиб, тадбирни қўллаб-қувватлаб туришларини илтимос қиламиз.

Тадбир эртага 7 июнь куни кундуз соат 12:30 да ошхона олдидаги майдончада ўтказилади. Агарда бошингизни кал қилдиришда иштирок этмоқчи ёки кўнгилли бўлишни истасангиз, илтимос, имкон борича тезроқ менга хабар қилинг.

Раҳмат!

Ходимларимиз биладики, «Zarros»нинг асосий приоритети – бу компаниямизнинг корпоратив маданияти ҳисобланади. Гарчи мен ҳозир тилга олиб ўтган ходисаларнинг бари ўз-ўзидан амалга ошган (аксариятини амалга ошгандагина билиб қоламиз) бўлса-

да, биз амалга оширадиган ишларнинг бир канчаси мақсадли ва режалидир.

Мисол учун, автомобиллар тўхташ жойига яқинроқда қулайроқ кириш-чикиш эшиклари мавжуд бўлишига қарамай, барча ходимларимизни асосий кириш жойидан бинога киргизамиз ва ўша ердан чиқарамиз. Олдинги бино фойдаланувчилари бинодаги барча эшиклардан чикиш учун фойдаланган экан, бироқ биз улардан фақат фавкуллда ҳолатлардагина фойдаланишга қарор қилганмиз. Биз бу бинога кўчиб келганимизда ходимларнинг тасодифан бир-бири билан учрашиб қолиши, мулоқот қилиши эҳтимолини ошириш, ўзаро жипс боғланган жамоани вужудга келтириш мақсадимизнинг бир қисми сифатида шу қарорга келганмиз.

Аксарият компанияларда ходимларнинг компьютер тизимига киришлари учун логин ва пароль талаб қилинади. «Zarros»да эса яна бир босқичдан ўтишингиз талаб қилинади: Ихтиёрий ходимнинг сурати экранда пайдо бўлади ва сиз унинг исмини берилган вариантлардан бирини танлаб, топишингиз керак бўлади. Шундан сўнг, ўша ходимнинг профиль (резюмеси) ва таржимаи ҳоли кўрсатилади, бундан ҳар бир ходим бир-бири ҳақида янада яхшироқ билиб олиши кўзланган. Нотўғри жавоб учун жарима қўлламасак-да, ҳар бир фойдаланувчига баллар бериб борамиз. Компанияда биз буни «Юз таниш ўйини» деб атаيمиз.

Шу билан бирга, биз ходимлардан қуйидаги фикрларга қўшилмасизми ёки йўқми деган мазмунда сўровномалар ўтказиш орқали корпоратив маданиятимизнинг даражасини аниқлаб борамиз:

Мен ишонаман, компаниямиз шунчаки фойда олишдан кўра юқорироқ мақсадни кўзлайди;

Мен «Zarros»га чинакам мақсад билан келганман, бу мақсад шунчаки ишлаш эмас;

Мен ўз карьерам йўлини ўзим назорат қилмоқдаман ва

«Zarros»да касбий ҳамда шахсий ривожланишда олдинга кетмоқдаман;

Ҳамкасбларимни оилам ва дўстларим сифатида кўраман;

Мен ўз ишимдан бахтиёрман.

Биз ёндашувимиз қанчалик ноодатий ёки кутилмаган бўлишидан қатъи назар, доимо корпоратив маданиятимизни такомиллаштириш учун изланамиз. Масалан, изланишлар шуни кўрсатдики, «ходимларга иш жойида сўқинишига рухсат бериш ходимнинг ўзига ҳам, иш берувчига ҳам фойдали ҳисобланар экан». Мақолада ёзилишича, «ходимлар сўқинишни кундалик ҳаётида доим ишлатади, фақат салбий ва ҳақорат қилиш мақсадида ишлатмаса бўлгани. Сўқиниш ижтимоий ҳодиса сифатида ҳамжиҳатликни ва гуруҳдаги бирдамликни кучайтириш учун, психологик ҳодиса сифатида эса стрессни енгиш учун ишлатилади». Биз бу мақолани менежерларга юбордик.

Вақт ўтиб, корпоратив маданиятга янада кўп урғу бериб, охир-оқибат тушуниб етдикки, корпоратив маданият ва бренд аслида бир танганинг икки тарафидир. Бренд корпоратив маданиятнинг кўрсаткичидир (маданиятда юз берадиган ўзгаришлар брендда энг охирида намоён бўлади). Бу охир-оқибат куйидаги блогпостимни ёзишимга сабаб бўлди:

Корпоратив маданиятингиз - сизнинг брендингиздир

Ҳозирги кунда бренд яратиш 50 йил олдинги бренд яратиш жараёнидан фарқ қилади. Авваллари бир нечта одам битта хонага йиғилиб олиб, компания брендини ривожлантириш йўлини белгилаб, ўз брендини одамларга англатиш учун рекламаларга пул сарфлайверган. Агар етарлича пул сарфлашга қодир бўлсангиз, брендни ярата олишингиз мумкин бўлган.

Ҳозир эса замон бутунлай ўзгарган. Барчани бир-

бирига боғлайдиган интернет воситасида компаниялар, ёқадими-йўқми, янада шаффоф бўлиб бормоқда. Норози бўлган миждоз ёки жадлдор ходим компания билан боғлиқ бўлган исталган кўнгилсиз воқеани ўз блогида жойлаштириши мумкин. Бу воқеа электрон почта ёки «Twitter» каби хизматлар орқали худди ўрмон ёнғинидек тарқалиши мумкин.

Хушхабар шуки, бунинг бутунлай акси ҳам юз бериши мумкин. Компания билан боғлиқ яхши бир воқеа ҳақида ҳам бирзумда миллионлаб одамлар ўқиши мумкин. Асосий муаммо шундаки, компаниянғиз обрўйига таъсир этадиган ҳар бир вазиятни назорат қила ололмайсиз.

Мисол учун, агар барда юрганинғизда бирор компаниянинг ходими билан танишиб қолсанғиз, у хаттоки собиқ ходим бўлса ҳам, у ходим билан суҳбатдан оладиган таассуротинғиз сизга компания ҳақидаги, охироскибат эса ўша компаниянғизнинг бренди ҳақидаги тасаввуринғизга таъсир ўтказади. Бу таъсир салбий ёки аксинча, иждобий бўлиши мумкин. Фақат миждоз билан суҳбатга масъул бўлган ходимлар эмас, балки барча ходимлар компания брендига таъсир қила олади.

«Zappos.com»да анча аввал брендимиз фақат пойабзаллар, кийимлар ёки интернет тижорат билан чекланиб қолмаслиғи ҳақида келишиб олганмиз. Биз брендни миждозларга энг яхши хизмат кўрсатиш ва уларда ёркин таассурот қолдириш орқали ҳосил қиламиз деган эдик. Биз миждозга хизмат кўрсатишга биргина бўлим эмас, балки бутун компания масъул деб ҳисоблаймиз.

Реклама сизнинг брендинғизни фақат маълум бир нуқтагача олиб бориши мумкин. Аксарият одамлардан авиация саноатининг (маълум бири эмас, балки умуман соҳа бўйича) бренди нима деб сўрасанғиз, одатда, миждозларга хизмат кўрсатиш ва таассурот қолдиришнинг паст даражада эканлиғини айтишади. Ёки АҚШнинг автомобиль саноати ҳақидаги таассуротларини

сўрасангиз, катта эҳтимол билан, улар берадиган жавоб автомобиль ишлаб чиқарувчилар рекламада кўрсатадиган таассуротга мос келмайди.

Хўш, агар сиз ўзингиз эга бўлишни хоҳлаган брендни ҳам ярата олмасангиз, компаниянгиз қаерга борсин?

Узоқ муддатли брендни яратишнинг энг яхши усули қандай?

Жавобимиз икки сўздан иборат: Корпоратив маданият.

Ишонамизки, «Zappos»дагиларда корпоратив маданият тўғри бўлса, бошқа кўп нарсалар – мижозга хизмат кўрсатиш, узоқ муддатли бренд яратиш ёки ходим ва мижозлар садокати кабилар ўз-ўзидан бўлаверади.

Корпоратив маданият ва бренд бир танганинг икки томони, деб ҳисоблаймиз. Бренд дастлаб ривожланишда маданиятдан бироз ортда қолиши мумкин, лекин охири-оқибат уни барибир қувиб етади.

Корпоратив маданият – бренд демакдир.

Хўш, қандай қилиб ўз корпоратив маданиятингизни ҳосил қилиш ва уни сақлаб туришингиз мумкин?

Барчаси ходимларни ишга олишдан бошланади. Биз «Zappos»да ходимни икки босқичда суҳбатдан ўтказамиз.

Ходимларни ишга қабул қилиш бўйича менежер ва унинг жамоаси ходимдан одатдагидек иш тажрибасининг мос келиши, техник қобилиятлари, жамоада ишлай олиши кабиларни текшириш учун суҳбатдан ўтказилади. Шундан сўнг кадрлар бўлими номзоднинг компания маданиятига тўғри келиш-келмаслигини текширади. Номзод ишга қабул қилиниши учун ана шу икки босқичдан муваффақиятли ўта олиши лозим.

Биз жуда кўплаб истеъдодли номзодларни рад этдик, ваҳоланки, улар даромад ва тушумларимизни оширишга қиска фурсатда таъсир қила олишлари мумкин эди. Бирок улар бизнинг компаниямиз корпоратив маданиятига мувофиқ келмагани учун узоқ муддатда корпоратив маданиятни (алалоқибат, брендни ҳам) сақлаб қолиш

мақсадида қисқа муддатли фойдадан воз кечишни лозим топдик.

Ходимни ишга олганимиздан сўнг корпоратив маданиятни яратиш учун дастлабки боскич – трейнинг (малака ошириш, иш ўргатиш). Бош офисимизга ишга қабул қилинган ҳар бир шахс, ишлайдиган бўлими ёки лавозимидан қатъи назар, колл-марказ операторлари каби трейнингдан ўтади. Ҳисобчими, юристми, дастурчими – бари айнан ана шу трейнинг дастурини ўташи шарт бўлади.

Бу дастур тўрт ҳафтага мўлжалланган бўлиб, унда компания тарихи, миждозларга хизмат кўрсатишнинг аҳамияти, компаниянинг узок муддатли режалари ва корпоратив маданият фалсафамиз ўргатилади. Шундан кейин, икки ҳафта давомида телефон ёнида ўтириб, миждозлардан кўнғирок қабул қиласиз. Бу ҳам яна бизнинг шиор (ишонч)имизга бориб тақалади – миждозларга хизмат кўрсатиш биргина бўлимнинг эмас, балки бутун компаниянинг вазифаси бўлиши керак.

Дастлабки ҳафта якунига келиб, гуруҳдагиларга бир нарсани таклиф қиламиз. Агар кимда-ким компанияни тарк этса, икки минг АҚШ доллари (ишлаган ҳафтасига кўшимча равишда) миқдорида пул таклиф этамиз ва бу таклиф ўқишнинг сўнгги ҳафтасигача ўз кучида қолишини айтамыз. Биз ходимнинг фақат пул илинжида келмаётганига ишонч ҳосил қилишни истаймиз. Ходимларимиз бизнинг узок муддатли мақсадларимизга ишонч билдиришини ва компаниямиз маданиятининг бир қисми бўлишини истаймиз. Одатда, бу таклифни ўртача 1 фоиздан кам номзодлар қабул қилади.

Корпоратив маданиятга урғу беришнинг афзалликларидан бири офисимизга мухбирлар келганида яққол намоён бўлади. Бошқа кўплаб компаниялардан фарқли ўларок, мухбирлар билан гаплашадиган ходимлар рўйхатини бермаймиз. Бунинг ўрнига, биз уларга бутун

офисни айланиб, истаган одами билан суҳбатлашиши мумкинлигини айтамыз. Бу бизнинг корпоратив маданиятимизнинг бир қисми бўлган шаффофликни таъминлаш усулимиздир.

Биз «Zappos»нинг корпоратив маданиятини 10 та ўзақ кадриятларимиз орқали расман белгилаб қўйганмиз:

1. Шундай хизмат кўрсатайликки, мижоз «Қо-йил, яшавор!» деб юборсин;
2. Ўзгаришларга қучоқ очиш ва қўллаб-қувватлаш;
3. Қувноқ ва бироз ғайриодатий муҳитни яратиш;
4. Саргузаштларни севиш, ижодкорлик ва қоллипдан ташқари фикрлаш;
5. Ўсиш ва ўрганишга чанқоқлик;
6. Коммуникация (маълумот алмашинув) орқали очиқ ва самимий муносабат ўрнатиш;
7. Кўтаринки жамоавий руҳ ва оилавий муҳит яратиш;
8. Кам нарса билан кўпига эришиш;
9. Иштиёқ ва қатъият кўрсатиш;
10. Камтар бўлиш.

Кўплаб компанияларда асосий қалит кадриятлар мавжуд бўлса-да, бироқ унга доим ҳам амал қилинавермайди. Одатда, уларнинг кадриятлар рўйхати пресс-релизни эслатади. Уларни ишнинг биринчи кундаёқ ўрганиб олса бўлади, шундан сўнг у шунчаки дахлиз деворида осиглиқ турадиган маъносиз плакатга айланади.

Биз ўзингиз амал қиладиган асосий қалит кадриятларни аниқлаб олишингиз жуда муҳим, деб ҳисоблаймиз. Амал қилиш деганда, сиз айнан унга асосланган ҳолда ходимни ишга олишингиз ёки ишдан

олишингиз мумкин бўлиши тушунилади. Агар сиз шунга тайёр бўлсангиз, унда сиз бренд билан ҳамоханг корпоратив маданиятни яратиш йўлидан кетмоқдасиз. Шунда сиз нафақат маркетинг ёки жамоатчилик билан алоқалар бўлимингизнинг мутахассисларини, балки барча ходимларингизни брендингиз элчисига айлантира олишингиз мумкин. Ва улар компаниянинг ичида ҳам, ташқарисида ҳам брендингизни тарғиб қила олади.

Умуман олганда, эслаб қолингки, агар компаниянгиз маданиятини тўғри танлай билсангиз, қолган барча нарсалар, жумладан, буюк брендни яратиш ҳам ўз-ўзидан амалга ошаверади.

Бугунги кунда асосий кадриятларимиз фаолиятимизнинг ҳар бир йўналишида дастуруламал бўлсада, компаниямиз тарихига қарасак, дастлабки 6-7 йил мобайнида уларнинг расмий рўйхати мавжуд бўлмаган. Бу шунчаки менинг айбим, чунки буни қоғозбозлик, деб ҳисоблаганман. Ва бунга иложи борича қаршилик қилганман.

Энди эса бир ходим мени асосий кадриятларимиз, яъни корпоратив маданиятимизнинг расмий таърифини тузиб чиқиш – ўсиш ва ривожланишимиз учун муҳимлигига ишонтирганидан мамнунман.

Афсусланган тарафим шуки, биз буни эртароқ қилишимиз керак эди.

Ўзак кадриятлар

Сан-Францискодалигимизда мен, Ник ва Фред учаламиз бўлғуси ходимларни «Zappos»нинг корпоратив маданиятига мос келиш-келмаслигини аниқлаш учун суҳбатдан ўтказардик. Лас-Вегасга компанияни кўчиргач, бизнесимиз гуркираб ривожланаётгани сабабли кўп янги ходимлар ишга қабул қилишга тўғри келиб қолди.

Ҳар бир ходимни ишга олишда аниқ бир ўлчов меъёрлар йўқ эди. Бироқ номзодлар кўпайиб кетгач, корпоратив маданиятимизга мос келиш-келмаслик

деганда ходимнинг айнан қайси жиҳатини эътиборга олиш кераклигига иккиланиб қолдик.

Компания юристларидан бири бизга асосий кадриятлар рўйхатимизни тузиб олишимизни маслаҳат берди. Мен номзодда кўришни хошлаётган сифатларни ёзиб чиқдим. Компаниямиз маданиятини ўзида акс эттириш орқали бошқаларга ўрнак бўла оладиган барча ходимларни кўз олдимга келтирдим ва уларнинг айнан қандай кадриятларни ўзида гавдалантиришини аниқлашга ҳаракат қилдим. Шу билан бирга, корпоратив маданиятимизга мос келмаган барча ходим ва собиқ ходимларни ҳам эслаб, уларда компания маданияти учун зарур айнан қайси жиҳатлар етишмаслиги ҳақида бош қотирдим.

Рўйхат тузишни бошлагач, корпоратив маданият ҳақидаги китобни ёзишда ҳар бир ходимдан компаниямиз маданияти ҳақида сўраб чиққанимиздек, асосий кадриятларимизнинг қандай бўлиши кераклиги ҳақида ҳам барчанинг фикри муҳим деган хулосага келдим.

Дастлабки рўйхатдан жами 37 та кадриятлар жой олди.

- Корпоратив маданият барча нарсани белгилаб беради;
- «Яшавор» / Хизмат кўрсатиш;
- Ишонч ва эътиқод;
- Идеализм;
- Компаниянинг ўсиши;
- Узқни кўзлаш;
- Шахсий ўсиш ва мукамаллашиш;
- Иложи йўқ нарсага эришиш;
- Жамоа;
- Оила/Муносабатлар;
- Ҳиссий алоқалар;
- Жасурликни ривожлантириш;
- Ваколат бериш;
- Шахсий эгаллик;

Ташаббускорлик;
Бор имкониятни ишга сола билиш;
Хато қилишдан кўркмаслик;
Ғайриодатийлик;
Пастдан тепага (тепадан пастга);
Ҳамкорлик;
Тинглай билиш;
Ортиғи билан коммуникация қилиш;
Маҳорат билан ишлаш;
Ўзгаришларга таяниш;
Доимий, кадам-бақадам яхшиланиш;
Кам сарфлаб, кўпига эришиш;
Инновация;
Тилга тушиниш;
Омад;
Иштиёқлилиқ ва кўтаринкилик;
Шахсийлик;
Очиқлик ва самимийлик;
Қувноқлик;
Илҳом олиш;
Бироз ғалатилик;
Ўз устимиздан кула билиш;
Хотиржам ишонч ва ҳурмат.

Рўйхат жуда узайиб кетган эди, шунинг учун биз булардан айнан қайсилари энг муҳимлиги ва мақсадимизни чинакам ифодалаб бера олиши ҳақида ўйлай бошладик. Шу билан бирга, саналганларидан қайсиларини битта қадриятга бирлаштириш мумкинлигини муҳокама қилдик.

Бир йил мобайнида барча ходимларга электрон почта орқали хабар бериб турдим, қайси қадриятлар муҳимлиги ҳақида таклиф ва мулоҳазалар қабул қилдим.

Жараён бунчалиқ кўп вақт олаётганидан ҳайрон қолдим, бироқ рўйхатга нимани киритишимиздан қатъи назар, биз учун чинакамига муҳим бўлган

кадриятларнигина қамраб олишимиз зарур эди.

Қадриятларнинг компанияга мос келиш-келмаслиги масаласи – шуниси энг мушкули эди. Бояги «Корпоратив маданиятингиз – сизнинг брендингиз» деб номланган блогпостимда айтганимдек, кўплаб корпорацияларнинг «ўзак кадриятлар» ёки «тамойиллар кўлланмаси» мавжуд. Лекин муаммо шундаки, улар жуда баландпарвоз эшитилади ва маркетинг бўлими чиқарадиган пресс-релизга ўхшайди. Кўпинча янги ходим у билан ишнинг биринчи кунда танишиб чиқади, шундан кейин улар офис деворларидаги маъносиз плакатга ўхшаб қолади.

Бизнинг асосий кадриятларимиз билан ҳам шундай бўлишини хоҳламас эдик. Биз учун компанияга тўла мос келадиган кадриятлар рўйхати зарур эди, токи биз унга тўла ишонган ва таянган ҳолда ходимларни ишга олишимиз ва ишдан бўшата олишимиз мумкин бўлсин. Агар бундай қилолмасак, демак, бу кадриятлар аслида сохта бўлиб чиқади.

Алалоқибат, биз 10 та ўзак кадриятларнинг сўнгги рўйхатини тузишга муваффақ бўлдик, биз ундан хозиргача фойдаланамиз:

1. Шундай хизмат кўрсатайликки, миждоз «Қо-йил, яшавор!» деб юборсин;
2. Ўзгаришларга кучоқ очиш ва қўллаб-қувват-лаш;
3. Кувноқ ва бироз ғайриодатий муҳитни яра-тиш;
4. Саргузаштларни севиш, иждокорлик ва қо-липдан ташқари фикрлаш;
5. Ўсиш ва ўрганишга чанқоқлик;
6. Коммуникация (маълумот алмашинув) орқа-ли очиқ ва самимий муносабат ўрнатиш;
7. Кўтаринки жамоавий руҳ ва оилавий муҳит яратиш;
8. Кам нарса билан кўпига эрипиш;

9. Иштиёқ ва қатъият кўрсатиш;

10. Камтар бўлиш.



Баъзи ходимлар ҳалолликни ҳам киритишни таклиф этишди, бироқ мен буни атайлаб тушириб қолдирдим. Агарда биз ўзак кадриятларга қулай бўлган пайт мурожаат қилмасдан, ҳар бир ишимизда унга риюя қилсак, шунда ҳалолликнинг ўзи ҳосил бўлади, деб ўйладим.

Бир муддат ўтиб, ходимларни ишга олиш бўйича бўлимимиз компаниямизнинг барча ўзак кадриятларини қамраб олган, янги номзодларни ишга олиш учун бериладиган интервью саволларини тузди ва номзоднинг мувофиқлигини шулар асосида текширадиган бўлдик.

Ходимни ишга қабул қилишимизга энг катта таъсир кўрсатадиган кадрият – камтарлик бўлиши мумкин. Кўплаб тажрибали, ақлли ва истеъдодли шахслар билан суҳбатлашамиз, уларни ишга олсак, дарров компаниянинг тушуми ва даромади ўсиб кетишини тушунамиз. Бироқ уларнинг аксарияти ўта худбин бўлиб чиқади ва биз уларни ишга қабул қилмаймиз. Аксарият компанияларда ходимларни ишга қабул қилиш бўйича менежер айнан шундай номзодларни ишга олиш кераклигини ва улар компанияга жуда катта қўшимча қиймат қўшишини айтиб баҳс қилиши мумкин. Балки, шунинг учун ҳам кўплаб улкан корпорацияларнинг корпоратив маданияти зўр бўлавермайди.

«Zappos»да бизнинг фалсафамиз шундан иборатки, қисқа муддатли йўқотишларга узок муддатли фойда учун рози бўламиз. Компания маданиятини сақлаш ва кадриятларга содиқ қолиш узок муддатли фойда келтиради.

Ўзак 10 та кадриятлар рўйхати тайёр бўлгач, уларнинг ҳар бирига батафсил таъриф бериб, электрон почта орқали барча ходимларга жўнатиб юбордим. Биз ҳалигача ўша хатга мурожаат қиламиз. Дарҳақиқат, янги

ходим компанияга олинар экан, ўзак кадриятлар ҳақидаги ҳужжатни ўкиб, танишиб чикканлигини ёзма равишда тасдиқлайди ва кадриятларга мувофиқ иш кўриш – ундан кутиладиган бирламчи талаб эканлигини англаб етади.

«Zarros»нинг ўзак кадриятлари ҳақидаги ҳужжат



Компания сифатида ривожланиб борганимиз сайин шакллантирадиган ўзак кадриятларни аниқ ва изчил ифодалаш янада муҳим аҳамият касб этиб борди. Ривожланган сари янги-янги ходимлар келиб қўшилмоқда, шу боис биз ҳар бир ходим яқдйл ўйлаётганига ва «Zarros»ни қандай кўришни хоҳласак, шунга мувофиқ ишлаётганига ишонч ҳосил қилишни истаймиз.

Кейинчалик ходимнинг самарадорлик даражасини баҳолаш мезонларини қайта ишлаб чиқиб, унинг бу кўрсаткичини «Zarros»нинг ўзак кадриятларига мувофиқ қарор қила олиши ва бу кадриятларни қанчалик ўзида акс эттира олиши асосида баҳолаш тизимини яратмоқчимиз.

Ҳар бири яна бир неча кадриятларга бўлинадиган 10 та энг асосийларини саралаб чиқдик:

1. Шундай хизмат кўрсатайликки, мижоз «Қо-йил, яшавор!» деб юборсин;
2. Ўзгаришларга кучоқ очиш ва қўллаб-қувват-лаш;
3. Қувноқ ва бироз ғайриодатий муҳитни яра-тиш;
4. Саргузаштларни севиш, ижодкорлик ва қо-липдан ташқари фикрлаш;

5. Ўсиш ва ўрганишга чанқоқлик;
6. Коммуникация (маълумот алмашинув) орқали очик ва самимий муносабат ўрнатиш;
7. Кўтаринки жамоавий руҳ ва оилавий муҳит яратиш;
8. Кам нарса билан кўпига эришиш;
9. Иштиёқ ва қатъият кўрсатиш;
10. Камтар бўлиш.

Идеал ҳолатда биз ушбу 10 та қадриятнинг барчасини фаолиятимизнинг барча жабҳасига, жумладан, ўзаро ва миждозлар билан муомаламиз, сотувчилар ва бизнес ҳамкорлар билан муносабатимизга татбиқ этишни истаймиз.

Олдинда қилинадиган ишлар ҳали жуда кўп ва биз қабул қилган қадриятлар бизнинг фикрлаш, ишлаш ва коммуникация тарзимизга сингигунича ҳали анча вақт бор.

Ривожланган сари жараёнлар ва стратегия ўзгариши мумкин, бироқ истардикки, қадриятларимиз ўз ҳолича қолсин. Бизнинг ўзак қадриятларимиз барча қарорларимизни қабул қилишда дастуруламал бўлиши керак. Ўзак қадриятларимизни илк бора эълон қилаётганимиз сабабли келаси йилларда унга ўзгартириш ва қўшимчалар киритилиши эҳтимоли бор. Лекин биз охир-оқибат компанияни бошқариш ва уни ривожлантириш учун дастуруламал бўлиб хизмат қиладиган охирги рўйхатни, албатта, яратамиз, деб ниёт қилганмиз.

Барчани компанияда қилинаётган ҳар бир ишни қайта сарҳисоб қилиб чиқишга ва ўзак қадриятларимизга янада мувофиқ келиши учун қандай ўзгаришлар қилиш мумкин эканлиги ҳақида фикрлаб кўришга чақираман. Масалан, бизнинг ишчилар учун қўлланмамизни

бошқа исталган компанияда учратиш мумкин бўлган қўлланмадан фарқ қиладиган, кўпроқ «Zappos»га мос ва хос кўринишга келтириш учун уни қайта ишлаб, янада такомиллаштириш керак. Ички фойдаланадиган хужжатларимиз, ишга кирувчи тўлдирадиган анкета, баъзи бир электрон шаблонлар, веб-сайтимишнинг айрим қисмлари ва бошқа кўп нарсаларни «Zappos»га мос бўлиши ва компания маданиятини ўзида акс эттириши учун яна ҳам такомиллаштириш мумкин.

Шундай экан, ҳаммани ҳар ҳафта «Zappos»ни ўзак кадриятларга янада мувофиқлаштирадиган камида битта яхши ўзгариш қилишга чақираман.

Яхшиланишлар жуда тез бўлиши шарт эмас, формулярга сал қизиқроқ бўлиши учун кўшимча бир ёки иккита кўшимча гап киритса ҳам бўлади. Бироқ агар ҳар бир ходим ҳар ҳафтада кадриятларимизни мукамаллаштиришга хизмат қиладиган атиги биттадан кичик ўзгариш қилса ҳам, шу йилнинг охирига қадар 50 мингдан ортиқ кичик ўзгаришлар бўлиб, бугунимиз билан қиёслаганда яхшироқ томонга инкилобий қадам ташлаган бўламиз.

Қуйида энг асосий 10 та кадриятимизнинг ҳар бирига алоҳида тўхталамиз.

Шундай хизмат кўрсатайликки, миждоз «Қойил, яшавор!» деб юборсин

«Zappos»да ҳар қандай ишни миждозларни ҳайратда қолдириб бажарса арзийди.

«Қойил, яшавор» – қисқагина, оддий сўз бўлса-да, у кўп нарсани англатади. Инсонларни ҳайратда қолдириш учун ўзингизни ўзгача тарафдан кўрсатишингиз керак, яъни ноанъанавий ва янги нимадир қилишингиз керак. Ҳамма кутганидан бошқачароқ ёндашув қилишингиз керак. Ҳарна миждозга ҳиссий таъсир қила билиш лозим. Биз ўртамиёна компания эмасмиз, бизнинг хизматимиз ҳам ўртамиёна эмас, бизнинг ходимлар ҳам ўртамиёна

бўлишини хохламаймиз. Ҳар бир ходимдан миждозни ҳайратда қолдиришини кутамиз.

Компания ичида ҳамкасблар билан бўладими, компаниянинг ташқарисида миждоз ёки ҳамкорларимиз билан бўладими, одамларни қойил қолдира билиш компаниямизнинг тилга тушишига сабаб бўлади. Бизнинг фалсафамиз шундан иборатки, «Zarros» молиявий имтиёзлар (махсулотга чегирмалар ёки миждоз учун бошқа бир енгилликлар) билан эмас, балки хизмат кўрсатиш ва миждоз билан мулоқот қилиш сифати билан ҳаммани лол қолдиришни кўзлайди.

Биз миждозларимизни, ҳамкасбларимизни, сотувчиларимизни, ҳамкорларимизни ва узоқ муддатда инвесторларимизни лол қолдиришга интиламиз.

Ўзингизга савол беринг: Янада кўпроқ инсонларни ҳайратда қолдириш учун ўз ишимда ёки хулқимда нималарни яхшиласам бўлади? Бугун, ҳеч курси, бир инсонни ҳайратда қолдира олдими?

Хизмат кўрсатиш билан миждозни ҳайратда қолдириш

(Марта К. ҳикоя қилади)

1984 йили Европа бўйлаб бир неча ҳафталик саёҳатга чиқдим. Саёҳатимнинг охириги манзили Лондон эди ва шундан сўнг АҚШга қайтишим керак эди, сумкамда «омадли» бир долларим ва бир сикимгина хориж тангаларидан бўлак ҳеч вақо қолмаган эди.

Чанқаб кетиб, тамаддихонадан газли сув олдим, буфетда «Хорижий валютада ҳам савдо қиламиз» деб ёзиб қўйилган экан. Навбатим келгунича сувни ичиб деярли тугатаёзган эдим ва бирдан «Хориж тангаларини қабул қилмаймиз, фақат банкнота оламиз» дейилган ёзувга кўзим тушди. Кассачини тангаларимни қабул қилишга

кўндира олмагач, ахийри «омадли» бир долларим билан видолашмоқчи бўлиб турган эдим.

Тўсатдан ортимда турган киши олдинга ўтиб, сувнинг пулини ёнидан тўлаб юборди. Унга раҳмат айтиб, барча тангаларимни унга узатдим, у эса олмади. У менинг ҳам бошқаларга яхшилик улашишимни сўради. Лондон аэропортида бир нотаниш одам билан кечган бу суҳбат бутун умр ёдимда қолди.

Магнит лентасини тезлаштиргандек орадан вақт ўтди, 2008 йил, ўтган сешанба тонги, «Walgreens» супермаркетидан узун бозорлик рўйхатимдаги маҳсулотларни олиб, кассанинг ёнига яқинлашдим. Орқамда бир нечтагина нарса кўтариб, икки киши навбатда турар эди, табиийки, уларга навбатимни бериб, олдинга ўтказдим. Навбатим келгач, кассир, тахминан, учинчи нарсамни сканердан ўтказаяётган пайт кексароқ киши навбатга келиб қўшилди. Қўлида икки банка ерёнгоқ, бальзам ва лаб учун бальзам кўтариб турар эди.

Унга қараб, юкини менга беришини сўрадим. У таажжубланиб: «Нега?» деб сўради. «Яхшилик қилмоқчиман» демоқчи бўлиб «хайратда қолдирмоқчиман» деб юборибман. «Zappds»да ишлаганим туфайли, «яхшилик» сўзининг ўрнига «хайратда қолдириш» сўзи алмашиб қолган эди. Хатойимни тўғрилашнинг ўрнига яна шу сўзни такрорладим. Кассир унинг юкларини сканердан ўтказгач, пакетга солиб, қўлига тутқазди.

У эса менга қараб: «Менга айт-чи, хайратда қолдириш нима дегани?» деб сўради. Унга Лондонда нотаниш одам билан юз берган воқеани айтиб бердим, у буни эшитгач, менга чуқур миннатдорлик билдириб, дўкондан чиқиб кетди. Энди эса кассир менга хайрон қараб турар эди. У

хам «хайратда қолдириш»нинг нима эканлигини билишни хоҳларди, мен эса «Zarros»да ишлашимни ва бизнинг асосий кадриятларимиздан бири мижозларимизни хайратда қолдириш эканлигини тушунтирдим.

Дўкондан чиқар эканман, ўзимни бошқача ҳис қилар эдим. Мен нафақат хайрат ҳиссини улашган эдим, балки уни иккита инсон билан баҳам кўрган эдим ва бир кун келиб улар ҳам кимгадир бу ҳисни улашишига умид қилардим.

Бир неча кун ўтиб, тунги навбатчиликдан қайтаётиб тонгги соат 7:00 да яна ўша супермаркетга кирдим. Дўконга киришим биланок «Салом, Марга» деди кимдир. Бу ўша кунги кассир эди. Хайрон қолиб сўрадим: «Наҳотки, исмимни эслаб қолган бўлсангиз?» У «Исмингизни чекдан қараб ёзиб олган эдим, чунки инсонларни хайратда қолдиришни ва уларга яхшилик улашишни менга ўргатган инсонни унутишни хоҳламасдим. Бу воқеани бошқаларга ҳам сўзлаб бердим», деб жавоб берди.

Мен хайратда эдим, чунки энди у менга хайрат ҳиссини ҳада этаётган эди.

Ўзгаришларга кучоқ очиш ва қўллаб-қувватлаш

Ривожланаётган компания доимий ўзгаришда бўлади. Баъзилар учун, хусусан, йирикрок компания ходимлари учун доимий ўзгаришларни бошдан кечириш дастлаб ноқулайлик туғдириши мумкин. Ўзгаришларга тайёр бўлмасангиз, демак, бизнинг компанияга мос эмассиз.

Биз нафақат ўзгаришлардан қўрқмасликни, балки унга иштиёқ билан кучоқ очишни ва, ундан ҳам муҳимроғи, ўзгаришларни қўллаб-қувватлаш, уни ривожлантиришни ўрганишимиз керак. Доимо ўзгаришларни режалаб, унга тайёр бўлиб боришимиз шарт.

Гарчи ўзгаришлар исталган йўналишда юз бериши

мумкин бўлса-да, компаниядаги ўзгаришларнинг аксарияти қуйидан – миждозлар ва уларнинг муаммоларига яқинроқ турадиганлардан бошланиши керак.

Ҳеч қачон статус-қвони сақламанг, у билан қаноатланиб қолманг, муаммога учраган компанияларнинг аксарияти ўзгаришларга мослашишга ва унга дарҳол жавоб беришга қодир бўлмаган компаниялардир.

Биз доимо ўзгаришдамиз. Агар рақобатчиларимизни ортда қолдиришда давом этмоқчи бўлсак, доимий тарзда ўзгариб, уларни ўйлантириб қўйишимиз керак. Бошқалар бизнинг имижимиздан, элтиш хизматимиздан ва веб-сайтими кўринишидан нусха олиши мумкин, бироқ улар бизнинг одамларимиз, корпоратив маданиятимиз ва хизматимизни ўзига нусхалаб олиши амримаҳол. Токи ўзгаришларни қўллаб-қувватлаш корпоратив маданиятимизнинг ажралмас қисми саналар экан, рақобатчиларимиз ривожланишда бизга тенглаша олмайдилар.

Ўзингизга савол беринг: Ўзгаришларни қай тарзда режалаяпман ва унга тайёрланыпман? Янги қийинчиликларга оптимистик қараяпманми? Ўзгаришларни ёқлаб, унга интиламанми? Ўзгаришлар кўпроқ қуйидан пайдо бўлишини қандай қўллаб-қувватлайман? Қўл остимдагиларга ўзгаришларни қўллаб-қувватлаш (қучайтириш) учун ваколат берапманми?

Бир фоизнинг қудрати

(Альфред Линнинг (компаниянинг молиявий директори)
блогпости, 2009 йил, январь)

Энг яхши дамлар эди ўшанда ва энг ёмон
дамлар эди ўша пайт.

«Икки шахар хикояси», Чарльз Диккенс

CNBC телеканалининг Reports-2008 дастурида
Мария Бартиромо Чарльз Диккенсдан шу жумлани
иктибос келтирар экан, Диккенс бунда Франция

революциясини назарда тутган бўлса-да, буни 2008 йил воқеаларига нисбатан ҳам бемалол ишлатса бўлаверади, дея таъкидлади.

Ҳеч шубҳасиз, 2008 йил биринчи ярми иқтисодиётнинг заифлашуви ва чакана савдода аста-секин тушиш билан бошланиб, йилнинг иккинчи ярмида эса кескин пастлаш кузатилди. Турли манбаларга кўра, онлайн-савдо ҳажми бу галги байрам мавсумида 3-5 фоизга тушиб кетган, яъни онлайн-савдо илк маротаба ўсишни қайд этмади. Унчалик ҳам кўтаринки бўлмаган бу ҳисоботлар «Zarros» қанчалик омадли бўлганини кўрсатади, чунки биз бу оғир дамдан сакраб ўта олдик ва ажойиб натижалар кўрсатдик.

Тўғри, барчаси аъло даражада бўлмади, лекин ҳар нима бўлганда ҳам, 2008 йил биз учун зўр йил бўлди. Расмий молиявий натижалар молиячиларимиз йиллик баланс маълумотларини тўлиқ ёпгунича – март ойигача эълон қилинмайди. Бироқ ўтган йил давомида ва байрам мавсумида (онлайн-савдо сустрлашган пайт) ҳам савдо ҳажмимиз ошиб, бир миллиарддан ортди, деб айта оламиз. «Кам харажат билан ҳам, кўпроғига эришса бўлади» тамойилига амал қилиб, даромадимизни ва ижобий пул оқимини ушлаб қолдик ҳамда миқдорларимизга хизмат кўрсатишдан завқ олдик.

2008 йилни эслаб қувониб ўтирсак ўтираверамиз, аммо биз ҳозир 2009 йилнинг остонасида туриб, узоқ кутилган дам олишдан қайтдик ва ўз йўлимизни давом эттириш вақти келди. Директорлар кенгаши тасдиқлаб бериши биланоқ, мақсадга эришиш йўлимизда яна «расмий» режамизни амалга оширишда давом этамиз, лекин бу «расман» бошлангунича нима билан машғул бўлишимиз аниқ.

«Zappos»нинг ўзак кадриятлари хақидаги хужжатни қайта кўздан кечириб, компаниянинг янада яхшироқ бўлиши учун ҳар ҳафта камида биттадан ўзгариш қилишга сизни чорлаб қоламан. Аслида, буни ҳар куни қилсак, нур устига аъло нур. Бу сизни биров чўчитиши мумкин, лекин унутманг, ўзгаришлар кескин, қойилмақом бўлиши шарт эмас. Ҳар куни компанияни 1 фоиздан яхшилаб бориш хақида ўйланг. Натижа тезда билинади ва йил охирига бориб, 365 фоиз ёки 3,65 баробар эмас, балки 37 баробарга яхшиланамиз.

Ҳар кун уйғонгач, бугун «Zappos»ни қандай қилиб 1 фоизга яхшилаш хақидагина эмас, балки ўзингизни ҳам шахсий ва касбий жабҳаларда қандай қилиб 1 фоизга ўстириш мумкинлиги хақида ўйланг. Хуллас қалом, биз ходим сифатида ўзимизни кучайтирмасак, компания ҳам «Zappos» сифатида кучайиши қийин кечади.

Тасаввур қилиб кўринг-а, ҳар куни ўзингизни 1 фоиздан яхшиласангиз, йил охирига бориб, қарабсизки, ўзингизни ва «Zappos»ни 37 баробарга кучайтирасиз. Тасаввур қилинг, агар «Zappos»нинг ҳар бир ходими худди шундай қилса нима бўлади? Тасаввур қиялпсизми, сиз, «Zappos» ва бутун дунё 1 йилдан сўнг қанчалик яхши бўлишини?

Тўғри, осон бўлмайди ва 2009 йил ҳам, ҳеч шубҳасиз, ўз қийинчиликларини тайёрлаб турибди, лекин биз, албатта, удалаймиз. 2009 йилингиз ажойиб ва бахтли келсин!

PPS. Математика билимдонлари учун масала. Агарда йилнинг бошида 100 доллар пулингиз бўлса ва уни ҳар куни 1 фоиздан кўпайтиришга имкон бўлса, йилнинг охирига бориб, сизнинг пулингиз 3778,34 долларга айланади. Яъни,

$$100\$ \times (1 + 1\%)^{365} = 3778,34 \$$$

Демак, йилнинг бошидаги 100 доллар пулингиз йилнинг охирида 37,78 баробарга кўпайди. Мана ҳар кунлик 1 фоизнинг кудрати қанчалик катта!

PPS. Ҳа, мен математика ишқибозиман. Ёшлигимда футбол ўйнашга унчалик ҳам хушим бўлмаган, шунинг учун математика тўғарақларига борганман. Сабрингиз учун раҳмат!

Қувноқ ва бироз ғайриодатий муҳит яратиш

«Zappos»ни бошқа кўплаб компаниялардан ажратиб турадиган фарқ шундаки, ўйин-кулгини ва бироз ғайриодатийликни қадрлаймиз. Биз зерикарли ва тунд катта компаниялардан бири бўлишни хоҳламаймиз. Ўз устидан ҳам кула олишга қодир бўлишни хоҳлаймиз. Қундалик ишимизда қувноқлик ва юмор кидирамиз.

Бу шуни англатадики, биз қилаётган ишларнинг аксарияти бироз ноодатий бўлиши мумкин, акс ҳолда ғалати кўринмас эди. Лекин шундай бўлса-да, биз бутунлай бачкана ёки аҳмокона ғалатиликка интилмаймиз. Биз шунчаки ҳаётни барча учун қизиқарлироқ қилиш йўлида бироз ноодатий бўламиз. Компанияда ноёб ва эсда қоларли қиёфа бўлишини истаймиз.

Корпоратив маданиятимиз бизни муваффақиятга элтадиган омилдир. Унга таянган ҳолда, турфа хилликни ва ҳар бир инсоннинг ўзига хослигини қабул қиламиз. Ходимларимиз ишда ўз шахсиятини намоён этишини хоҳлаймиз. Ташқаридан қараган одамга бундай позиция бачканаликдек туйилиши мумкин. Лекин биз ўз аслимизча кўринсаққина, яхши ишлашимиз мумкин, деб ҳисоблаймиз. Биз ўзаро алоқаларда ҳам, ишда ҳам ғайриодатийлик намоён этишни хоҳлаймиз.

Ностандартликка интилишнинг яна бир оқибати шундаки, у инсонларни қолипдан ташқари фикрлашга ва новатор бўлишга руҳлантиради. Ҳар бир ходимнинг ўз ишидан завқ олишини улардаги ғайриодатийликка бирлаштирганингизда ҳар икки томон ютади: Ходимлар

Ўз ишига янада қизиқиш билан киришади ва компания янада кўпроқ инновацион бўлиб боради.

Ўзингизга савол беринг: Оз-оздан ноодатийликка ўтиш ва бошқалардан фаркланиб туришимиз учун нима қилишимиз мумкин? Ҳам қизик, ҳам одатий бўлмаган нима бор? Ишимдан не қадар завқ оляпман ва буни ошириш учун нима қилса бўлади? Қандай қилиб ҳамкасбларнинг ҳам ишини қизиқарли қилса бўлади?

Қувноқ ва бироз ғайриодатий: Жонли чат

(«Zappos» мижози Тодднинг блогпости)

«Zappos»нинг мижозлар билан онлайн-чат хизматини синаб кўрганимнинг сабаби – мен велосипедлар сотиладиган дўконда бош крузержман ва «Zappos» мен билан қандай қилиб чат қилар экан деб қизиқдим. «Zappos» ўзининг хизмат кўрсатиш даражаси билан машҳур ва мижозлар билан ишловчи операторларига ўзлари хоҳлаган тарзда суҳбат олиб боришларига имкон беради. Бугун кечки пайт мен шундан фойдаланиб, онлайн-чат хизматида мен билан суҳбатлашган йигитни бир текшириб кўрмоқчи бўлдим. Ўзимга «Тимми» деб ном қўйиб олиб, исталган маҳсулот бўйича хаёлимга келган саволларни беравердим. Қуйида шу суҳбатни ҳавола этаман. «Zappos»га тан бердим! Онт ичаман, буни кутмаган эдим.

Жонатан билан кечган суҳбат

Жонатан: Салом, Тимми. Сизга қандай ёрдам керак?

Тимми: Билмайсизми, «G-Shock Atomic Solar»нинг АИГ101СКУ#7403774 русумидаги қўл соатининг ўлчами қандай? Яъни у қандай билак ўлчамига мос келади? Тиммининг билаклари жуда семиз. Тиммига Гранде (кўп функцияли) соат керак.

Жонатан: Тиммига мос келадиган бирортасини

қараб кўраман.

Тимми: Қойил. Шундан сўнг Тимми ҳақида учинчи шахсда суҳбатни давом эттирсак бўладими? Тимми шу йўсинда Тимми ҳақида суҳбатлашиши орқали Тиммининг ўзига бўлган ишончини оширмоқчи.

Жонатан: Жонатан ушбу суҳбат давомида олмошларни ишлатмасликдан мамнун бўлади.

Тимми: Жонатан ва Тимми яхши чиқишиб кетади.

Жонатан: ТиммиТиммининг билагини ўлчай оладими?

Тимми: Тиммининг билаги катта. Лекин бақалоқ эмас. Тиммида керакли ўлчов асбоблари йўқ. Тиммининг бўйи 1.95, оғирлиги 100 кг, агар бу Жонатанга ёрдам бера олса.

Жонатан: Тиммининг омади бор экан, бу роппа-роса Жонатаннинг акасининг ўлчами, бу, албатта, ёрдам беради. Жонатан бу қўлсоатни Тиммига мос келади, деб ҳисоблайди. Соатнинг айланаси узунлиги 23 см, шундай экан, бу Тиммининг билагига мос келиб қолса керак.

Тимми: Яхши, зўр. Соат ва бошқа товарларингизни бепул қайтариб олиб кетиш хизмати борми? Мабодо Тимми бошқа соатни ёки бошқа товарни хоҳлаб қолса дейман-да.

Жонатан: Мабодо соат тўғри келмаса, у асл ҳолатида ва асл ўрамида бўлсагина Тимми буюртмасини 365 кун ичида қайтариб бериши мумкин. Ҳаттоки уни бизга қайтариб берганингиз учун пул ҳам тўлаймиз. Доимгидек, Тиммига элтиб бериш хизмати бизда бепул.

Тимми: Тимми Жонатанга катта ёрдам бергани учун миннатдорлик билдиради.

Жонатан: Жонатан Тиммига «арзимайди» дейди. Бундан Жонатан бағоятда хурсанд. Жонатан Тиммига яна қандай ёрдам бера олади?

Тимми: Тиммига ҳозирча шуниси етади. Тимми мамнун бўлди.

Жонатан: Яхши. Тиммининг «Zarros» сайтида профили борми? Жонатан Тиммининг akkaунтини янгилаб беради.

Тимми: Ҳа, Тимми доимий харидор. Бироқ «Тимми» менинг тахаллусим, ҳақиқий исмим бошқача.

Жонатан: Хўш, Тиммининг эмейл манзили қанақа? Мен сизга буюртма қилишда ёрдам бераман.

Тимми: Тимми олдин `txxxxxx@gmail.com` электрон манзили орқали буюртма қилар эди.

Жонатан: Яхши, Todd. Мен сизнинг akkaунтингизни ВІП статусига ўтказмоқчиман. Бу статус орқали сиз бундан кейинги буюртмаларингизни бепул тарзда бир иш кун ичида қабул қилиб олиш имкониятига эга бўласиз. Буюртмаларингизни <http://vip.zarros.com> да қолдиришингиз мумкин.

Тимми: Тимми жудаям бахтиёр.

Жонатан: Яхши, яхши. Жонатандан Тиммига яна қанақа ёрдам керак?

Тимми: Ок. Тимми ҳозир окей. Энди Тимми бирор нарса харид қилади.

Жонатан: Марҳамат!

Саргузаштларни севиш, ижодкорлик ва қолипдан ташқари фикрлаш

Биз «Zarros»дагилар қатъиятли ва журъатли (лекин мулоҳазасиз эмас) бўлиши муҳим, деб ҳисоблаймиз. Инсон таваккал қилиш ва хато қилишдан қўрқмаслиги керак, чунки инсон хато қилмаяптими, демак, етарлича таваккал қилмаяпти. Вақт ўтиб, ҳар бир кишининг бизнесда қарор қабул қилиш маҳоратини ривожлантиришни хоҳлаймиз. Хоҳлаймизки, барча қарор қабул қилиш қобилиятини ривожлантирсин ва яхшиласин. Агар инсон бирор хатодан нимадир ўрганса, ўша хатони қилгани маъқул,

деб ҳисоблаймиз.

Биз ўзимизга ортикча баҳо бериб, ишлар шу дамгача қандай қилинган бўлса, шундай қолиши керак деб ҳисобламаймиз. Доим саргузаштларга интилиш ва янги имкониятларни тадқиқ этишдан завқ олиш керак. Муаммоларни ижодий ечиш учун мустақил бўлиш орқали биз ўз муваффақиятимизни ўзимиз яратамиз. Қийин вазиятларга ўзгача, очиклик билан ёндашамиз.

Баъзан саргузаштлар ва яратувчанликка ишқибозлигимиз оқибатида муаммога ечим топишда ностандарт ёндашамиз (чунки бизда қолипдан ташқари фикрлаш эркинлиги етарли). Бироқ айнан шу нарса рақобатчилардан олдинда юришимизга ёрдам беради.

Ўзингизга савол беринг: Етарлича таваккал қиляпсизми? Хато қилишдан қўрқасизми? Комфорт худудингиздан ташқари чиқишга тайёرمىсиз? Қилаётган ишингиз ижодкорликни талаб қиладими, ундан янги нимадир оляпсизми? «Zappos»га олиб киришингиз мумкин бўлган қандайдир ижодий нимангиздир борми? Вазиятга ва қийинчиликларга ностандарт ёндаша оласизми?

Саргузашт талаб бўлиш, ижодкорлик ва қолипдан ташқари фикрлаш

(Криста Фоули, ходимларни ишга ёллаш бўйича менежер)

2004 йил декабрь ойида «Zappos»га янги келганимда кадрлар бўйича икки йирик агентликда саккиз йил кадрларни ишга ёллаш бўйича ишлаган эдим. Бу соҳада ўзига юқори баҳо бериш, мавжуд ҳолатни сақлаш меъёр ҳисобланади, саргузашт талаблик ва хурсандчилик қилиш-ку умуман бу соҳага яқин йўлатилмас эди. Аста-секин касбимдан қўнглим қола бошлаган эди, ўзимга-ўзим бошқа номзодни суҳбатдан ўтказмайман, дейишгача борган эдим. Агар менинг лавозимимга

этибор килган бўлсангиз, ва «Ҳм... негадир ғалати» деб ўйлай бошлаган бўлсангиз, хавотир олманг, бу ҳикоянинг охири яхшилик билан тугайди.

«Zappos.com» сайтида кадрларни танлаш бўйича мутахассис лавозимига бўш иш ўрнини кўриб, рўйхатдан ўтдим. Бу ўша ҳамма гапириб юрган компания эди – яқиндагина Сан-Францискодан кўчиб келган янги, замон билан ҳамнафас, ўйин-кулгига бой, ажойиб компания. Жуда қизиқ ва ҳаяжонли муҳит бўлса-да, мен рекрутинг соҳасидан чиқиб кетишни хоҳлаганман.

Лекин юлдузим шу ерга тўғри келиб қолиб, ишга олиндим! «Zappos»даги иккинчи ҳафтамда менежерим олдимга келди-да, тажрибамни ҳисобга олган ҳолда, менинг дастлабки лойиҳам, айтсам ишонмайсиз, ҳа, компания персоналларини ишга ёллаш жараёнини ташкил этиш ва рекрутингни йўлга қўйишда ёрдам бериш эканини айтди.

Бошида мени бундан умуман ҳаяжонга тушмаган деб ўйлаётгандирсиз. Бироқ бу ерда мен кўп ўтмай англаб етдимки, менинг муаммойим вазифамни адо эта олишимда эмас, балки ижодкорликнинг камлиги ва саргузаштларга қизиқишим йўқлиги эди. Ана шулар мени секин-аста тушкунликка туширар эди.

«Zappos»да бошқа барча асосий кадриятлар сингари саргузаштларни севиш, яратувчан бўлиш ва ўзгаришларга очиклик шунчаки тавсия эмас, балки ҳаёт тарзимиз эди. Агар мана шу ва бошқа кадриятларни анъанавий, бюрократлашган ва зерикарли бўлимларга (кадрлар бўлими бу рўйхатнинг бошида турса ажаб эмас) татбиқ этолмайман, деб ўйласангиз, адашасиз.

Кадрларни саралаш ва скрининг жараёнини

ташкил этиш устида ишлаётганимизда номзоднинг қадриятларимизга мос келиш-келмаслигини баҳолаш мезонини ишлаб чикиб, уларни кадр танлаш жараёнига татбиқ этишни мақсад қилган эдик. Бу ерда гап яратувчан бўлиш, таваккал кила олиш ва ўзгаришларга очиклик ҳақида эди.

Мисол учун, дарров хаёлга келадиган энг қийин вазифалардан бири – Мижозларга садоқат жамоасига операторларни қисқа муддатда танлаб олиш бўлган эди. Биз – атиги уч киши бунчалик қисқа муддатда номзодларни суҳбатдан ўтказишга қодир эмас эдик. Одатдагидек, Тонининг миясига ғалати ғоя келиб қолди, у кўп ходимни ишга олишда анъанавий вакансиялар ярмаркаси қилиб ўтиргандан кўра бирорта экспресс-учрашув ўтказишни таклиф қилди.

Менинг биринчи реакциям шундай бўлди: «Кўйсанг-чи. Бу иш бермайди, буни режалаб, йўлга қўйгунимизгача бир ой кетади». Бироқ ностандарт фикрлаш руҳи устунлик қилди, очиғи, яхшироқ режа қилмасдан туриб, бунга қўл уриб кўрдик. Ишни оддий нарсадан бошладик: Газетага эълон жойладик, номзодлар келгач, «Zappos» ҳақида ва ишнинг тафсилотлари ҳақидаги тақдимотни намойиш этдик. Шундан сўнг «Zappos»нинг олти ходими билан ҳар бир номзод беш дақиқадан суҳбатдан ўтадиган бўлди. Ниятимиз компанияга тўғри келмайдиганларни чиқариб ташлаб, қолганларни анъанавий суҳбатдан ўтказиш эди.

Жуда мукамал бўлди дейиш қийин, аммо бу ҳали бошланиши эди. Олдинда жараёни янада самаралироқ қилиш ва «Zappos»га мослаштириш йўлида машаққатли ишлар бизни кутиб турар эди. Йил давомида тақдимотга ракс, мусика, ичимликлар ва бироз тамадди қилиб олиш қўшилди.

Биз бу жараёни қисман информатив, қисман комедия номерларини аралаштириб, интерфаол ва ҳайратда қолдирадиган жараёнга айланттирдик. Номзодлар гуруҳга ўзларини таништириб, ўз ҳаётидаги қизиқарли воқеалардан гапириб берар эди (номзодлар орасидан етакчилик қилишга мойил дангалчиларни аниқлаб олиш учун яхши усул эди бу). Бундан ташқари, «Опра» шоусига ўхшаган тадбиримиз ҳам бўлиб, унда «омадли гуруҳ иштирокчилари»га «Zappos» рамзи туширилган совринлар топширилди эди. Интервью кечасига қадимий ошхона таймери олиб келинган бўлиб, беш дақиқа ўтгач, номзод кейинги суҳбат олувчига ўтиши учун биз «Туууууут» деган товуш чиқариб, бир овоздан «Алмашамиз» деб бақариб, уларни оғохланттирар эдик.

Кадрларни ишга ёллаш бўлимининг иш самарадорлигини ошириш, янада қизиқарли қилиш ва «Zappos» корпоратив маданиятига уйғунлаштиришдаги ютуқлардан келадиган энергия ва завқ-шавқни таърифлашга тил ожиз эди. Бу фаолиятимизнинг барча жабҳаларига тезда тарқалди ва кейинчалик номзодлар суҳбатдан ўтишда ўзини эркинроқ ҳис этиши, саволларга тўғри жавоб бериши, ўз шахсияти ва ижодкорлигини кўрсата олишига шароит яратилган хоналар ажратилди.

Бу ҳақто янги ишга келганлар учун танишув курсига ҳам кириб борди. Биз 4 ҳафталик рекрутнинг синов курсида номзодларнинг талабга жавоб бера олишини кўрсатадиган шартлар рўйхатини ҳам ишлаб чиқдик. Бу нарса биринчи кунданок қайфиятни бузиб қўйиши эҳтимоли бор. Ҳа, бу муҳим маълумот ва уни улашиш керак, бироқ уни қандай қилиб «Zappos» услубида

киламиз? Гуруҳимдаги «Шанба оқшоми жонли эфири»нинг икки мухлиси шарофати билан шу кўрсатувдан таникли ва севимли бўлган бир неча персонажларни ўғирладик ва пародиялар ўйлаб топиб, у орқали зарурий ахборотни юмор билан етказдик.

Бошқа кўплаб мисолларни ҳам келтиришим мумкин эди. Бирок бугун, орадан беш йил ўтиб, ўз жамоамга ва амалга оширган ишларимизга қараб туриб, мен фахр ва ўз ишимиздан қониқиш ҳиссини туймоқдаман. Қачондир одам ўзини «қуйган», зериккан, бировнинг эътиборидан четда қолган, ўз ишидан бўғилган ҳис қилса, муаммо ишнинг айнан ўзида эмас, балки у билан боғлиқ муҳит ва уни бошқарадиган «ўйин қоидасида»дир.

Ходимларингизнинг таваккал қилишига ва янги нарсаларни синаб кўришига қўйиб беринг. Бири ўхшамаса, бири ўхшайди ва бу нормал ҳолат. Ходимларингизга бутун борлиғи билан ишга шўнғишига қўйиб беринг. Сизнинг ажойиб дастурчингиз, айти пайтда, истеъдодли рок мусиқачиси бўлиши ҳам мумкин. Демак, унга ўз иштиёқини ошқор қилиши учун имкон беришингиз керак.

Душанба оғир кунлиги ҳақида гапиришади. Бунинг сабаби улар уйда ўзларининг бир қисмини ташлаб чиқиб кетишади. Ходимларингизни бор маҳорати (истеъдоди)ни ишда намоён этишга чақиринг. Ўз ишини бошқалар каби қилмасдан, қобиғидан чиқиб, ўзгача йўлдан бориб, янги нарсаларни ижодкорлик билан синаб кўришига нега йўл қўймаслик керак?

Доимо хайрли яқун бўлиши мумкинлигини энди тушуняпсизми? Кадрларни ишга тайинлаш билан ҳамон шуғулланяпман, ҳар куни номзодлар

билан интервью уюштираман ва мен ўз ишимни жуда севаман!

«Zappos»га ишга киришда интервью саволлари намунаси

Номзод қолитдан ташқарига чиқиб фикрлайди ва ҳаракат қилади

Олдинги иш(лар)ингизда ностандарт ўйлаш ва ҳаракат қилишга тўғри келиб қолган вазиятларни айтиб бера оласизми?

Иш мобайнида йўл қўйган энг яхши хатойингиз нима бўлган? Нима учун уни энг яхшиси бўлган деб ҳисоблайсиз?

Ўз хизмат вазифангиздан ташқари бирор муаммони ҳал қилишга ёки ҳолатни яхшилашга тўғри келиб қолганда, уни сиздан талаб қилишмаган бўлса-да, ҳеч ҳал қилганмисиз? Қандай вазият эди, буни қандай амалга оширгансиз?

Номзод оддий инсонлардан кўра ижодкорроқ

Ўзингизни оддий инсонлардан кўра ижодкорроқ деб ҳисоблайсизми ёки аксинча? Мисол келтира оласизми?

Агар «Zappos»даги биринчи иш кунингизда сизга янги ходимларни ишга олиш жараёни янада қизиқарлироқ қилиш вазифаси топширилса, ўша 8 соат ичида сиз нима қилган бўлар эдингиз?

Номзод муаммони ечишда таваккал қилишга тайёр

Олдинги ишингизда таваккал қилганмисиз? Мисол келтиринг. Натижа қандай бўлган?

Қачон охирги марта ишни битириш учун қондани бузишга тўғри келган?

Ўсиш ва ўрганишга чанқоқлик

Биз «Zappos» ходимлари ҳам шахс сифатида, ҳам профессионал сифатида ўсиб ривожланиши керак, деб ҳисоблаймиз. Одам ўзини-ўзи мудом ривожлантириб туриши, агар ўз ишида нимадир ўрганаётган ёки

ўсаётгандек ҳис қилмаса, бу ишга боғланиб қолмаслиги керак.

Ҳар бир ходим ўзи ўйлагандан кўра кўпроқ имкониятга эга. Бизнинг мақсадимиз ходимнинг ана шу имкониятини очишдир. Лекин бу биргаликдаги саъй-ҳаракатларни талаб қилади: Ўз салоҳиятингизни кашф этишингиз учун ўзингизни биров қийнашингизга тўғри келади.

Агар бир неча ойдан буён «Zappos»да бўлсангиз, сизга бир нарса маълум: «Zappos» ўсмоқда. Янги чорловни қабул қилганимиз туфайли биз ривожланишимиз ва айнан шунинг учун яна янги челленжларни бошдан кечирмоқдамиз. Бу тўхтовсиз жараён ва бу яхши: Фақат шу йўл билан компания яшаб қолиши мумкин. Тўғри, баъзан бу стресс, хавотир ва тушунмовчиликлар билан кечиши мумкин. Баъзан бир муаммони ҳал қилсангиз, дарҳол бошқаси пайдо бўлиб қолгандек туйилади (баъзан ундан ҳам тез). Лекин бу сизнинг янада яхшироқ ва кучлироқ бўлиб бораётганингизни кўрсатади. Кимки биз билан рақобатлашмоқчи бўлса, биз каби ўрганишига тўғри келади. Шундай экан, ҳар бир муаммо қанча йўл босганимизни кўрсатувчи йўл белгиларидир. Уларнинг ҳар биридан ўтар эканмиз, аввалгидан яхшироқ бўлиб борамиз.

Аммо биз қанчалик яхшиланишимиз муҳим эмас, оғир ишлар тугамайди, ҳеч қачон уларни тугал битира олмаймиз, ҳеч бир ишни мутлақ мукамал қилиб бўлмайди. Бу ибора тушкун эшитилиши мумкин, лекин аслида ундай эмас: Бир ишни зўр ва мукамал қилиш учун бор имкониятимизни ишга соламиз, барчаси ўзгаргач, яна худди шу ишни такрорлаймиз. Бу ўсиш цикли деб аталади, ёқадими-йўқми, бу цикл тўхтамайди.

Тўғри, қийин... Аммо қийинчиликдан қочганимизда бизнесимиз ҳам бўлмас эди. Биз рақобатда оёқ остида қолиб кетмаётганимизнинг ягона сабаби – қийин йўлдан боришимиз ва бошқалардан кўра буни яхшироқ

уддалашимиздир. Агарда рақобат осонлашиб қолса, ёпирилиб келаётган тўлқинга томон юринг, рақобат тўлқини босиб ўтсин.

Баъзан қай томон кетаётганимизни (нима қилаётганимизни) билмаймиз. Ҳа, бу рост: билмаймиз. Бу биров сизни чўчитиши мумкин. Аммо биз қилаётган ишларни бошқалар билмаслигини билиб, енгил тортасиз. Мабодо кимдир билганида у энг машҳур онлайн пойабзал дўконига айланиши мумкин эди. Тўғри, биз аввал қилган ишларни қисман такрорлаб кўрганлар ҳам бўлди, бироқ «Zarros» компанияси йиллар мобайнида ўзлаштирган билимларини ҳамма ҳам ўзлаштира олмайди. Бизнинг бошқа компаниялардан фарқимиз ана шу нуқтада намоён бўлади.

Шундай қилиб, бизнинг соҳада экспертлар йўқ. Биз бундан мустасномиз: Бу соҳада ишлаганимиз сари эксперт бўлиб бормоқдамиз. Бизнинг сафимизга келиб қўшиладиганларнинг компаниямизга қўшиши мумкин бўлган энг катта ҳиссаси – бу ҳам ўзининг, ҳам компаниянинг ривожланиши учун изланиши, мослашиши ва янги нарсаларни кашф этиши.

Ўзингизга савол беринг: Қай тарзда шахс сифатида ўсасиз? Қай тарзда касбий жиҳатдан ўсасиз? Кечаги кунингиздан кўра бугун яхшироқ бўлдингизми? Қандай қилиб ҳамкасбларингиз ва қўл остингиздагиларни шахс жиҳатидан ва касбий жиҳатдан ўсишига ҳисса қўшасиз? Қандай муаммоларга дуч келасиз? Ҳар кун нимадир янги нарса ўрганипсизми? Етиб бормоқчи бўлган манзилингизни қандай тасаввур қиласиз? Бутун бир компаниянинг ўсиши учун қандай ҳисса қўша оласиз? Компаниянинг ривож топишига ҳисса қўшиш баробарида бу ўсишнинг муҳимлигини тушуниш учун бошқаларга ёрдам беришми? Компания дунёқарашини тушунашми?

Ўсиш ва ўрганишга чанқоқлик

(Маура С.)

Олти йил олдин «Zappos»га келган пайтим карьерамни бу ерда куриш ниятида эмас эдим. Сан-Францискода яшар эдим ва музей соҳасида тўлик ставкада иш кидираётгандим. Ишларим унчалик юришмаётган эди ва ижара пулини тўлаш учун колл-марказга ишга киришга ариза бердим.

Ўша пайтда бу оддийгина иш эди. Бугунги кунда у анчайин аҳамиятли ишга айланган.

Икки ҳолат туфайли: бирга ишлайдиган ҳамкасблар ва уларнинг мижозга хизмат кўрсатиш бобидаги ўзига хос фалсафасини ҳисобга олсак, «Zappos» ишлаш учун боп жой эканини ўша пайтдаёқ билар эдим. Лекин ўйлашимча, токи улар билан 2004 йил апрелида Лас-Вегасга бирга кўчиб ўтгунимгача бу компания бошқа компаниялардан буткул фарқ қилишини тўла тушунмаганман.

«Zappos»нинг асосий кадриятлари рўйхати бизга 2006 йилда тарқатилди. Компания ноёб корпоратив маданиятга эга эканини олдин ҳам билар эдик. Лекин энди бизда унга ҳавола бериш, унга ўз ҳиссамизни қўшиш ва биз унга қараб: «Ҳа! Биз мана шунга ишонамиз», деб айта олиш имконияти пайдо бўлган эди.

Асосий кадриятлар рўйхати фақат иш жараёнига мўлжалланган эмас эди, бу ҳаёт тарзимиз эди. Ушбу кадриятларнинг барини севар ва ўзимни улар билан уйғун ҳис этар эдим. Лекин дарров 5-рақамли кадрият эътиборимни тортди: Ўсиш ва ўрганишга чанқоқлик.

Бунгача мен компанияда ишлаётганимга икки ярим йил бўлган эди. Шунчалик қисқа муддатда тажрибам бўлмаса-да ва мен бунга интилмасам-да, мени бошқарувчилик лавозимларига тайинлашган

эди. Энди англаб етдимки, улар хато қилишмаган экан.

Баъзи ўринларда ўзимга-ўзим ишонмай қолсам-да, «Zarros» менга ўзимдан кўпроқ ишонишини билар эдим. Шу туфайли кўз очиб юмгунча қисқа вақтда ҳам шахс сифатида, ҳам касбий жиҳатдан ўргандим ва ўсдим.

Асосий кадриятлар рўйхати пайдо бўлгач, атрофдаги барча ўрганиш ва ўсишга бўлган имкониятлар кетидан кува бошладим. Мени доим қўллаб-қувватлашлари, янгилик қилиш мумкин бўлган муҳитда ишлаётганимдан бениҳоя бахтиёр эканимни англаб етдим.

Компанияда лидер сифатидаги ролимдан ўзимга ишончим янада ортди. Конференцияларда «Zarros» компаниясининг номидан гапира бошладим, беш йил олдин эса бу мен учун даҳшат эди. Ҳозир эса бу менга ёқади.

Мен нафақат «Zarros»да, балки шахсий ҳаётда ҳам ўрганишда ва ривожланишда эдим. Ўз олдимга мақсад кўя оладиган бўлдим, уй ҳам сотиб ололардим. Болалигимда китоб ўқишга ишқибоз эдим, лекин талабалигимда ўқишга бўлган қизиқишим йўқолди. Ҳозир эса ажойиб китобларни кўриб қолсам, уларни айланиб ўтолмайман.

Бундан ташқари мен яна соғлом ҳаёт тарзига қайтдим. Ҳозиргача бешта ярим марафонда югурганман ва ҳозирда декабрь ойида ўтказиладиган дастлабки тўлиқ марафонга тайёрланишман (буниси «Zarros» ҳомийлигида). Осиёга саёҳат қилганман, у ерда акваланг билан шўнғиган эдим (скуба-дайвинг), Марказий Америкада эса вулқон тоғларига чиққанмиз ва биз турган жойдан қўшни вулқоннинг отилишини томоша қилганмиз. Қандай зўр-а!

Олти йил олдин, 25 ёшлигимдаги ўтмишга боқиб, қанчалик улғайганим ва ўзгарганимни тасаввур қилиш қандай ажойиб. Буларнинг асосий қисми «Zarros» билан боғлиқ ва ҳар куни ишга борар эканман, яна янги нарса ўрганишга ошиқаман.

Коммуникация (маълумот алмашинув)

орқали очик ва самимий муносабат ўрнатиш

Умуман олганда, очиклик ва самимийлик яқин муносабатларни қуришга ёрдам беради, чунки у ишонч яратади. Биз ҳар жабҳада мустаҳкам алоқаларни кадрлаймиз: Раҳбарлар билан, ходимлар билан, мижозлар (ҳам ички, ҳам ташқи) билан, сотувчилар, бизнес ҳамкорлар, ишчи гуруҳ аъзолари ва ҳамкасблар билан ҳам.

Мустаҳкам, кўтаринки, очик ва самимий муносабатлар «Zarros»ни бошқа кўплаб компаниялардан буткул фарқлайди. Агар улар бўлмаганида бунчалик ютуққа эриша олмаган бўлар эдик.

Мустаҳкам муносабатларнинг калити эмоционал алоқаларни ривожлантиришдир. Муҳими, ҳар доим муносабатларингизга виждонан ёндашиш, раҳмдил, дўстона, вафодор бўлиш ва тўғри йўлда эканингизга ишонч ҳосил қилишдир. Энг қийини – ишонч қозониш, агар сизга ишонсалар, янада кўпроқ нарсаларга эриша оласиз.

Ҳар қандай муносабатларда яхши нотик бўлиш билан бирга яхши тингловчи бўлиш муҳим. Очик ва самимий коммуникация – ҳар қандай муносабат учун мустаҳкам пойдевор. Шуни унутмангки, охир-оқибат, сизнинг нима деганингиз ёки нима қилганингиз муҳим эмас, инсонлар бундан нимани ҳис қилди, шуниси муҳим роль ўйнайди. Муносабат сизга шодлик бахш этиши учун бошқалар сиз учун ҳам шахсий, ҳам касбий томондан чинакамига

қайғураётганини хис қилишингиз керак.

Биз, «Zappos»дагилар фикрлар, қарашлар ва мулоҳазалардаги хилма-хилликни қўллаб-қувватлаймиз. Муносабатларингиз қанчалик кенг кўламли ва турфа хил бўлса, компаниянгизга шунчалик ижобий таъсир кўрсата биласиз ва унга кадрлироқ бўлиб борасиз. Муносабатлар қуришда самарали, очик ва самимий коммуникация муҳим ҳисобланади.

Компания ўсиб боргани сайин маълумот алмашинув янада муҳим бўлиб боради. Чунки ҳар бир ходим ўз жамоаси билан қилаётган ишлари умумий манзарада қандай акс этишини яхши билиши керак.

Ҳар қандай ташкилотда коммуникация самарали ташкил этилган бўлса ҳам, нозик нуқта ҳисобланади. Биз ҳар бир ходим доимо пухта, тўлиқ ва самарали маълумот алмашинувини қўллаб-қувватлашини истаймиз.

Ўзингизга савол- беринг: Инсонлар сиз билан ишлашдан қанчалик завқ оляпти? Бу муносабатларни қандай яхшилаш оласиз? Компаниядаги сиз ҳар кунини суҳбат қурадиган ёнингиздаги ҳамкасбларингиздан бошқа яна қандай янги муносабатларни қура оласиз? Ўзингиз алоқа қиладиган инсонларни қандай ҳайратда қолдирасиз? Ўз муносабатларингизни қай тарзда янада очикроқ ва самимийроқ қила оласиз? Қандай қилиб барча билан коммуникацияни яхшилаш оласиз?



Кўтаринки жамоавий руҳ ва оилавий муҳит яратиш

«Zappos» компаниясида биз кўпроқ урғуни корпоратив маданиятимизга қаратамиз, чунки биз ҳам бир жамоа, ҳам бир оиламиз. Аҳил, илиқ ва ажойиб муҳит яратишни хоҳлаймиз. Ғоявий хилма-хиллик, қарашлар ва нуктаи назарлардаги хилма-хиллик тарафдоримиз.

Энг яхши етакчилар бу жамоага ўзи намуна бўлиб уни бошқарадиган ва бир вақтнинг ўзида жамоа учун ҳам етакчи, ҳам эргашувчи инсондир. Кўпинча энг яхши ғоялар ва қарорлар қуйи поғонада пайдо бўлади, яъни миждозга ёки муаммонинг манбаига энг яқин турганларда пайдо бўлади. Менежернинг вазифаси тўсиқларни олиб ташлаш ва ўз қўл остидагилар билан бевосита алоқани таъминлашдир. Бу шуни англатадики, энг яхши етакчи – хизмат килувчи етакчидир. Кимга етакчилик килса, ўшаларга хизмат қилади.

Жамоанинг энг яхши аъзолари муаммони пайкагач, ўз жамоаси ва компанияси муваффақияти учун ташаббусни ўз қўлига олувчилардир. Энг яхши аъзолар муаммоларни ўз елкаларига оладилар ва ҳар қачон қийинчиликка дуч келсалар, бошқа аъзолар билан ҳамкорлик қиладилар.

Энг яхши жамоа аъзолари бир-бирларига ва ўзлари дуч келадиган ҳар бир инсонга ижобий таъсир ўтказадилар. Улар ҳар қандай лоқайдлик ва салбий муносабатларни бартараф этиш учун курашадилар. Энг яхши жамоа аъзолари ўзи дуч келадиган ҳар қандай инсон билан гармония ҳосил қилишга интиладилар.

Энг яхши жамоа аъзолари нафақат бир-бири билан ишлайди, балки офис ташқарисида ҳам бир-бири билан алоқа қилади. Компанияда туғилган аксарият ғоялар офис ташқарисидаги норасмий муносабатларнинг бевосита маҳсулидир.

Мисол учун, корпоратив маданият хақидаги китоб ғояси ҳам офисдан ташқарида одатий дўстона

чакчаклашувлардан бирида тугилган эди.

Биз жамоадан ҳам яқинмиз, биз бир оиламиз. Биз бир-биримиздан кўз-кулок бўлиб турамыз, бир-биримиз учун қайғурамыз, бир-биримиз учун ҳар қандай ишга тайёрмыз, чунки бир-биримизга ишонамыз ва содиқмыз. Биз биргаликда ишлаймыз, лекин биргаликда дам ҳам оламыз. Бизнинг ришталаримиз бошқа аксар компаниялардан топиш мумкин бўлган оддий «ҳамкасблик» алоқаларидан қалинроқ.

Ўзингизга савол беринг: Қандай қилиб жамоавийликни янада мустаҳкамлай оласиз? Ходимларингизга муаммони ҳал қилишда мустақил бўлишини қандай қўллаб-қувватлайсиз? Сизлар ҳам жамоа, ҳам оила, деб ҳис қилишингиз учун ўз жамоангиз аъзолари билан биргаликда нима қила оласиз? Ҳам ишда, ҳам ишдан ташқарида қандай қилиб жамоа аъзоларингиз билан кучлироқ алоқа ўрната оласиз? Фақат ўз иш бўлимингизда эмас, балки бутун компанияда жамоавийлик ва оилавий яқинлик ҳиссини уйғота оласизми? Кўтаринки жамоавий рухни ўзингизда акс эттира оласизми?

Кўтаринки жамоавий рух ва оилавий муҳит яратиш

(Робин П.)

Эрим 2007 йил декабрда фожиали ҳалокат туфайли ҳаётдан кўз юмди. Бунинг болаларим, оилам ва мен учун оқибатларини ўйлашга ҳам юрагим дов бермасди.

Бахтсиз тасодиф ҳақида эшитгач, қарахт бўлиб қолган эдим, лекин кўнғироқ қилишим керак эди. Ғалати жойи шундаки, мен бирор оила аъзомига эмас, «Zarros.com»даги иш берувчимга кўнғироқ қилаётган эдим. Ана шу биргина ҳаракатим менга ўз ҳамкасбларимга ва «Zarros»нинг корпоратив маданиятига мустаҳкам боғлиқ эканимни

англашимга ёрдам берди. Компания менинг иккинчи уйимдек эди.

Менежерим ваҳимали кўнғироғимни қабул қилгач, чуқур таъзия билдирди ва мени тинчлантириш учун ўз тажрибасидан маслаҳатлар берди. У мени ҳеч нимадан хавотир олмасликка, фақат ўзим ва оилам ҳақида қайғуришга кўндирди ва унга истаган пайт зарур бўлиб қолса, телефон қилишим кераклигини айтди. У менга телефон рақамини дона-дона қилиб айтгач, унинг самимийлигини тушундим.

«Zarros» аввал мен учун қанчалик қадрли бўлган бўлса, эримнинг вафотидан кейин ҳам шунчалик қадрдонлигича қолди. Ишга чиқишга шошилмаслигимни айтишди, тинчлантиришди. Эримнинг дафн маросимида ҳам қатнашишди. Келган қариндошларим иш жойидан ходимга бу қадар муносабат қилишганини ҳали ҳеч кўрмаган эдилар. Мен шунчаки қулдим-да, дедим: «Ажойиб. «Zarros» мана шунақа компания».

Ишга қайтгач, ҳамкасбларим менга қандай муносабатда бўларкан, деб сикилар эдим. Аммо ташвишим узокқа бормади. Ҳар доим мени эшитадиган, ҳамдардлик билдирадиган, кўз ёш қилсам, ёнимда турадиган ва шунчаки мени кучиб кўядиган кимдир топилар эди. Ҳамкасбларим ҳам, менежерлар ҳам менинг оёққа туришимга вақт беришди. Бу билан жамоанинг фойдали ва ишга лаёқатли аъзоси бўлиб қолишим учун зарур кучни беришди.

«Zarros»дек улкан оилам қилган энг муҳим яхши иш – қўллаб-қувватлаш ва дўстлик эди. «Zarros» мен учун хавфсиз ва қайта оёққа турадиган жой эди, яшашим учун менга керак бўлган ҳамма нарсани берадиган жой эди.

Кам нарса билан кўпига эришиш

«Zappos» ҳамиша кам куч сарфлаб, кўпига эришишга интилган. Гарчи ўзаро алоқаларда норасмий бўлишимиз мумкин эса-да, бизнесга келганда эътиборни жамлаб, жиддийлашамиз. Ишни битириш учун қаттиқ меҳнат ва кўшимча саъй-ҳаракат қилиш керак, деб ҳисоблаймиз.

Меҳнат самарадорлигига ишонамиз ва доимо фаолиятимизнинг ҳар жабҳасида ниманидир яхшилаш имкони борлигини ҳис қиламиз. Бу шуни англатадики, биз ҳеч қачон ишлашдан тўхтамаймиз. Рақобатчилардан (ёки бўлғуси рақобатчилардан) олдинда юриш учун биз доимо янгилик қилишимиз, шу билан бирга, доим янада самарали ишлашга интилиб, яхшироқ натижаларга эришиш йўлларини топиб, иш фаолиятимизга ижобий ўзгаришларни олиб қирйшимиз зарур бўлади. Биз ҳар бир хатойимизга ўрганиш учун имконият деб қараймиз.

Такомиллашувни ҳеч қачон ортга суриб бўлмаслигини доим ёдда тутиш даркор. Биз ҳеч қачон «етарлича яхши» деган босқичда қолиб кетмаслигимиз керак. Чунки «яхши» «буюк»нинг душмани, бизнинг мақсадимиз эса шунчаки буюк компания бўлиш эмас, дунёдаги энг буюк сервис компанияси бўлишдир. Биз рақобатчиларимиз ва ўзимиз учун ҳам маррани мудом баланд қўйиб, ўз юкори стандартларимизни ўрнатамиз ва уни ошириб борамиз.

Ўзингизга савол беринг: Ўз ишингизни қандай қилиб янада самаралироқ бажаришингиз мумкин? Ўз иш бўлимингиз қандай қилиб янада самаралироқ бўла олади? Бутун компания қандай қилиб янада самарали ишлай олади? Шахсан сиз компанияни янада самаралироқ бўлиши учун қандай ёрдам бера оласиз?

Кам нарса билан кўпига эришиш

(Ванесса Л.)

2007 йил «Zappos»га келиб қўшилганимда ҳаётимда қийин паллаларни бошдан кечираётган

эдим. Иш излаб меҳнат агентлигига борганимда менга мос келиши мумкин бўлган бир компания борлигини айтишди. Мен компаниянинг эшигидан кирган онимдаёк ҳаётим ўзгариб кетди.

Компаниянинг кадриятлари жуда оддий, осон, эргашса бўладиган ва таъсир даражаси юқори экан, деб ўйлаганим эсимда. Шу ўнтаси ичидан мен ўз ҳаёт йўлимга энг кўп татбик қилганим «кам нарса сарфлаб, кўп нарсага эришиш» ғояси эди.

«Zappos»даги биринчи Мавлуд арафасида менинг на оилам, на машинам, на пулим ва на байрамга бориш учун бирор жойим бор эди. Гарчи бутунлай ёлғиз бўлсам-да, Мавлуд байрамини нишонлашга аҳд қилиб қўйган эдим. Байрамгача ҳар куни дўконга бориб, байрамга нимадир сотиб оламан, кейин эса ўзим учун нимадир пишираман, деб режаладим.

Охири чегирмали сотувдан донасини 39 центдан 2 дона батат сотиб олдим. Шу билан менинг харидим тамом бўлди. Мавлуд ҳам кирди, менда эса фақатгина батат бор эди. На зиравор, на уни қовуриш учун товам бор эди. Фақатгина алюмин фольга топилди.

Жавонимни очиб, бир пакет какао ва зефир топдим. Какаони элакдан ўтказиб, зефирнинг майдаларигача битта қолдирмасдан сув билан ювиб чиқдим ва ширин таъм бериш учун бататга қўшиб юбордим.

Унчалик мазали чиқмаган бўлса-да, ҳаммасини едим. Лекин қизиғи шундаки, ўшанда жуда хурсанд эдим. Ўша кеча қанчалик мамнун бўлганимни ҳеч қачон унутмайман. Тунд бўлиб, йиғлай-йиғлай ухлаб қолишим ҳам мумкин эди. Чунки олдинлари байрамларда оилавий, тўқис дастурхон атрофида байрамни ўтказар, энди эса сўппайиб бир ўзим

ўтирар эдим.

Ушбу кадрият мени ҳаётнинг оғир лаҳзаларидан ўтиб олишимга ва ҳам шахсий, ҳам касбий ҳаётимда қолипдан ташқари фикрлаш тарзига ўтишимга туртки бўлди. Нимадир қилмоқчи бўлсангиз, унинг битта эмас, қўплаб йўллари мавжуд. Уларни излаб топиш, кашф этиш ва амалга ошириш учун кенг тафаккур ва яратувчан ақл керак бўлади. «Zappos»да мен янада ижодкор, жўшқин ва янада топқир инсонга айландим.

Бизда тўсиқлар боши берк кўча деб эмас, хуш келган қийинчилик, деб қаралади.

Мен ўшанда кам нарсадан фойдаланиб, кўп нарсага эришган эдим – батат тайёрлаган эдим. Энди эса биламанки, ҳаётда қандай қийинчиликка дуч келсангиз ҳам, уларни хуш кайфият билан қабул қилишингиз керак, ахир, улар сизни ўқиш-ўрганиш ва ўсишга ўргатади. Шундан сўнг моддий нарсаларга эришдим. Энди менда телефон, машина, уй ва доимий озиқ-овқат захирам (жумладан, батат ҳам!) бор.

Биламан, менинг бахтим моддий бойликларимда эмас, лекин бир нарсани тан олишим керак... Менга ҳалигача қуритилган зефирли батат ёқади.

Иштиёқ ва қатъият кўрсатиш

Иштиёқ ҳам ўзимизни, ҳам компанияни олға силжитадиган ёкилғидир. Биз иштиёқ, қатъият, матонат ва зарурийлик ҳиссини қадрлаймиз.

Биз зўр илҳом билан ишлаймиз. Чунки биз қилаётган ишимиз ва кетаётган манзилимизни биламиз. Биз «йўқ», «бу иш бермайди» деган жавобларни қабул қилмаймиз. Агар қабул қилганимизда, «Zappos» компаниясига асос солинмаган бўларди.

Иштиёқ ва қатъиятлилик юқумлидир. Биз ўз ишимизга нисбатан кўтаринки ва оптимистик (лекин реалистик)

ёндашувнинг тўғрилигига ишонамиз, чунки булар барчани ўз ишига нисбатан худди шундай ёндашишга илҳомлантиради.

Сен билан бирга ишлаётганларнинг бари муштарак орзунинг амалга ошиши ва умумий дунёқарашнинг ўсишига катта ҳисса қўшаётганини ҳис қила туриб, қалбинг шодликка тўлади ва сен буни ҳар куни ҳис қилишинг мумкин.

Ўзингизга савол беринг: Ишлаётган компаниянгиз ўзингизга ёқадими? Ўз ишингиз ва ҳамкасбларингиз сизга ёқадими? Сиз бу ерда бахтиёрмисиз? Ўз ишингиздан илҳом оласизми? Қилаётган ишингиз ва бораётган манзилингиздан кўнглингиз тўқми? Сизнинг жойингиз шу ерлигига аминмисиз?

Иштиёқ ва қатъият кўрсатиш

(Доктор Вик)

Икки йил олдин Мижозга садоқат хизмати операторларимиздан бири билан танишиб қолдим. У 21 ёшлар чамасидаги ёшгина аёл бўлиб, ижарама-ижара пулини сарфлайверишдан чарчаган эди. Шунинг учун уй харид қилиш ҳақида ўйлаб юрган экан.

Турмуш ўртоғи билан икковининг қарз тўловлари ва кредит картасидан қарзлари жуда кўп эди. Шунинг учун уларда тўпланган пул деярли йўқ эди. Келгусида уй сотиб олиш учун уларнинг ойига атиги 25 доллардан жамғаришга қурби етар эди, холос. Бу жуда кичик миқдор бўлса-да, энг муҳими, уни узлуксиз равишда жамғариб бориш керак эди. Шунинг учун улар бошланишига жуда катта миқдордан бошлаб, охирига етказа олмай қолгандан кўра имконият етадиган суммани жамғаришдан бошлашди.

30 кун ўтиб, энди ойига 25 доллардан тежаб

колиш осонлашганини ва бу суммани яна ошир-моқчи эканлигини айтди. Бу ҳам анча осонлашгач, улар энди бошқа қарзларини, жумладан, талабалик қарзларини тўлай бошлашди. Бир кечада ўзгариш сезилмаса-да, тўғри йўналишдаги саъй-ҳаракатлар бошланган эди ва прогресс ўзини кўп куттирмади.

У менга ишлари қандай кетаётгани ҳақида бот-бот гапириб турар эди ва икки йил ўтгач, бир куни улар барча қарзларидан қутулганини ва яқиндагина янги уй сотиб олишганини айтиб берди. Бироз вақт ўтиб, улар ҳатто шахсий яхтага эга бўлишди.

Улар муваффақиятга зумда эришиб қолгани йўқ, аммо унинг ўз режасини амалга оширишга иштиёқи ва қатъияти жуда яхши таъсир кўрсатди. Мана шу воқеадан сўнг у шуни англаб етдики, келажак ва ҳаётнинг қандай бўлиши инсоннинг ўзига боғлиқ, керакли қарорни қабул қилиб, уни амалга оширишни бошлаш керак, холос.

Камтар бўлиш

Ривожимиз суръати ўтган даврларга нисбатан тезлашган бўлса-да, олдимизда доим ечимини кутаётган муаммолар бўлиши сир эмас. Ҳар қандай ҳолатда ҳам хамиша барчага ҳурматда бўлиш лозимлигига ишончимиз комил.

Шахсий ва жамоавий ютуқларимизни нишонлар эканмиз, такаббурлик қилмасдан, бошқалар бизга қандай муносабатда бўлишини хоҳласак, уларга ҳам шундай муносабат кўрсатамиз. Шу сабабли ўзимизни хотиржам тутамиз, чунки ишончимиз комил, охир-оқибат кимлигимиз феъл-атворимиздан кўриниб туради.

Ўзингизга савол беринг: Ўз ютуқларингиз ҳақида гапираётганингизда камтарлик қиласизми? Компаниянгиз муваффақиятлари ҳақида гапираётганда-чи? Катта ёки кичик савдо хизматчилари сизга қандай муомала қилса,

сиз ҳам уларга худди шундай хурмат билан жавоб қайтарасизми?

«Узундан-узун мураккаб сўзлар эмас, балки қисқа ва осон сўзларни ишлатадиган инсонлар билан гаплашиш мароқлироқ, масалан, «Тушликка нима дейсан?»

- *Винни-Пух*

Ўнта ўзак кадриятларимизни ишлаб чиқишдан кўзланган мақсадларимиздан бири ҳам «Zappos»га хос бўлган ва бошқа бирор компанияга ўхшамайдиган рўйхатни тузиш эди. Маданияти айнан бир хил икки компания йўқ, албатта, аммо кўп корпорацияларнинг туб кадриятлари жуда ўхшаш. Кўпинча, биргина ушбу кадриятлар рўйхатига қараб, компанияларни фарқлаш қийин.

Компаниянгиизнинг туб кадриятлари ноёб бўладими ёки йўқ, уларнинг ҳар бирига нисбатан «Google» қидирувни қўллаш яхши синов бўлиб хизмат қилиши мумкин. Агар «Google»дан бизнинг исталган бирорта хусусиятимизга қидирув берсангиз, «Zappos», албатта, чиқиб келади ва кўпинча биз қидирув натижаларининг бошида тураимиз.

Аммо бу ерда «Google» қидирув натижалари муҳим эмас. Аҳамиятлиси шундаки, компаниянинг ўзак кадриятлари ходимларнинг кундалик тили ва фикрлаш тарзининг узвий қисмига айланиб кетади. Компания фаолиятига сингиб кетган ишончли ўзак кадриятлар бутун ташкилотни бирлаштира олади ҳамда ходимларнинг ўзлари қарор қабул қилишлари учун йўлбошчи бўлиб хизмат қилади.

Мен бошқа компаниялар бизнинг «Zappos»даги ўзак кадриятларимизга мослашиши керак, демаяпман. Бундай таклиф катта хато бўларди. Бизнинг туб кадриятларимиз ўзимиз тушунадиган оддий кадриятлар, холос.

«Яхшидан буюкка» ва «Қабилавий етакчилик»

китобларида муаллифлар буюк компанияларни яхши компаниялардан ажратиб турувчи хусусиятларига назар солади. Улар аниқлаган муҳим таркибий қисмлардан бири бу компаниянинг кучли маданиятидир. Ўзак кадриятлар аслида компания маданиятининг расмийлаштирилган таърифидир.

Кўришиб турибдики, компаниянгизнинг ўзак кадриятлари нима эканлиги муҳим эмас. Муҳими, улар бор ва сиз уларни амалга оширасиз. Энг асосийси, улар бутун ташкилотнинг фикрлаш тарзига айланганда, сиз уларга мослашишингиздир.

Сизнинг ўзак кадриятларингиз ким эканлигингизни кўрсатганидек, компаниянинг ўзак кадриятлари унинг хусусиятлари ва брендини англатиб туради.

Якка шахснинг тақдирини характери белгилайди.

Жамоанинг тақдирини эса маданияти белгилайди.

Ташкилотингиз учун ишончли бош кадриятларни қандай яратиш ҳақида кенгрок ўрганишни хоҳласангиз, ушбу китобнинг иловасида берилган линкларни кўриб чиқинг.

Таъминотчилар билан муносабатлар

(Фред)

«Zappos»нинг муваффақияти учун асос бўлган унсурлардан бири таъминотчилар билан муносабатлар, деб ҳисоблайман. Уларсиз биз бугунги даражага етолмаган бўлардик. Баъзи нуқтаи назарга кўра, бошидан бошлаш фойдали бўлиши мумкин, бу эса ҳаммаси қандай бошлангани, илдизини очиб беради.

Менинг чакана савдодаги фаолиятим Беллевуэдаги (Вашингтон) «Nordstrom»нинг эркаклар пойабзали каватида бошланган. Компаниянинг Сан-Францискодаги энг катта

супермаркетларидан бирида харидорлик мақомига эришгунча, савдо расталарида саккиз йил ишладим. Ўша вақт давомида кўплаб харидорлар билан ишладим ва анча-мунча таъминотчилар билан алоқада бўлдим. Баъзан хунук ва жанжалли муносабатларга гувоҳ бўлдим, баъзи ҳолларда эса ижобий ва ҳамкорлик алоқаларига дуч келдим. Кенг тарқалган ишончга зид равишда шуни айтишим мумкинки, яхши инсонлар доим энг юқори марраларга эришган.

1999 йил Никнинг қўнғироғига жавоб берган ўша муҳим кунда мен ҳамон «Nordstrom»да эдим. «Mel's Diner»да Ник, Тони ва Альфред билан тушлик қилдик. Учрашувнинг мақсади интернет орқали пойабзал сотиш учун пойабзал таъминотчилари билан тўғридан-тўғри алоқа ўрнатишни муҳокама қилиш эди. Ўша вақтда бу янги тушгунча бўлиб, бироз таваккалчилик эди. «Nordstrom» барқарор компания эди ва у ерда мен яхши ишлаётгандим. Бироқ ўша вақтдаги киморбоз ҳолатида қолиб кетишдан кўра бирор нарсани нолдан бошлаб яратишга ҳисса қўшишга қарор қилдим. Мен таваккал қилдим.

Муваффақиятга эришиш учун таъминотчиларимиз билан мустаҳкам ва ижобий ҳамкорлик ўрнатишимиз зарурлигини бошиданок билар эдим. «Nordstrom»да мен харидорларнинг ўз таъминотчиларини ҳақорат қилиб, ўз мавқеларидан қисқа муддатли устунлик учун фойдаланишларининг гувоҳи бўлгандим: Охиросиқибат бундай харидорлар муваффақиятсизликка учрарди. Шунингдек, у ерда савдо хизматчилари билан ҳамкорлик қиладиган, уларга ҳурмат кўрсатиб, узоқ муддатли қулайликлар яратиб берадиган харидорлар ҳам бор эди. Бундай

харидорларнинг эса доим иши юришарди. Фаолиятимнинг бошиданок вақт синовига дош бера оладиган муносабат ва имкониятлар яратишни мақсад қилгандим ҳамда аллақачон қурган алоқаларимга суянишим мумкинлигидан бахтиёр эдим.

Одатий саноат ёндашуви таъминотчиларга душмандек қарашни билдиради. Ҳурматсизлик қил, қўнғирокларига жавоб қайтарма, белгиланган учрашувларда уларни кутишга ва ҳисобни тўлашга мажбур қил. Уларга бақир, айбла, ҳақорат қил... Умуман сўнги тийинигача шилиб олиш учун қўлингдан келганини қил. Ваҳоланки, шундай вақтларни биламан – таъминотчиси рақобатчига мол сотганида харидор ғазабланганидан шимини ечиб, таъминотчидан орқасини ўпишини талаб қилган.

Ажабланарлиси, одамлар бундай бизнес қилиш нотўғри эканини тушунишмайди. Аслида, ҳар иккала томон ҳам бир нарсани ёқлайди: Мижозларни ўйлаш, бизнесни ривожлантириш ва даромад кўриш. Ахир, иккала томондан фақат биттасигина ғалаба қозониши шарт дейилмаган. Агар таъминотчилар фойда кўрмаса, уларда ўрганиш ва ривожланишга инвестиция киритиш учун пул бўлмайди. Бу эса улар бозорга келтирган маҳсулот миқдори жалб қилмаслигини англатади. Бу ўз навбатида, чакана савдо қилувчиларга зарар беради, чунки харидорлар уларнинг маҳсулотларини сотиб олишга қизиқмайди. Одамлар харажатларни камайтиришни ва агрессив музокаралар қилишни хоҳлайди, чунки олинажак фойда миқдори чекланган. Бундай «халокат спирали»га тушиб, кўплаб дўкон эгалари омадсизликка учрайди.

Биз қийинчилик ва ютуқларни биргаликда бўлишадиган ҳамкорлик муносабатларини яратиш орқали «Zappos»ни бошқалардан ажралиб туришини хоҳладик. Ҳамкорларимизга бир хил нуқтаи назар ва жавобгарликни тенг қабул қилиш билан ҳаммамиз ўз кўзлаган мақсадимизга етишимизни билдириб, иттифок тузиш анча осон кечди. Бундай ёндашув нафақат икки томонни бир йўлга солади, балки одамларни ҳар куни уйқудан туришга ундайдиган, ўз ишларига иштиёқ берадиган муҳит ва маданият ҳосил қилади. Бу эса бизнесни кучайтириш ва назорат қилиш имконини, шунингдек, ифтихор ва эғалик ҳиссини яратади. Одамлар кўпроқ меҳнат қилишни хоҳлайди, чунки улар ўз меҳнатлари муҳим аҳамият касб этишини билади.

Биз ушбу ҳамкорлик менталитетини «Zappos»да кўп йўллар амалга оширамиз, аммо энг асосийси, Олтин қоидадан бошланади: Сенга қандай муомала қилишларини хоҳласанг, сен ҳам уларга шундай муносабат қил. Таъминотчилар бизнинг Лас-Вегасдаги офисимизга келганда, уларни «Zappos» транспортлари кутиб олади. Офисимизга етиб келишгач, уларга харидорлари пешвоз чиқади. Бу пайтда биз уларнинг намуна сифатида келтирган юқларини қўлларидан олиб, учрашув ўтказиладиган хонага элтиб қўямиз. Агар офисимизга биринчи марта ташриф буюришган бўлса, биз уларни офис бўйлаб сайр қилдирамиз. Ичимлик ва тамадди таклиф қиламиз. Умуман, улар ўзларини эркин ҳис қилишлари учун қўлимиздан келган ҳаммасини қиламиз. Буларнинг бари sanoat стандартларидан узоқ бўлса-да, ишончим комилки, уларнинг ўрнида бўлганимизда бундай муносабатга эътироз билдирмас эдик.

Худди шу менталитет таъминотчиларимиз билан алоқада ҳам қўлланади. Улар кўнғирок килса, биз ҳам ўша куни қайта боғланишга ҳаракат қиламиз, электрон мактуб жўнатса, бир неча соат ичида жавоб қайтаришга ҳаракат қиламиз. Мулоқотнинг муҳим эканлиги ҳамда агар ҳамкорларимиз бизга боғланишга ҳаракат килса, уларга жавоб қайтариш зарурлигини яхши биламиз. Мижозларимиз ҳам, савдо ҳамкорларимиз ҳам биздан ана шундай ҳозиржавобликни кутади.

«Zarros» фаолиятининг дастлабки даврларида ишларнинг ҳажми сабабли бизга уни бошқариш учун ёрдам керак бўлишини тушуниб етдик. Биз танлаган кўплаб услуб ва ўлчамларни барча харидорлар талабига мос бошқариш учун қурбимиз етмасди. Эсимда, ўша куни Тонидан таъминотчиларимизга ҳам харидорлар билан бир хил маълумот бериш ҳақида фикрини сўрагандим. Чакана савдо анъанасига кўра, яширилган маълумотлар кўпроқ фойда олиш учун таъминотчиларга қарши ишлатилади. Чакана савдо килувчилар таъминотчидан кўпроқ ундириш учун ўз айёрлигини яширади. Бирок ўз бизнесимизда очик, самимий бўлсак, улар бизга ёрдам беради, фойда ҳам келтиради.

Тонига бу ғояни таклиф қилганимда, у орқасига ўгирилиб, «Шунга ўхшаш нарса ҳақида ўйлаяпсанми?» деди. У биз ҳозирда «экстранет» деб атайдиган тизимни яратди. Бу айнан биз муҳокама қилганимиз каби амалга оширилади. У таъминотчиларга бизнинг бизнесимизни тўлиқ кўриш имконини беради. Улар омордаги молларимиз ҳолати, сотувлар ва фойдани кузата оладилар. Улар ҳолатни ўрганиб, мижозларимизга яна нималар кераклигини ўзлари таклиф қила

оладилар. Улар бизнинг ижодий жамоамиз билан боғланишлари ва сайтдаги бренд бутикларига ўзгартириш киритишлари мумкин. Шу билан уларга дўконлар калитлари амалда бериб қўйилади.

Нима учун бундай қиламиз? «Zarros»даги ўртача харидор эллик бренддан иборат портфелига эга бўлса-да, шаффофлик муносабати билан яна эллик жуфт кўз ўз бизнесларини юритиш учун ёрдам кутиб туради. Шу билан бирга, таъминотчилар ўз ишларининг устаси ҳисобланади. Ҳеч бир харидор бренд ҳақида ўша бренднинг вакилидан яхшироқ билмайди. Шундай экан, нима учун уларнинг билимларидан фойдаланмаслигимиз керак? Биз таъминлаб берадиган воситалар ва улардан фойдаланиш имконияти натижасида таъминотчилар ўз бизнесларини бошқариш ваколатига эгалликни ҳис қилишади. Оқибатда улар бизга ёрдам бериш учун одатдагидан кўпроқ вақт сарфлайди. Жамоамиз муваффақиятини миждозларимиз ва таъминотчиларимизнинг ўзаро ҳамкорлигида кўришимиз мумкин.

Шунингдек, «Zarros»даги музокаралар ҳам биров бошқача. Таъминотчиларимизни камситиш ўрнига биз ҳамкорлик қиламиз. Агар узоқ муддатли тўлов шартларини кўзлаётган бўлсак, тўлов кунларига қараб турли хил савдо режаларини тақдим этамиз. Бизнес учун энг маъқули нима эканлигини, қандай таваккалларга қўл уришни ва бизнесимиз қандай тезликда ривожланишини биргаликда ҳал қиламиз. Маркетингга ҳам айни шундай нуқтаи назар билан ёндашамиз. Ҳар иккаламиз ҳам брендларимиз эришишга ҳаракат қилаётган муваффақият учун ҳамкорлик қиламиз. Биз музокаралар куч синаш мусобақасидек бўлиши керак, деб ҳисобламаймиз. Агар иккала томон ҳам

бизнинг позициямиз ва мақсадларимизга виждонан ёндашса, кўзланган маррага олиб борувчи холис йўлни топишга муваффақ бўламиз.

Таъминотчиларимизнинг садоқати ва иштиёқсиз компания сифатида ўз ютуқларимизга эриша олмаслигимиз аниқ. Шунинг учун ҳар йили кичик бир миннатдорлик кўрсатиб туришни лозим кўрамиз. «Hard Rock Hotel» бассейни ёки «Rain Nightclub at the Palms» каби жойларни банд қиламиз ва барча (мингдан кўп) таъминотчиларимизни ҳар йилги «Таъминотчиларни тақдирлаш кечаси»га таклиф қиламиз. Улар ва «Zappos» жамоамиз умумий ҳисобда уч мингдан ортамыз. Ушбу оқшомни Жаҳон пойабзал ассоциацияси учрашуви ўтказилаётган вақтга ташкил қиламиз. Биз озиқ-овқат ва ичимликлар билан бирга ғоят кизиқарли ўйин-кулгилар (эҳтимол, сиз уларни эчкилар, раққослар, митти одамлар, оловютарлар тўдаси деб атарсиз) уюштирамиз. Буларнинг ҳаммаси меҳмонлар компаниямиз учун қанчалик аҳамиятга эга эканлигини билдириш учун ташкил этилади. Биринчи тадбирни ўтказган йилимиз таъминотчилар шунақанги таъсирландики, улар бу ҳақида ойлаб гапириб юришди. Бундай иш тутишимиз натижасида биз билан ишламайдиган таъминотчилар ёки бошқа чакана савдо билан шуғулланувчилар ҳам орага сукилиб кириб, фурсатдан фойдаланишга, завқ олишга ҳаракат қилмоқда.

Нафақат базм оқшомида, балки йилнинг бошқа вақтларида ҳам эҳтиром кўрсатишни лозим кўрамиз. Бирор бренд маълум бир даражада сотилгандан сўнг: «МЕНИНГ БРЕНДИМ «ZAPPOS.COM»ДА МИЛЛИОН ДОЛЛАРЛИК САВДО ҚИЛДИ» деган ёзув туширилган футболкалар

тайёрлаймиз. Савдогарлар билан тамадди қилганимизда доим ўзимиз тўлашга ҳаракат қиламиз. Чакана савдо оламида бу камдан-кам юз беради, бу ҳам миждозларимизни ҳайрон қолдириш услубларимиздан бири. Кўпинча тушлик учун чекни тўлаш таъминотчилар билан чинакам рақобатга айланади. Яқинда Роб Смерц ва Стив Мэдден билан тушлик қилдик. Улар охириги марта ўз ҳисобимиздан кечки овқат уюштирганимизга жуда ажабланган эди. Шунинг учун бизга қайта-қайта кўнғирок қилиб, ҳисобни ўзлари тўлашга кўндирдилар. Ҳатто биз бирор айёрлик қилмаслигимиз учун ресторани ҳам огоҳлантириб қўйишди. Бунақаси камдан-кам бўлса-да, улар бизни таслим қилишди!

Бундан ташқари «Zappos» ҳар оининг охириги жумасида гольф мусобақаси уюштиради ҳамда унга таъминотчилар ҳам таклиф қилинади. Баъзилар айтганидек, ишхонага қараганда гольф майдонида кўпроқ ишни ҳал қилиш мумкин. Бугун биз энг йирик интернет тармоқлари қаторида турибмиз. Агар савдодаги шерикларимиз билан юқоридаги каби алоқаларни йўлга қўймаганимизда, балки ҳозирги даражага етолмасмидик.

Алоқалар фақат чакана савдо билан чекланмаган. UPS билан кўп йиллик муносабатларимиз миждозларимизни ҳайратда қолдиришнинг янги ва ноёб усулларини топишда ҳамкорликка бошлади. Улар ривожланишимизда аввал-бошдан муҳим роль ўйнадилар. Дастлаб уларнинг бизнесида катта ўрин тутмаган бўлса-да, бизга ҳар доим ҳурмат билан муомала қилишган. Кўп йиллик вакилимиз Алекс хизмат кўрсатишнинг янги ва замонавий усулларини топиш учун тинимсиз тер тўкиб келади. Бизнинг маданиятимизга киришиб

кейтиш учун у ва UPS ўз вақтларини аяшмади. Шу сабабли Алекс вакилимизгина эмас, дўстимиз ҳам ҳисобланади.

Номма-ном санасак, улар жуда кўп, айниқса, «Wells Fargo» билан ҳамкорлигимиз бизнинг ютуғимиз бўлди. Бошқалар шубҳа билан қараганда ҳам, «Wells Fargo» бизни оёққа туришимизга зарур бўлган маблағ билан таъминлаб турди. Улар бизнесимизни барпо этиш йўлида бизга доимий елкадош бўлиш билан бирга, шахсий муносабатлар учун ҳам вақтларини аяшмайди. Ишларимизни тушуниш учун етарлича вақт сарфлаб, бизнесимизга қизиқиш билдиришди.

Таъминотчилар билан ўрнатилган муносабатлардан олаётган фойдамиз чексиз. Бизнесимизни тўғри режалаш ҳамда қулай вақтда етарлича маҳсулотга эга бўлиш учун уларнинг ёрдами бекиёс. Омборимизда етишмовчилик бўлганда улар бозорбоп молларни етказиб беришади. Баъзан фақат «Zappos»да топиш мумкин бўлган ноёб маҳсулотлар билан ҳам таъминлаб туришади. Улар маркетинг жамоамиз билан яқиндан ҳамкорлик қилиб, фаолиятни тўғри режалаш ва амалга оширишга кўмаклашади. Биз уларнинг йўналишлари бўйича қарорлар қабул қилишда қатнашамиз. Мисол учун, «Clark» вакили Том Остиннинг таклифи туфайли «экстранет»имизнинг энг катта янгиликларидан бири вужудга келди. Томнинг таъкидлашича, агар молларнинг фотосуратлари мавжуд бўлса, «экстранет»имизни топиш анча осон бўлади. Бугун «экстранет»имизнинг бу хусусияти фақат сотувчиларимиз учун эмас, харидор жамоамиз учун ҳам жуда қўл келяпти.

Кўрсатадиган муносабатларимиз туфайли

таъминотчилар нафақат биз билан ишлайди, балки ҳамкорликни сақлашдан кучли манфаатдор. Сайтимизда мижозларимиз бошқа ҳеч бир тармоқдан тополмайдиган брендлар жуда кўп. Бунинг ҳаммаси биз сўнгги ўн йил ичида саноатда барпо қилган ишонч мевасидир. Бренд эгалари товарлар қимматини сақлашда энг юқори стандартларга амал қилишимизни билишади ва тан беришади. Шу боис кўпчиликка биз билан бизнес қилиш қулай.

Асосийси, мен таъминотчиларимизни дўст сифатида кўраман. Биз ҳамкорлигимиздан завқланамиз. Ишдан ташқари ҳам баъзида бирга вақт ўтказамиз ҳамда бир-биримизга ғамхўрлик қиламиз. Муносабатларимизни қадрлаб, ҳурмат қиламиз ва ҳар доим бир-биримизга яхшиликни раво кўраемиз.

«Zappos»ни ишга тушириш ва брендларни кидиришга ёрдам бериш учун «Nordstrom»ни ташлаб кетишим хатарли тавакқал эди. Биз натижа беришига умид қилиб, биров танимаган компания билан ҳеч ким ўйламаган ишга қўл ургандик. Аммо йиллар давомида мустаҳкамланган муносабатларимиз сабабли улар бизни қўллаб-қувватлашди ва бажонидил ишонч билдиришди. Бу қадар дўстлик ва ишонч бўлмаганида, эҳтимол, бугун «Zappos» бўлмасди. Ушбу алоқалар бизнесимизнинг асоси ҳисобланган ва шундай давом этади.

Иш ўринларини қисқартириш

2008 йил жуда беҳаловат ўтди. Бир йилнинг ўзида ҳам ташқи, ҳам ички тарафдан «Zappos»нинг юксалиши ва пасайишини бошдан ўтказдик.

Йилни 2007 йилнинг молиявий натижаларини нишонлаш билан бошлаган эдик. 2007 йил учун кўзланган

операцион даромадларни ортиғи билан олгандик. Шунинг учун ҳамма ходимларимизни йиллик иш ҳақининг 10 фоизи билан тақдирлаб, хурсанд қилишга қарор қилдик. Бу рағбат мақсадларимизга аъло даражада етишга ёрдам бергани учун уларга миннатдорлик эди.


Йилнинг охирироғида UPS Альфред ва мени олимпиада ўйинлари томошасига таклиф қилди. Бу ажойиб тажриба эди.

Кейин эса фонд бозори ва кўчмас мулк бозори инқирозга учради. 2008 йил охирига келиб глобал иқтисодий инқироз туфайли компаниямизнинг ўсиш суръати ҳам секинлашди. Ривожланаётган бўлсак-да, харажатларимиз даромадимизга нисбатан жуда катта бўлганини англаган эдик. Тезроқ ривожланишни кўзлаган эдик, йўқотишлар ортиб борди. Ҳаммаси бунчалик тез ўзгариб кетганидан лол қолдим.

Ҳаммага қутилмаган бонуслар тарқатганимиздан саккиз ой ўтиб, афсус билан иш ўрнини 8 фоизга қисқартиришга қарор қилдик. Компанияни сақлаб қолиш учун кўрган энг қийин чоралардан бири шу бўлди.

Бошқа корпорациялар каби «стратегик қайта куриш» деган чўпчакларга ишониб қолишдан кўра, ўз кадриятларимизга содиқ қолдик, нафақат ходимларимиз билан, балки матбуот билан ҳам очиқ ва самимий бўлдик.

Қуйидаги электрон мактубни ҳамма ходимларга жўнатиш билан бирга блогимизда омма учун эълон қилдик:

 **Сана:** 6 ноябрь, 2008 йил

Қимдан: Тони Шей

Қимга: «Zappos»нинг барча ходимлари

Мавзу: Янгилаш

«Zappos»нинг барча ходимларига:

Бугун «Zappos»даги барча учун қийин ва

хаяжонли кун бўлди. Биз кийинчилик билан 8 фоиз ходимларимизни ишдан бўшатиш ҳақидаги тўхтама келдик. Қисқартириш «Zappos»нинг деярли ҳар бир бўлимини камраб олади. Бундан ташқари, Невада ва Кентуккидаги бир қанча офлайн дўконларимизни ҳам ёпишни ўйлаб турибмиз.

Бу ўтган 9 ярим йил давомида қабул қилган энг оғир қарорларимиздан бири бўлди. Аммо ишонамизки, компаниянинг бундан кейинги узоқ йиллик мустаҳкам фаолияти йўлида тўғри қарор қилдик. Хабарнинг қолган қисмида бунинг сабабларини тушунтириб берамиз...

Оғирлашаётган иқтисодий аҳволимизга қарамадан, бизга инвесторлик қилаётган «Sequoia Capital»ни катта ютуғимиз деб биламиз. 7 октябрь куни «Sequoia Capital» ўз улушига эга барча компаниялар (шунингдек, «Zappos» ҳам) билан учрашув ўтказди ҳамда қатъий қарорини билдирди: Харажатларни иложи борича қисқартиринг ҳамда даромад ва пул оқимини максимал тарзда тезроқ ижобий томонга ўзгартиринг.

Шунингдек, Жейсон Калаканисда «ҳалокат спирали»дан халос бўлиш ҳақида жуда яхши электрон хат бор. Уни ўқиб чиқишингизни тавсия қиламан. «Zappos»нинг бахтига ҳолатимиз бошқа компанияларга қараганда анча яхши. Кўплаб компаниялардан фарқли ўлароқ биз ҳамон ривожланишимиз ва аллақачон даромадимиз ижобий кўрсаткичда.

Бундан ташқари, «Wells Fargo», «US Bank» ва «Keybank»да ўрнатилган айланма кредит линияларимиз борлиги ҳам бизнинг омадимиз. Бу кредит оқими бизга катта молиявий имкониятлар

бериб келмоқда. Бирок ҳозирги иқтисодий мавҳумликни ҳисобга олсак, қарз ҳисобига молиялашга ишониб қолмаслик мақсадга мувофиқ, деб ўйлайман.

Компаниямиз учун энг тўғри йўл – реактив эмас, балки проактив (олдиндан чора кўриш) бўлиш деган хулосага келдик. Харажатларимизни кескин қисқартиришга мажбур бўладиган кун келишини кутиб ўтирмай, ҳозирнинг ўзида уларни камайтирмоқчимиз. Токи ўша вақтда ходимларимизга кўпроқ ғамхўрлик қилиш имкони бўлсин.

Ўсиб фойда олаётганимиз сабабли биз билан тенг бошқа компаниялар каби кескин қадам ташлашимиз шарт эмас. Ўтган йили ялпи савдомиз 840 миллион доллар бўлди. Бу йилда эса ялпи савдо 1 миллиард бўлиши кутилмоқда. Аммо 2007 йилнинг охирида 2008 йил учун тузилган режага кўра ялпи савдо қиймати 1 миллиард доллардан ошиши керак эди.

Буларнинг ҳаммаси сабабли иш ўрнини 8 фоизга қисқартирмоқчимиз. Лекин бу масалада кейин қийналиб қолмаслик учун олдиндан чора кўраётганлигимиз сабабли, ходимларимизга қўлдан келганча ёрдам берамиз. Уларга аксарият компаниялар тақдим этаётган стандарт икки ҳафталик тўловдан кўра кўпроқ тўлов таклиф этамиз.

Ишдан бўшатишган ҳар бир ходимга йил якунига қадар (тахминан, 2 ой), биз билан уч йил ва ундан ортиқроқ ишлаган ходимлар учун эса яна қўшимча ҳақ тўлаб берамиз.

Бундан ташқари, доимий тиббий кўриклар (шунингдек, стоматологик ва окулистик) учун кетадиган харажатлар компаниямиз томонидан

ходимлар учун тўлик, уларнинг оила-аъзолари учун 50 фоиз коплаб келинади. Шунинг учун бўшатиш ишчиларга СОВРАнинг кейинги 6 ойлик тўловларини ҳам тўлаб бермоқчимиз.

Буларнинг барчасини ишдан бўшатиш ходимларга ғамхўрлик қилиш учун амалга оширад эканмиз, бу билан 2008 йилдаги харажатларимиз камаймасдан, аксинча, ошиши кутилса-да, ходимларимиз учун қилинадиган тўғри иш шу, деб ҳисоблаймиз. Бу бизни 2009 йил икисодиётида юз бериши мумкин бўлган ўзгаришларга бардошли молиявий мослашувчан қилади. Бир йил аввалгига солиштирганда электрон тижоратнинг ўсиши секинлашди. Лекин қувонарлиси шундаки, оғир иктисодий шароитга қарамадан, бу соҳа барибир ривожланыпти.

Биз пойабзал савдосида онлайн бозор пешқадами ҳисобланамиз. Оғир дамларда савдо-сотикнинг умумий ўсиши паст бўлса-да, бозордаги энг кучли иштирокчиларнинг каттагина улушни қўлга киритиш имкони катта. Тарихан биз умумий электрон тижорат бозорига қараганда тезроқ юксалдик ҳамда бу 2009 йилда ҳам давом этишини башорат қиляпмиз.

2008-2009-йиллардаги ҳолатимиздан келиб чиқиб, буёғига ҳам йилдан-йилга ривожланишимизни башорат қилса бўлади. Ҳозирги прогнозларимиз кўрсатишича, бизнес ва молиявий маблағларимизни бошқаришда реактивлик ўрнига проактивлик йўлидан борар эканмиз, бизга келадиган даромад ва пул оқими ўсишда давом этади.

Биламан, бугун ишдан бўшатишларга ҳам, компанияда қолганларга ҳам оғир. Бизни бир оиладек бирлаштирган маданиятимизни

инобатга олсак, ходимлардан воз кечиш бошқа компанияларга қараганда бизда оғирроқ кечади.


Баъзи ишчилар мендан юз бераётган воқеаларнинг «Twitter»га зарари бор-йўқлигини сўрашди. Бизнинг «Twitter»даги дастуримиз ўз ҳолича сақланиб қолади: Шунчаки ҳаққоний ва мулоҳазали бўл.

Ҳозир ҳаммага қийин. Ишончим комил, бу мактуб билан танишгач, жуда кўпчилик саволлар билан мурожаат қилади. Агар сизда мутахассислигингиз ёки бўлимингизга оид саволлар бўлса, илтимос, бу борада ўз бўлимингиз менежери билан гаплашинг. Бошқа ҳар қандай саволлар, фикр ва мулоҳазаларингиз бўлса, бемалол менга электрон хат жўнатишингиз мумкин.

Тони Шей,

Бош ижрочи директор

Янги ҳафта бошланиши билан компанияда қолган ишчиларга қуйидаги хатни жўнатдим ва унинг нусхасини ҳам блогимизда оммага эълон қилдик.

 *Сана: 11 ноябрь, 2008 йил*

Кимдан: Тони Шей

Кимга: «Zarros»нинг барча ходимларига

Мавзу: Олдинга ҳаракат

Ўтган ҳафта ҳамма учун оғир кечди. «Zarros» оиласи ходимларининг 8 фоизини ишдан бўшатишга мажбур бўлдик. Пайшанба куни ходимлар ишдан озод қилинди. Аммо бундай кўнгилсизликка қарамасдан, нафақат ўша оқшом, балки якшанбада ҳам «Zarros» ходимлари ва собиқ ходимлар бир дастурхон атрофида йиғилганликларини эшитиш мен учун жуда

ёқимли бўлди.

Айни пайтда ҳукм сураётган иқтисодий муҳитга умримиз давомида ҳеч гувоҳ бўлмаганмиз. Бу фавқулодда бир ҳолат ва Америка ундан чиқиб улгургани йўқ. Кўпчилик ҳозирги иқтисодий инқироз ниҳоясига етгунча 2-3 миллион америкалик ишидан айрилишади, деб хулоса қилмоқда.

Эҳтимол, вазият шунчалик мураккабдир, тажрибаларимдан маълумки, аслида ҳеч нарса кўринганичалик ёмон ёки яхши бўлмайди. Кўпинча бундай нуқтаи назар бирор «ёмон» ёки «яхши» ходиса содир бўлгандан анча кейин пайдо бўлади.

Аслида, иккинчи марта «Zappos» таркибидаги иш ўринларини қисқартиришга мажбур бўлдик. 9 ярим йилдан бери фаолият юритиб келаётган бўлсак, компания иш бошлаган илк йилларда биринчи марта шундай бўлган эди. Иқтисодиётимиздаги танглик ҳамда маблағ тўплашга қодир эмаслигимиз сабабли ходимларнинг қарийб ярмини ишдан бўшатган эдик. Ўша пайтларда биз ҳали даромад кўрмасдик.

Бироқ дастлабки қисқартиришлар жамоамизни кучлироқ бўлишга мажбур қилди. Ўша пайтда маблағимиз камлиги боис эътиборимизни янги миқозларни жалб қилишга эмас, балки мавжуд миқозларимизга хизмат кўрсатишга қаратдик. Бунинг оқибатида «Zappos» оддий пойабзал сотувчидан миқозларга аъло хизмат кўрсатувчи, ўз маданиятига эга компанияга айланди. Бугунги мавқеимизга чиқишда асосий туртки шундан бошланган эди.

Олдинда биз учун яна шундай имконият турибди. Компаниямиз маданиятини ҳар

качонгидан ҳам кучлироқ қилиш имконига эгамиз. Бу эса ҳар кимнинг иштироки ва ҳаракатини талаб қилади, аммо ўз тарихимизга асосланиб айтишим мумкинки, биз буни удалай оламиз.

Шунингдек, бизда компаниямиз қувватини аввалгидан кўра ошириш имконияти бор. Кўпроқ даромад олиш ва пул оқимларини шаклантиришнинг инновацион ва ижодий усулларини ишлаб чиқиш орқали компаниямиз учун ниҳоятда фойдали бўлган устуворликка асос соламиз.

Янги йилдан кейин ҳам иш ўринларини қисқартиришда давом этамизми-йўқми, деган савол туғилади. Ҳозирча режамизда бу йўқ. Ўтган ҳафтада 8 фоиз ходимимизни ишдан бўшатганимизда, атайин шу рақамни танлаган эдик. Чунки ҳозирги молиявий прогнозларимизга кўра, ушбу 8 фоиз билан бутун 2009 йил давомидаги харажатларимиз етарлича камаяди. Аввалги хатимда таъкидлаганимдек, 2009 йилда даромад олиш ҳамда пул оқимларининг ижобий бўлишини таъминлаш учун ишдан бўшатишни олдиндан амалга оширдик.

2009 йил харажатларини қисқартиришнинг бир қисми сифатида, қолаверса, барчамизни янада яқинроқ қилиш мақсадида одамларимизни Лас-Вегасга кўчирипмиз. У ердаги офисларимиз (2280-бинодаги ёки 2290-бинодаги) ёнма-ён жойлашган бўлиб, бу ҳаммани бир жойда бўлишини таъминлайди. Кўчиб ўтиш ишлари кейинги икки ҳафтада яқунланиши лозим.

Келаётган таътил давомида ҳам иш билан банд бўламиз. Ҳамма ўз иши устида қаттиқ меҳнат қилиш билан бирга бир-бири учун

ҳар доимгидан кўпроқ ёрдам бериш ҳақида жиддий ўйлаб кўрамиз. Нафақат ўз бўлимингиз ичида, балки бўлимлараро ва бутун компанияда бирдамликни оширамиз.

Ёдингизда бўлсин, бу компания менга ёки бизга инвесторлик қилаётганларга тегишли эмас. Бу компания барчамизники ва унинг келажаги учун барчамиз дахлдормиз. Компания тарихида кучли жамоага айланиш ҳамда олдинга ҳаракат қилиш учун ҳар биримизда етарлича куч мавжуд.

Келинглар, «Zarros»нинг нималарга қодир эканлигини бутун дунёга кўрсатиб кўямиз.

Тони Шей,

Бош ижрочи директор

Биз оммавий ахборот воситаларининг эътиборини тортдик. Чунки қисқартиришлар ҳақида оммага сукут сақлаш ўрнига ошқор қилган эдик. Бундай синовли даврни халқнинг кўз ўнгида бошдан кечириш компаниямиз маданияти учун ҳақиқий синов бўлди. Лекин ходимларимиз барча қийинчиликлардан қандай ўтиш ва ҳаракатда давом этиш йўлларини топишди.

Ҳозир ортга назар ташласам, ниҳоятда миннатдорлик ва шукроналикни ҳис қиламан. Сабаби, барчамиз бир оиладек бирлашиб, жамоада бирдамликни йўқотмадик. Бу эса менда ходимларимиз билан фахрланиш ҳиссини уйғотади.

Умид қиламанки, бундан кейин асло бу каби кўнгилсизликларга дуч келмаймиз.

Кадрлар бўйича стратегия

Аксарият корпорациялар энг муҳим активлари сифатида одамларни кўрсатишади. Бундай ёндашувга боғлиқ бир қанча муаммолар бор. Биринчидан, кимдир ишдан кетиши биланок, сиз активингизни йўқотасиз. Иккинчидан, агар компания ўсадиган бўлса, ходимнинг ривожланиши учун анча вақт кетади. Чунки у ҳали ҳам

аввалги билимларига таяниб ишлаётган бўлади. Борди-ю, шундай ҳолат юз берса, кўп компаниялар четдан малакалироқ ходимлар олиб келиш билан муаммога ечим топади. Бу эса учинчи муаммони келтириб чиқаради: Янги ходимлар кўпинча компания маданиятига мослаша олмайди.

Бизнинг «Zappos»даги фалсафамиз эса бошқача. Алоҳида шахсларга актив сифатида қарагандан кўра, уларнинг бир тўплам сифатида шаклланишига эътибор қаратдик. Ҳар бир бўлимнинг янги қабул қилинган ходимдан тортиб, бош менежер ва етакчиларигача ўз малака ва қобилиятлари билан бир-биридан фарқ қилади. Бизнингча, барча ходимлар ишга кириш учун маълум даражада малакага эга бўлиши, шу билан бирга, компания уларнинг етакчилар сафидан жой олишига имкон берадиган даражада ўқитиши, малакасини ошириши керак. Биз учун бу ҳали давом этаётган жараён, ammo унинг келажагидан кўнглимиз тўқ.

Шахсий ҳамда касбий жиҳатдан ўсиб, узлуксиз ўрганмасдан туриб, бирор ходимнинг ўн йилдан кейин компанияда қолиши даргумон. «Zappos»даги бош мақсадимиз ходимлар ўз ишларига бир юмуш ёки карьера, деб эмас, балки бурч сифатида қарашига эришишдир.

Кадрлар стратегиямиз 2004 йил Вегасга биринчи марта кўчиб келган вақтимизда йўлга қўйилган. Вегас колл-марказимизга ходимлар қабул қилиш учун жуда яхши жой бўлишига қарамасдан, олдимизда яна бир муаммо бор эди. Саноатда йиллаб тажриба орттирган савдогар ва харидорлар Лас-Вегасга Лос-Анжелес ва Нью-Йорк каби шаҳарлардан кўчиб келган бўлиб, улар компаниямизга ҳали ишонмас эди. Шунинг учун ўз сотувчиларимизни ўзимиз тайёрлаб, ривожлантиришга қарор қилдик.

Ҳозирда савдо-сотик бўлимидаги ишчиларнинг деярли ҳаммаси савдо ассистенти даражасига эга. Бизнинг уч йиллик савдогарликни ривожлантириш дастуримиз

савдо ассистентлари тайёрлаб, уларни сертификатлайди. Шунингдек, сертификат соҳибларига масъулиятли вазифа, бошқарув ва етакчилик ҳам юклатилади.

Ишга қабул қилиш жараёнида биз, асосан, эътибор берадиган жиҳат – ўзи шуғулланадиган ишга қанчалик кизиқиши борлигидир. Дизайнлар билан шуғулланадиган жамоа учун мода журналларини севувчиларни, югуриш жамоамиз учун эса марафончиларни ёллаймиз. Очик ҳавода ишлайдиган жамоамизга дам олиш кунларини сайр қилиш билан ва лагерларда ўтказадиганлар қабул қилинади. Уч йил давомида савдо ассистентлари дастлаб харидорлар ассистенти, ундан кейин эса харидорлар мавкеига эришади. (Уч йилдан кейин улар катта харидорлар, директорлар ҳамда вақти келиб ВПларга айланишади.)

Тўплам фалсафамиз савдо бўлимида муваффақиятли бўлиб келаётганлиги сабабли ўтган йили уни бошқа бўлимларга ҳам татбиқ қила бошладик.

Ҳар бир бўлимнинг ўзига хос махсус тайёрлов дастурлари бор. Бундан ташқари, биз ҳамма бўлимлар учун умумий курсларни таклиф қиладиган Тўплам жамоа ҳам ташкил этганмиз. Бу курсларнинг кўпи, қайси бўлимда ишлашидан қатъи назар, ходимнинг маълум бир лавозимга кўтарилиши учун зарур бўлади.

Тўплам жамоаси тақдим этадиган курслар

Тўрт ҳафталик янги қабул қилинганларни тайёрлаш (кўнғироқларга жавоб бериш);

- «Zarros» тарихи
- «Zarros» маданияти
- Алоқа 1
- Алоқа 2
- Алоқа 3
- Мураббийликка кириш
- «Zarros» кутубхонаси: *Фред Фактор* ва *Фиш*
- Молияга кириш

- Бахтнинг 101 илми
- Гуруҳ етакчилиги
- Бир ҳафталик Кентукки ўқув лагери
- Янги менежерлик йўналиши
- Фаолиятни кучайтириш
- HR 101
- HR 102
- Етакчилик асослари
- «Zappos» кутубхонаси: *Made to Stick*
- Молия 2: Режалаш жараёни
- Оммавий нутқ
- Бахт улашиш
- «Microsoft Office» билан ишлаш
- Грамматика ва ёзув 1
- Грамматика ва ёзув 2
- Стрессни бошқариш
- Вақтни бошқариш
- Саёҳатдан илҳомланиш
- Колл-марказ кўникмаларини такомиллаштириш
- Ривожланиш режаси бўйича семинар

Ҳар бир бўлим ушбу кадр билан бир марта тўлдирилгач, бирор ким компанияни тарк этганда ҳам ундан олдинги ёки кейинда турувчи бошқа биров собик ходимнинг ишини ўз бўйнига олиб бўшлиқни тўлдиради. Шу тарзда алоҳида шахс эмас, балки ходимлар тўплами компаниянинг ҳақиқий мулкига айланди.

«Zappos»да ишлашни хоҳловчилар учун ишга тўлиқ қабул қилинишдан аввал тўрт йил мобайнида тўплам таркибида бўлишни жорий этмоқчи бўлиб турибмиз. Агар бизнинг кадр овловчи жамоамиз биринчи босқич коллеж ўқувчилари билан муносабат ўрната олса, уларга ўқиш давомида ёзги амалиётни «Zappos»да ўташни таклиф қилишади. Шундан кейин коллеж битирувчисига «Zappos»да ишлаш мос келадими ёки йўқлиги иккала томонга ҳам маълум бўлади.

Бизнинг ўн бир йиллик кадрлар тўпламимиз қурилса (иш бошладан аввалги тўрт йил ва «Zappos»га қабул қилингандан кейинги етти йиллик тажриба), исталган рақобатчимиз устидан узок муддатли устунликка эга бўламиз. Бренд ва корпоратив маданиятимизни узлуксиз ривожлантириш билан қўшиб айтсак, ишончимиз қомилки, бизнинг БМТ (Бренд, Маданият, Тўплам) стратегиямиз «Zappos»нинг узок муддат барқарор ривожланиши учун замин ҳозирлайди.

Амал қилиш учун қайдлар

«Ҳар кимнинг забт этмоқчи бўлган ўз
Эверест чўққиси бор».

Хью Маклеод

«Агар муҳим ишларингиз сони учдан ор-
тиқ бўлса, билингки, бирорта ҳам муҳим
ишингиз йўқ.»

Жим Коллингз

«Сухбатдошинг сени тингламаётган бўлса,
сабрли бўл. Балки, унинг қулоғида нуқсо-
ни
бордир».

Винни-Пух

«Билим эгаллашда ҳар куни нимадир
кўшиб борилади. Маърифат эгаллашда эса
нимадир тушиб қолади».

Лео-Узи

«Кечаси кимдир машинам эшигини бузиб-
ди. Олиб кетишга арзигулик нарсанинг
ўзи йўқ эди, қайтага машинам ҳозир анча
сарийшта. Бу ишни ҳар ойда уюштиришим
керак».

Интернетдан

03

ДАРОМАД,
ИШТИЁҚ
ВА МАҚСАД

КОМПАНИЯНИ КЕЙИНГИ БОСҚИЧГА ОЛИБ ЧИҚИШ

PR ва оммавий нутқ

«Amazon»нинг «Zappos»ни кўшиб олгани хақидаги эълон чиккунгача бўлган икки йил давомида компаниямиз хақида оммавий ахборот воситаларида кўп гапирилаётган эди. Кўпчилик буни бизнинг PR харакатларимиз, деб тахмин қилди, аммо аслида умуман бундай эмас эди. Биз доимгидек ишлаётгандик: Мижозлар билан ишлашни яхшилаётган, корпоратив маданиятимизни мустаҳкамлаб бораётгандик.

Кулгили томони шунда эдики, кўплаб газеталарда бизнинг бир неча йил олдинги қилган ишларимиз, мисол учун, янги ходимларни ўқитиш давомида уларга ҳақ тўлаш ёки мижозларимизга вақти-вақти билан гуллар жўнатиб туриш хақида ёзилар эди. Бизнинг фаолиятимиз бирорга янгилик ёки блогларда ёритилишини кўзламаганмиз. Лекин ҳар сафар бирор журналист ёки таниқли блогер фаолиятимиздан бирор нарсани қаламга олар ва ҳикоя яшин тезлигида тарқалиб кетарди. Бундай ошқоралиқдан бошқалар қатори биз ҳам ажабланардик. Чунки биз буни ҳеч қачон режаламаганмиз.

Олган сабоқларимиздан бири шуки: Агар эътиборингизни маҳсулот ёки хизмат орқали одамларни доимий равишда хурсанд қилишга қаратсангиз, матбуотнинг ўзи

бу ҳақда хабар топади. Агар компаниянгиз аъло даражада махсулот етказиб бериш ёки малака оширишга кўшимча ва табиий равишда қизиқарли воқеалар яратса, матбуотдан жой олиш учун урунишингизга ҳожат қолмайди.

*

ОАВнинг биз ҳақимиздаги хабарлари кўпайгани сари турли-туман конференциялар ва саноатчилар йиғинларида сўзга чиқиш учун илтимосномалар ола бошладим. Биринчи марта 2005 йили «Footwear News» ҳафтаномаси ўтказадиган пойабзал саноати вакиллари саммитида нутқ сўзлаганман. Аввал омма олдида кўп нутқ сўзламаганим учун ўша куни жуда асабийлашганим ҳамон ёдимда. Шундай бўлишига қарамасдан мен бунга рози бўлдим. Чунки кўплаб пойабзал таъминотчиларига «Zarros» ҳақида гапириб бериш учун яхши имконият эди. Биз улар билан анчадан буён муносабат ўрнатишга уруниб келаётгандик.

Нутқимнинг кириш қисмини аввалдан ёзиб олгандим, уни ёдлаб, машқ қилишим учун бир ой сарфлаганман. Сўзга чиқишдан олдин туни билан ухлай олмаганман. Ҳаммаси яхши ўтгачгина, анча енгил тортиб, кўзимга уйқу келган эди. Гарчи мен бутун жараёндан завқланмаган бўлсам ҳам, ўша кунги нутқим бизнесимизга жуда яхши таъсир кўрсатди. Буни уддалаганимдан шод эдим.

Кейинги йил давомида илтимосномалар бир неча баробарга ошиб кетди. Уларнинг ҳаммасига кўркув билан розилик берардим. Шундай қилиш бизнес ва брендимизни ривожлантиришда ёрдам беришини билиб турардим. Шунингдек, булар қанчалик ноқулай бўлиши билан бирга, мен учун ҳам шахс, ҳам профессионал сифатида ўсишимга имконият эканлигига ишончим комил эди. Бошқа қобилиятлар каби омма олдида гапира олиш ҳам шунчаки доимий шуғулланишни талаб қилар экан. Ҳар бир сўзга чиқишим бир машқ бўларди. Сўзга чиқишни бошлаган биринчи йилимда ҳар бир нутқимни олдиндан

ёзиб, ёдлаб олиш учун жон куйдирардим. Бунинг учун кўп вақтим кетарди. Камига чиқишларимдан бир кун олдин яхши ухلامас эдим. Баъзан нутк сўзлаётганимда бирор жумла ёки бутун параграфни унутиб кўярдим. Шундай пайтларда кечаси билан ёдлаб чиккан қаторларни эслаш учун миямни титкилашга тушиб, саҳнада бироз каловланиб қолардим.

Нутк сўзлашим вақт ўтиб яхшиланаётганини сезсам-да, ҳалигача гапларим ўзимга ёкмасди. Менинг чиқишларим «Zappos» брендининг шаклланишига ёрдам бераётган бўлса-да, балки оммавий маърузачи бўлиш ниятим йўқлиги сабабли ўзимни нокулай ҳис этаётгандирман деб ўйлардим. Нутк сўзлаётганимга бир йил ўтдики, ҳамон нокулайликдан халос бўлолмаётгандим.

Кунларнинг бирида ўзим учун бир кашфиёт қилдим.

Олдиндан ёзиб кўйган гапларимдан ҳеч кимнинг хабари йўқлиги хаёлимга келиб қолди. Демак, бирор жумла ёки абзацни, ҳатто асосий қисмларни қолдириб кетсам ҳам ҳеч ким билмайди.

Яна бир эътиборимни тортган жиҳати, нутқларим мазмунини маъқуллаганлар чиқишларимдан сўнг, асосан, икки нарса ҳақида гапиришарди. Улар ўзим ҳақимдаги ҳикоялардан ниҳоятда завқланишганини, «Zappos» ҳақида газеталарда кўп ўқиган бўлишса ҳам, компания вакилидан у ҳақда эшитиш бошқачалигини айтишарди. Менинг компаниядаги маданиятга, мижозларга хизмат кўрсатишга ва, умуман, «Zappos»га бўлган муҳаббатим яққол сезилиб тураркан.

Шундай қилиб, кейинги нутқим учун бутунлай бошқа ёндашувни синаб кўрдим.

Бирор нарсани ёдламасликка ёки қайта-қайта машқ қилмасликка қарор қилдим. Шунчаки ўзимда борини гапираман ва нима бўлишини кўраман. Менда айтишга арзигулик воқеалар кўп эди. Айниқса, мижозларга хизмат кўрсатиш ва корпоратив маданият борасидаги

Ўз иштиёким ва билимимни инобатга олиб, асосан, шу мавзуларда гапирсам бўларди. Ўзимдаги маълумотлар билан берилган вақтни мазмунли ўтказишим мумкин, деб ўйладим.

Нихоят, минбарга чиққанимда томошабинлар ва хонага мослашгунча бир-икки дақиқа ҳаяжонландим. Шундан кейингина вақт учиб ўтгандек бўлди. Тингловчилар олдинги суҳбатларимдагига қараганда кўпроқ қизиқиш билдира бошлади. Аввалдан ёзилган гапларни ифодали ўқиш ўрнига шунчаки хаёлимга келган воқеаларни сўзлаб бераётганимда ҳатто одамларни кулдиришни ҳам уддаладим.

Кейин маълум бўлишича, мен ҳолатга киришни уддалаган эканман. Тадқиқотчи Михай Чиксентмихайининг шу мавзудаги китобида ёзилишича, ҳолатга кириш шундай бахтки, унда инсон вақтни ва ўзини ҳис қилмай қўяди. Мен билан айнан шу нарса юз берди.

Ўша пайтдан бошлаб барча нутқларим учун бир хил формуладан фойдалана бошладим. Натижада доимий ташвишланиб юрадиганим нарсалар ўз-ўзидан йўқолди. Суҳбатларга бор-йўғи учта асосий қоида билан борардим:

1. Иштиёқ кўрсатиш.
2. Ўзим билан юз берган воқеалардан айтиб бериш.
3. Ростгўй бўлиш.

Бир сафар ўзим қизиқмайдиган мавзу ҳақида бир конференцияда сўзга чиқишга розилик бериб хато қилганман. Мавзу моҳиятидан ҳар томонлама хабардор бўлсам ҳам, иштиёқ билан гапира олмагандим. Шунинг учун чиқишим шунчаки яхши бўлди. Аммо бу менга сабоқ бўлди.

Ҳозир бирор жойга суҳбатга таклиф қилинса, фақат маълум бир мавзулардагина сўзга чиқишим мумкинлигини, улар конференциянинг умумий мавзусига

мос келиши ҳам, келмаслиги ҳам мумкин эканлигини билдираман. Кейин эса конференция ташкилотчилари бу шартни қабул қилиш ёки қилмасликни ўзлари билади. Одатда, уларга маъқул келади, баъзи ҳолларда эса қабул қилишмайди.

Бундай ҳолларда конференциянинг «Zappos»га қанча пул таклиф қилишию, чиқишларим «Zappos»ни аудиторияга қанчалик таништириши аҳамияти бўлмайди. Ҳар доимги одатимга кўра, хушмуомалалик билан рад этаман.

«Zappos Insights»

«Zappos»га келиб тушаётган илтимосномалар кўпайиб кетганлиги сабабли, нутқ сўзлаш учун бошқа ходимларимиздан ҳам юбора бошладик. Корпоратив маданият китобимизда келтирилганидек, турли ходимлар ўз шахсий ҳикояларини айтиб, компанияни танитади. Бизда ҳамма учун бир хил стандартдаги «PowerPoint» тақдимоти йўқ.

Омма олдидаги чиқишларимиз жуда кўп қутилмаган натижалар олиб келди. Блоглар ва ОАВларда тинимсиз ёритилишдан ташқари, ўзимиз ҳам кўпчиликни таниб олдик. Масалан, Тони Роббинс тадбирлари, TEDIndia (Technology, Entertainment, Design), Далай-Лама ҳам нутқ сўзлаган SXSW (South by Southwest Airlines), Inc 500 каби конференциялар ташкилотчилари шулар жумласидан. Бизни ҳурмат қиладиган ва «Zappos» кутубхонасига ҳам келтириб қўйилган кўплаб китобларнинг муаллифлари, жумладан, Жим Коллинз, Сет Годин ва Чип Конли билан учрашдим. Омма олдидаги чиқишларимиз оқибатида, турли-туман компанияларнинг турли мақомдаги ходимлари бош офисимизга ташриф буюрди. Натижада, кўплаб ажойиб алоқалар ҳамда бизнес имкониятларни қўлга киритдик.

Қаерда ва қачон нутқ сўзлашимиздан қатъи назар, уларда ўзак қадриятларимизга мурожаат қиламиз. Сўзга

чикиш имкониятидан фойдаланиб, «Zappos»ни кенг тарғиб қилиш ўрнига, тингловчиларнинг ўсиш ва ўрганишларига ёрдам бериш учун ўз тажрибаларимизни бўлишишга ҳаракат қиламиз. Шунингдек, очик ва самимий муносабат ўрнатишга ҳаракат қиламиз, рақамлар ва бошқа батафсил маълумотларни баҳам кўришдан мамнун бўламиз.

Шулар сабабли оммавий нутқларимиздан кутилмаган натижалар чиқди: Биз аслида бошқа компаниялар ва одамларнинг ҳаётини ўзгартираётганимизни англаган эдик. Секин-асталик билан «Zappos»дан йирикрок ниманингдир бўлагига айланиб бораётгандик. Англашимизча, «Zappos»нинг ўзгалардан ажралиб туриши билан эмас, балки бошқа компаниялар фаолиятини ҳам ўзгартириш орқали дунёни ўзгартиришимиз мумкин эди.

Ўзга одамлар ва компаниялардан ўз ҳаётларини қандай ўзгартиргани, ўзак кадриятлар амал қилиб, миждозларга кўрсатадиган хизматлари, корпоратив маданияти ва ходимлар шодлигига диққат қаратиб, ўз компанияларини бошқариш усуллари ҳамда молиявий ҳолатини қанчалик яхшилаб олганлиги тўғрисида эшитиш жуда ёқимли эди.

Ҳар куни одамлардан «Zappos» уларнинг бизнес бошқарувларини ислоҳ қилишга илҳомлантираётгани ҳақида эшитиб келамиз. Улар шунчаки «Zappos»га тақлид учун эмас, аксинча, ҳақиқатан ҳам барчанинг бахтига эътибор қаратадиган кадриятлар асосида компанияни бошқариш мумкинлигига гувоҳ бўлишди. Даромад, иштиёқ ва мақсадни бирлаштириш курук назария эмаслиги, уни амалга ошириш мумкинлигига гувоҳ бўлишди.

Олинган фикр-мулоҳазалар бизни онлайн видео хизмати – «Zappos Insights» ва икки кунлик семинар – «Zappos Insights Live» дастурини яратишга ундади. Иккала дастур ҳам тадбиркорлар ва мавжуд корхоналарга ривожланиши учун кўмак бериш мақсадида ишлаб

чиқилган. Аксарият фойдаланувчилар кучли маданият ва ўзларининг ўзак кадриятларини қандай яратишни ўрганишга алоҳида кизиқиш билдиради.

Бундай кўшимча хизматлар тақдим этиш орқали биз аста-секин катта ҳаракатнинг бир қисмига айланиб бораётганимизни тушундик. Эндиликда биз фақат «Zappos»ни эмас, балки бутун дунёнинг ўзгаришига ҳисса қўшаётган эдик.

Келишув

Юксак маррани кўзлаш жуда муҳим эканини биз кашф қилмаганмиз. Кучли маданият ва ўзак кадриятларнинг зарур эканлиги ҳақидаги ғояни ҳам биз биринчи айтмаганмиз. Ҳар иккала ғояга «Яхшидан буюкка» ва «Қабила етакчилиги» китобларида алоҳида урғу берилган, бу китоблар яратилишидан анча олдин ҳам улар мавжуд эди.

Лекин саёҳатлар, корпоратив маданият китоби, оммавий нутқлар, «Zappos Insights», «Zappos Insights Live», «Twitter» ҳамда блогимиз ёрдамида ўзгача бир мавқе қозондик: Ўн йилга борма йил савдомизни бир миллиард долларгача чиқардик. Ўзак кадриятлар ҳамда очиклик ва самимийлик маданиятининг омихталиги, ўсиб-ўрганишга чанқоқлик бизни йиллар давомида тўплаган корпоратив билим ва тажрибамизни сир тутишга эмас, аксинча, бошқалар билан бўлишишга ўргатди.

Қилаётган ишларимиз «Zappos» брендини шакллантириш билан бирга дунёни ҳам яхши тарафга ўзгартириш учун ёрдам беришига Директорлар кенгашини (шунингдек, инвесторларни ҳам) ишонтириш осон кечмади. Кенгашимиздаги директорлар, асосан, технология ва ишлаб чиқариш соҳаларидан келиб чиққан бўлиб, чакана савдо ёки брендлашдан беҳабар эди. Уларнинг баъзилари биз нима учун «Zappos Insights» ишлаб чиққанимиз, нима учун «Twitter»ни қабул қилганимизни (иловадаги ««Twitter» сизни қандай қилиб

яхширок ва бахтлирок қилади» номли блогпостимга қаранг) тушунмас эди. Шу боис улар биз кураётган Бренд/Маданият/Тўплам платформаларининг қимматли эканига чиндан ишонишмади. Ҳаракатларимизнинг кўпи директорлар кенгашининг баъзи аъзолари томонидан «Тонининг ижтимоий экспериментлари» деб бекор қилинди.

Аксарият ҳолларда директорлар кенгаши аъзолари биздан электрон тижорат ишларимизнинг молиявий натижаларига кўпроқ эътибор қаратишни сўрарди. Шунда тузук маъно бор, деб ҳисоблашарди.

2005 йил «Sequoia» илк марта сармоя киритганда улар биз билан хизматга йўналтирилган электрон тижорат компаниясини куришда кўмаклашиш учун шартнома имзолаган эди. Эҳтимол, улар ўзлари сармоя киритган бошқа кўплаб компаниялар каби биздан ҳам беш йил ичида қайсидир йўллар билан (масалан, IPO ўтказиш орқали) ўз улушларини қайтариб олишни кутгандир. Улар бизнинг узоқ муддатли стратегияларимиз ва электрон тижоратга бевосита боғлиқ бўлмаган кўшимча режаларимизни инкор қилишди. Албатта, улар биз билан бошқаларга корпоратив маданият яратиши, узоқ муддатли режалар тузишига ёрдам беришимиз учун шартнома тузмаган.

Лекин мен қилаётган ишларимизнинг таъсири «Zarros» билангина чекланиб қолмаганини кўриб турардим. Ишончим комилки, бу ишлардан воз кечмаслигим Директорлар кенгаши мени лавозимимдан четлатишига сабаб бўлиши мумкин. Сармоя киритилганига ҳам беш йил ўтиб, муддат келиб қолган эди. Альфред, Фред ва мен компанияни сотишни хоҳламасдик. Компания ликвидацияси жараёнидаги преференциялар билан боғлиқ мураккабликлар туфайли иқтисодий кескинлик шароитида компанияни оммага очишга уриниш ҳам тўғри ечим эмасди.

2009 йилнинг бошида «Fortune» журналининг «Ишлаш

учун энг яхши компаниялар юзталиги» рўйхатига кирдик. Бу рўйхатдаги дебютимиз энг юкори ўринлардан бирини эгаллаш билан бўлди. Буни эшитганимизда бениҳоя ҳаяжонга тушдик, чунки компания фаолиятининг дастлабки кунларида олдимизга қўйган ички максадимиз айнан шу эди. Бу воқеа ялпи савдо ҳажмини режадагидан олдинроқ бир миллиард долларга етказганимиздан бор-йўғи бир ой ўтиб бўлди.

Аммо Кенгашнинг назарида биз мушкул аҳволда эдик. Кенгаш молиялашни тўхтатишни хоҳларди, лекин «Zarpos» ичидан туриб биз буни хоҳламасдик. Бунёдкорликни давом эттириш ва узок вақт шу жараёнда бўлишни хоҳладик. Хайриятки, мен овоз беришда каттагина хукукка эга эдим – Кенгаш компанияни сотишга бизни мажбур қила олмасди. Лекин мени ишдан бўшатиб, ўрнимга корпоратив маданият билан иши йўқ, аксинча, фақат электрон тижоратдан олинандиган даромадни максималлаштиришга эътибор берадиган янги бош ижрочи директор тайинлаш учун Кенгашда етарлича ваколат бор эди.

Корпоратив маданиятимиз таназулга учраётган пайтда мен «LinkExchange»дан олган сабоғимни қайта ўрганаётганимни англаб етдим: Келишувнинг муҳимлиги. Кучли корпоратив маданият ва ўзак кадриятларга содиклик жуда муҳим, чунки улар ходимлар орасида бирдамлик яратади. Энди эса мен акциядорлар ҳамда Директорлар кенгаши билан келишиш ҳам худди шундай зарур эканлигини ўрганаётгандим.

Сармоядор ва Кенгаш аъзоларини излашда зарур бўлган 10 та энг муҳим савол

Альфред ва Фред билан биргаликда Директорлар

1. Ҳақиқатан ҳам сармоядорга муҳтожмисиз? Секинроқ ривожланиш билан бўлса ҳам, ташқаридан

- молиялаштиришни четлаб ўта оласизми?
2. Сармоядорлар компаниянгиз ишига қанчалик фаол аралашади? Уларнинг фаоллиги қанчалик бўлишини истайсиз?
3. Улар пулдан ташқари яна қандай қиймат олиб келиши мумкин (алоқалар, маслаҳат, тажриба)?
4. Сармоядорлар қанча вақтда тиккан пулини фойдаси билан қайтариб олишни истайди?
5. Сармоядорларингизнинг компаниянгиз ишига аралашидан мақсади фақат молиявий фойдами ёки яна бошқа нимадир ундирмоқчимиз? Улар нимани устун кўради?
6. Сармоядорлар ва Директорлар кенгаши компаниянгиз мақсадлари ва қарашларини қабул қиладими?
7. Агар тез муддатда сармоя қопланса, улар камроқ фойда олишга рози бўладими?
8. Сармоядорлар ва Кенгаш аъзоларининг фикри, талаби қатъий, ўзгармасми ёки мослашиши мумкинми?
9. Сармоядорларни ким назорат қилади? Директорлар кенгашини-чи?
10. Сармоядорлар ва Кенгаш аъзоларининг асосий кадриятлари компания ўзак кадриятларига қанчалик мос келади?

кенгаши билан юзага келадиган муаммоларни қандай ҳал қилиш йўлларини кўриб чиқдик. Албатта, биз компанияни сотиш ва бошқа соҳага кўл уришни хохламас эдик. Биз учун «Zarros» фақат иш ёки карьера қилиш эмасди. У бизнинг тақдиримиз эди. Компанияга шу қадар ҳиссий боғланган эдикки, ундан осонгина воз кеча олмасдик. Бундан илгари ҳам «Zarros»да жуда кўп қийинчиликларни бошдан кечирдик. Бу ҳам ечимини топиш керак бўлган бир муаммо эди. Шунинг учун режа

ишлаб чиқдик.

Компанияни назорат қилишга етадиган хиссаларни сотиб оламиз.


«Amazon»

Ҳисоб-китобимизга кўра, Кенгашдан улушларни сотиб олиш учун, тахминан, 200 миллион доллар керак эди. Шунинг учун бошқа эҳтимолий сармоядорларни излай бошладик. 2009 йил бошида турли хусусий компаниялар, венчур-инвесторлар, бадавлат оилавий компаниялар ҳамда бадавлат шахслар билан суҳбатлаша бошладик. Мақсадимиз уларни компаниямизга пул тикишга кўндириш эди. Шу йўл билан биз «Sequoia» ва бошқа бир қанча акциядорлар ҳамда Кенгаш аъзоларининг улушларини сотиб олсак бўларди.

Ушбу эҳтимолий инвесторлар билан суҳбатлашиш асносида, биз билан «Amazon» боғланди. Охирги бир неча йил у билан алоқамиз бор эди.

«Amazon» асосчиси ва бош ижрочи директори Жефф Безос илк марта 2005 йилда мен билан боғланган ва Лас-Вегасдаги офисимизга келган эди. Ўша пайтда учиб келишидан аввалроқ унга компанияни сотмоқчи эмаслигимизни маълум қилган эдик.

2009 йилнинг бошида «Amazon» билан музокара

 *Сана: 16 август, 2005 йил*

Кимдан: Тони Шей

Кимга: Жефф Безос

Мавзу: Сешанба кунндаги «Amazon»/ «Zappos» учрашуви

Салом, Жефф!

Сешанба куни сиз билан шахсан кўришишни интизорлик билан кутяпман.

Мен учрашувдан кўзда тутилган муҳим мақсадларни олдиндан айтиб қўйишни ҳамда ҳозирги пайтда «Zappos»ни мустақил компания

сифатида камол топтиришга интилаётганимизни яна бир бор таъкидлашни хоҳладим. Аммо биз ҳамкорлик имкониятларини кўриб чиқишга доим тайёрмиз. Сешанба куни сизнинг бу борадаги фикрларингизни кутаман...

бошлаганимизда иккала томоннинг ҳам қарашлари бир неча йил аввалгига нисбатан ўзгаргани кўриниб турарди. «Amazon» «Zarros» ўз корпоратив маданияти ва бизнесини ўзи хоҳлагандек мустақил ривожлантиришига хайрихоҳ эди. Улар йиллар давомида бизнинг тараққиётимизни кузатиб келган ҳамда бизнесга бўлган ёндашувимиз бизга қанчалик қўл келаётганининг гувоҳи бўлишган эди. «Zarros» эса ўз ходимлари ва мижозлари билан аввалгидек ишлаш, шунингдек, «Amazon»нинг ресурсларидан фойдаланишни истайди.

Биз хаёлан, компанияни сотишдан кўра худди уни никохлаётгандек эдик. Иккала компания ҳам мижозларга жиддий эътибор қаратарди. Аммо бунга турлича ёндашарди. «Zarros»ни юқори алоқа, «Amazon»ни эса юқори технология сифатида билардик.

Асл мақсадимиз Директорлар кенгаши аъзоларининг улушини сотиб олиш бўлса ҳам, бу ҳақида қанчалик кўп ўйлаганимиз сари кучларни бирлаштириш шунчалик мантикли туйилар эди. Шундай қилиш орқали барча томонларни 100 фоиз бирлаштира бўлар эди. Бу эса айна пайтда Директорлар кенгаши билан юзага келган муаммоларни бартараф этиш йўли эди.

Аввалига «Amazon» таркибига кўшиб олинмиш фикрига қарши эдик. Лекин Михаил Мориц бу билан акциядорлар ва ходимлар учун ўзаро фойдали ва энг яхши натижага эришиш мумкин эканлигига бизни ишонтирди (У ҳақ бўлиб чикди).

Дастлаб «Amazon» «Zarros»ни тўлик сотиб олишни хоҳлади, чунки аввал ҳам шу орқали кўп компанияларни қўлга киритган. Бу Альфред, Фред ҳамда менинг ўзимга

ёкмаётганди. Худди биз компанияни сотиб юбораётгандек туйиларди. Мақсадимиз компанияни сотиш эмас, «Zappos» бренди, бизнеси ва маданиятини саклаб қолиш. Шу билан бирга компания эгаси бўлиб қолишни хоҳлардик.

Шунинг учун барча акцияларни кўтарасига транзакция қилишга ҳаракат қилдик. Бу бор-йўғи «Zappos» акциядорлари ўз акциясини «Amazon» акциясига алмаштиришини англатади. Худди биз юқорида тасаввур қилганимиздек никоҳдан кейин эр-хотиннинг банкдаги умумий ҳисоб рақамдан фойдаланиши каби.

Кейинги ойлар давомида иккала томон бир-бирини яхшироқ билиб бориши билан, ўзаро ишонч ҳамда бир-биримизга ва бир-биримизнинг бизнесимизга бўлган ҳурмат ошди. Ниҳоят, ҳужжатларни имзолаш вақти келганда ўзимизни жуда омадли эканлигимизни ҳис қилдик. «Amazon» уч тарафга ҳам ғолиблик олиб келиб, барчани бахтиёр қилганди. Яъни энди «Amazon» ҳам, Директорлар кенгашимиз ҳам, «Zappos» ходимлари ҳам ютган эди. Биз аввалдан шакллантириб келаётган қарашларимиз асосида ишлашимиз ҳамда корпоратив маданият ва бизнесимизни ўзимиз хоҳлаган тарзда шакллантиришимиз мумкин эди. Агар «Amazon» бўлмаганда, ишончим комилки, биз Кенгаш билан ўртадаги муаммоларни ҳал қила олмасдик. Оғир аҳволда қолиб кетардик. Аммо ҳаммаси ўзгариши билан, Кенгаш билан бўлган келишмовчиликлар аслида биз учун яхши бўлди. Бу шунчаки сиз ёмон деб ишонган нарсалар охир-оқибат аслида яхши бўлиб чиқишини аввалдан билолмаслигингизни кўрсатади.

Ушбу жараёндаги энг қийин иш ҳужжатлар имзолангунча ходимлардан ҳаммасини сир тутиш бўлди. Бунинг учун эса бир неча ой кетарди. Аслида, буни хоҳламагандик, лекин «Amazon» хусусий компания бўлгани сабабли Қимматбаҳо қоғозлар ва биржалар бўйича АҚШ комиссияси шундай қилишни талаб қилар

эди.

Юридик хужжатлар имзоланишидан сал олдинрок Жефф Безос Лас-Вегасга, Альфред, Фред ва шахсан ўзим билан учрашиш мақсадида уйимга келди. Унинг учун боғдаги кўрада бургер тайёрладим ва ҳаммамиз бир неча соат суҳбатлашдик. Ўша куни окшом Фред билан овоз ёзиш студиясида «Spoor Dogg»ни тинглаб, икки соатча гаплашиб ўтирдик. Окшом тугар экан, бир-биримизга қараб кулгидан тўхтаёлмасдик. Бутун кун жуда ғалати ўтди.

2009 йил 22 июль – шартнома имзоланадиган ҳамда «Amazon» таркибига қўшилаётганимизни ходимларимиз ва оммага эълон қиладиган кун эди. Эълон қилишни фонд бозори ёпиладиган вақтга мўлжалладик. Оммавий эълон қилиш олдидан асабларимиз таранг эди. Вақтдан унумли фойдаланиш учун «Amazon» билан мувофик иш кўришга тўғри келди. «Zappos» ходимлари ва таъминотчилари, «Amazon» ходимлари ва таъминотчилари, «Amazon»га мурожаат қилаётган матбуот, «Zappos»га мурожаат қилаётган матбуот, мижозларимиз, Қимматбаҳо қоғозлар ва биржалар комиссияси, Директорлар кенгаши, инвесторларга қилинадиган мурожаатлар мукамал мувофиқлаштирилиши лозим эди. Бамисоли ойга ракета учиришга шайлангандек эдик.

Ниҳоят, белгиланган вақтда мен қуйидаги электрон мактубни ходимларимизга юбордим:

Савол - жавоблар

Сана: 22 июль, 2009 йил

Кимдан: Тони Шей

Кимга: Барча «Zappos» ходимлари

Мавзу: «Zappos» ва «Amazon»

Бу хатни эътибор билан ўқиб чиқишга 20 дақиқа вақтингизни аямасликни илтимос қилардим. (Ора-орада расмий тилдан

фойдаланганим учун узр сўрайман, чунки бундай қисмлар қонуний сабабларга кўра ёзилган.)

Бугун «Zappos» тарихида муҳим кун.

Бугун эрталаб Кенгаш розилиги асосида «энг маъқул келишув» деб топилган ҳужжатларни имзоладик. Унга кўра, «Zappos»нинг амалдаги барча (100 дан ортиқ) акциядорлари ва инвесторлари «Zappos» акцияларини «Amazon» акциялари билан айирбошлайдилар. Айирбошлаш яқунлангач, «Amazon» «Zappos»нинг ягона акциядорига айланади.

Кейинги бир неча кун ичида ««Amazon» «Zappos»га эгалик қилади» ёки ««Zappos» «Amazon»га сотилади» кабилидаги матбуот сарлавҳаларини ўқиб қолишингиз мумкин. Бундай сарлавҳалар техник томондан тўғри ёзилган бўлса ҳам, улар келишув моҳиятини тўғри акс эттирмайди. (Шахсан мен ««Amazon» ва «Zappos» бирга ишлайди» деган сарлавҳани маъқуллардим.)

«Zappos»ни доимги услубда бошқармоқчимиз – брендимиз, корпоратив маданиятимиз ва бизнесимиз учун ўзимизга маъқул ишларни қилишда давом этамиз. Амалий нуқтаи назардан караганда, ҳозирги акциядорларимиз ва Директорлар кенгаши аъзолари ўз ўрнини янгиларига бўшатиб берган бўлади. Техник ҳуқуқий тузилма бошқача бўлишининг аҳамияти йўқ.

Бизнингча, ҳозир «Amazon» билан бирлашишининг айнаи фурсати. Чунки бу бир-биримизнинг кучларимиздан фойдаланиб, узок муддатли мақсадлар томон тезроқ одимлашга имкон беради. «Zappos» учун бизнинг мақсадимиз ўзгаришсиз қолади: Миждозлар, ходимлар ва

таъминотчиларга бахт улашиш. Биз бунга тезроқ эришишни истаймиз, холос.

Биз бундан куйидаги уч муҳим сабаб туфайли бахтиёрмиз:

1. Бизнингча, «Zappos» тараккиётини тезлаштириш учун улкан имконият бор ҳамда «Amazon» бунга ёрдам берадиган энг яхши шерик эканлигига ишончимиз комил.

2. «Amazon» бизни «Zappos» бренди ва ўзимизга хос маданиятимиз билан ўз тасаввуримиздаги мустақил компания сифатида тараккий этишимизни қўллаб-қувватлайди.

3. Ҳақиқатда узок муддатли деб ҳисоблайдиган акциядорларимиз ва ҳамкорларимиз билан баҳамжиҳатликни (худди «Zappos»даги каби), шунингдек, мавжуд акциядорлар ва инвесторларимиз манфаатларига мос келадиган ишларни қилишни хоҳлаймиз.

Юқоридаги ҳар бир бандга алоҳида деталлар билан кўриб баён қиламан. Лекин аввал жуда кўпчиликда пайдо бўлиши тахмин қилинаётган уч асосий саволга тўхталиб ўтсам.

Уч долзарб савол

1. Ишимда қоламанми?

Юқорида айтганимдек, «Zappos»ни мустақил компания сифатида бошқаришда давом этмоқчимиз. Юридик терминологияда «Zappos» «Amazon»нинг «эғалигидаги филиали» деб юритилади. Ишингиз бир ой аввалгидек қолади.

2. «Zappos»нинг корпоратив маданияти ўзгарадими?

«Zappos»даги корпоратив маданият ноёб ва доим ривожланиб, ўзгариб боради. Чунки ўзак кадриятларимиздан бири ҳам ўзгаришларга кучоқ очиш ва қўллаб-қувватлаш. Маданиятимизга

нима бўлса ҳам, ҳаммаси ўзимизга боғлиқ. Худди аввалгидек биз ўз тақдиримизни ва маданиятимиз қандай ривожланишини назорат қиламиз.

«Amazon»нинг бизга қизиқиш билдиришига асосий сабаб, улар бизнинг маданиятимиз, одамларимиз ва брендимизнинг кийматини тан олди. Улар биздан маданиятимиз ривожини ва таракқиётини давом эттиришимизни истайди (эхтимол, маданиятимизнинг озгина қисми уларга ўтиб қолиши мумкин).

Биз ўзимиз сўрамасак, улар ўзлари келиб «Zappos»ни бошқаришга умид қилишаётгани йўқ. Улар кўп соҳаларда катта тажрибага эга. Шу сабабли уларнинг билим, тажриба ва ресурсларидан (айниқса, технология соҳасидаги) самарали фойдаланиш имкониятидан ниҳоятда хурсандмиз. Бу «Zappos» бренди, маданияти ва бизнесини бугунгидан-да кучлироқ қилади.

3. Тони, Альфред ва Фред «Zappos»дан кетяптими?

Йўқ, биз кетмоқчи эмасмиз. Ишончимиз комилки, «Zappos» учун қилиш мумкин бўлган ишларнинг энг бошида турибмиз. Келажакда янги ҳамкоримиз «Amazon» билан бирга «Zappos» учун амалга ошириш мумкин бўлган ишлар борасида бахтиёрмиз. Бугунги ишларимиз сабаби ҳам қисқа вақтда кўпроқ нарсага эришишдир.

Хат сўнгида «Савол-жавоблар» деб номланган кўшимча бўлим киритилган. Шундай бўлса ҳам, юқоридаги ҳаммани қизиктирган 3 та саволга биринчилардан бўлиб ойдинлик киритишни хоҳладим. Бу саволларга жавоб бергач, энди ушбу қароримизга сабаб бўлган воқеалар ҳақидаги фикримизни айтмоқчиман.

Авалло, кутилмаган эълон учун сиздан узр

сўрайман. Биласиз, ўзак кадриятларимиздан бири мулоқотни очик ва самимий бунёд қилишдир ва агар мен шу йўлдан борганимда, «Amazon» билан кечаётган музокаралар ҳақида аввалроқ маълум қилган бўлардим, қарорларни қабул қилишда барча ходимлар қатнашиши мумкин бўларди. «Amazon»нинг хусусий компания эканлиги сабабидан, афсуски, кўпчилик ходимларимизга токи бугунга қадар бу ҳақида маълум қилишга йўл қўймайдиган қимматли қоғозлар бўйича қонунлар мавжуд.

Кўп йиллардан бери «Amazon» билан дўстона муносабатда бўлиб келамиз. Бунга сабаб «Amazon»нинг «Zarros»га бўлган қизиқиши ҳамда брендимизга нисбатан катта ҳурматидир.

Бир неча ой олдин улар бизга мурожаат қилиб, бизнесимиз, бренд ва маданиятимиз ривожини жадаллаштириш учун биз билан бирлашмоқчи эканлигини маълум қилишди. Биздан «Zarros» брендини яратишни давом эттиришимизни («Amazon»га қўшилиб кетишдан фарқли ўларок) хоҳлашларини айтганда, ҳамкорлик қандай бўлишини ўйлаб кўриш керак деган қарорга келдик.

Маълум бўлишича, улар ҳақиқатан ҳам «Zarros» бренди ва маданиятини қуришда ўзимиз танлаган ноёб йўлда давом этишимизни истар эди. Менимча, «ноёб» уларнинг тилида «қизиқарли ва бироз ғалати» деб тушуниларди.

Ўтган ойлар давомида бир-биримизни яхшироқ билиб олдик. Иккала томон ҳам бир-бирининг кўмагидан фойдаланиш имкониятидан тобора кўпроқ мамнун бўлиб келди. Иккаламиз ҳам мижозларга ғоят эътиборли компаниялармиз. Мижозларни хурсанд

қилишнинг турли усулларига йўналганмиз, холос. «Amazon» нархларни арзонлаштириш, танловни кенгайтириш ва қулайликлар ёрдамида миждозларини хурсанд қилишга эътибор қаратади. «Zarros» эса бу ишни муносабатларни мустахкамлаш, яққа ва норасмий алоқаларни йўлга қўйиш ҳамда миждозларга юқори даражада (хайратга соладиган) хизмат кўрсатиш орқали бажаради.

Бизнингча, «Zarros» бренди ва маданиятини аввалгидан тезроқ таракқий этишида «Amazon»нинг ресурслари, технология ва иш тажрибаси қўл келиши тайин эди. Бошқа томондан, музокаралар жараёнида «Amazon» ҳам бизнинг маданиятимиз «Zarros» хизматларини миждозларга етказадиган ажойиб платформа эканлигини англаб етди. Жефф Безос («Amazon» Бош ижрочи директори) биздаги корпоратив маданиятга қатта ҳурмат билан қарашини ҳамда «Amazon» уни ҳимоя қилиш истагида эканлигини таъкидлади.

Кенгаш аъзоларидан бу имконият ҳақида қандай фикрда эканлигини сўрадик. «Sequoia Capital» вакили Михаил Мориц (инвестор ва Кенгаш аъзоларидан бири) жавобида қуйидагини ёзди: «Энди сиз «Zarros» прогрессини жадаллаштириш ҳамда унинг номи, бренди ва у билан боғлиқ барча нарсаларни инсонлар ҳаётининг ажралмас бўлагига айлантириш имконига эга бўлдингиз... Энди ўз тасаввурларингизни кенгайтириб, бутунги оғирлашиб бораётган шароитда биз амалга оширолмаган вазифалар ва ташаббуслар борасида ўйлаб кўришингиз мумкин».

«Amazon»нинг энг ажойиб хусусиятларидан

бири шуки, у худди биз каби анча узокни кўзлайди. Ҳамкорлар ёки инвесторларнинг бирдек узокни кўзлаб ишлаши ноёб ходиса. Бу борада омадимиз чопди. «Amazon» ҳам, «Zappos» ҳам бир хил фалсафани илгари суришидан хурсанд бўлдик.

Айтганимдек, бу осон қарор эмас эди. Сўнги бир неча ой ичида унинг барча ижобий ва салбий томонларини, шунингдек, кутилаётган фойда ва хатарларини ҳам ҳисобга олишга тўғри келди. Белгиланган куннинг охирига келиб, ушбу қарор акциядорларимиз манфаатларига ҳам мос келишини аниқладик. Ўзимизга иккита асосий саволни бериш билан ҳаммаси осёнлашди:

1. Бу қарор сабабли «Zappos» бренди таракқиёти жадаллашишига ҳамда бош вазифамиз – бахт улашиш қулайлашишига ишончимиз комилми?

2. Ноёб маданиятимизни ривожлантиришда мустақилликни сақлаб қола оламизми?

«Amazon» билан танишиб, ниятларини яхшироқ тушуниш учун жуда кўп вақт сарфлаганимиздан кейин ҳар икки саволнинг ҳам жавоби «ҲА» бўлиб чиқди.

«Zappos» бренди «Amazon»дан алоҳида бўлиб қолаверади. «Amazon»нинг кўплаб ресурсларига кириш имконига эга бўлсак-да, ҳар доимгидек ўз брендимиз ва маданиятимизни қуришда давом этишимиз лозим. Бош вазифамиз аввалгидек қолади: Барча манфаатдор томонлар, шу жумладан, ходимлар, мижозлар ва таъминотчиларимизга бахт улашиш (эслатиб ўтаман: Ҳар иккала компания ҳам ўз таъминотчилари билан муносабатларни ўзи ҳал қилади).

Бу ҳақида батафсилроқ гаплашиш учун

якинда ҳамма билан учрашув ўтказамиз. Ушбу учрашувда ёки кейинги жўнатадиган хатимда имкон қадар кўпроқ маълумот беришим учун барча саволларингизни электрон почтамга юборишингизни сўрайман.

Бугун асосий келишувга имзо чекдик. Аммо ҳали ҳукумат розилигини олиш ҳаракатидамиз. Шунинг учун бу битим амалда камида бир неча ой давомида ёпилмаслиги мумкин. Қимматли қоғозлар ва биржалар комиссияси қонуний равишда «сукут сақлаш даври»да бўлишимизни талаб қилади. Шу боис мижозлар, таъминотчилар ёки ОАВ вакиллари сизга битим билан боғлиқ савол берса, илтимос, «сукут сақлаш даври»далигимизни айтинг ва жавоб берманг. Уларга махсус очилган tree@zappos.com манзилини беринг. Уни Альфред иккимиз кузатиб турамыз.

Альфред иккимиз молия ва юридик бўлимимизга, шунингдек, «Morgan Stanley», «Fenwick & West» ва «PriceWaterhouseCoopers»даги маслаҳатчиларимизга миннатдорлик билдирмоқчимиз. Улар музокаралар жараёнида бир неча ой тун-кун тинимсиз ишлади.

«Савол ва жавоб» қисмига ўтишдан олдин ушбу узундан-узоқ хатни ўқиш учун вақтини аямаган, шунингдек, бизни бугунги даражамизга етишда ёрдам бериб келган барчага раҳмат айтмоқчиман.

Бугун мен учун, шубҳасиз, ҳаяжонли кун. Мен бошдан кечираётган туйғулар, коллежда битирув кунимдаги ҳислар билан бир хил: Ўтмиш хотиралари билан аралашган келажак ҳақидаги ҳаяжон. Охирги 10 йил ақл бовар қилмайдиган саёҳат бўлди. Кейинги 10 йил ичида

«Zappos» таракниёти учун биргаликда амалга оширишимиз мумкин бўлган ишлар борасида ниҳоятда хурсандман!

Тони Шей,

«Zappos.com» Бош ижрочи директори

С: Вегас ташқарисидаги бош офисимизни кенгайтиришда давом этганимиз?

Ж: Ҳа! Илгаригидек, ҳар қайси бўлим учун муносиб истеъдодларни жалб қилишни давом эттириш баробарида Лас-Вегасдаги ишларимизни кенгайтиришни тўхтатмаймиз. Бирор бўлимни бошқа жойга кўчириш режамиз йўқ. Буни «Amazon» ҳам хохламайди. Чунки улар айнан корпоратив маданияти билан «Zappos» бренди ажралиб туришини билишади.

С: Кентуккидаги омборимизга нима бўлади?

Ж: Кўпчиликнинг хабари бор, омборхонамиз учун Луисвиллдаги UPS марказига яқин жойни стратегик жиҳатдан танлаганмиз. «Amazon»нинг марказга яқинроқ жойлашган бирорта омборхонаси йўқ. Улар баъзи асбоб-ускуналарини бизнинг омборга жойлашни хохлашлари мумкин ёки аксинча. Айни пайтда «Amazon» ҳам, «Zappos» ҳам миждозлар борасидаги энг яхши тажрибаларига таяниб, Кентукки штатидаги омборхонамиз ҳозирги ўрнида қолгани маъқул, деб ҳисоблайди.

С: Операцион самарадорликни ошириш учун ходимлар сонини қисқартирамизми?

Ж: Ҳозирча бундай режамиз йўқ. «Zappos» ҳам, «Amazon» ҳам диққатини ривожланишга қаратган. Бу бизни ўсишга ёрдам бериш учун кўпроқ одамларни ишга ёллашимиз зарурлигини англатади.

С: «Amazon»да чегирма олаимизми?

Ж: Йўқ, чунки «Zappos»ни ўз маданиятимиз ва ўзак кадриятларимизга асосланган ҳолда алоҳида компания сифатида бошқаришда давом этмоқчимиз. Шунингдек, агар ўзлари хохлаб, шахсан мурожаат қилишмаса, «Ама-

zon» ходимларига ҳам ҳеч қандай «Zappos» чегирмаларини бермоқчи эмасмиз.

С: Даромадимиз ўзгарадими?

Ж: Йўқ, даромад пакетларимизга ўзгариш киритишни режаламаяпмиз (одатдаги иш тартибидан ташқари).

С: Ўзак кадриятларимизни сақлаб қоламизми?

Ж: Албатта! «Amazon» ҳам, биз ҳам ўз кадриятларимизда давом этамиз.

С: Ўқув/тўплам дастурлари ёки ривожланиш режалари ўзгарадими? Ривожланиш имкониятлари ҳали ҳам кўпми?

Ж: Ривожланиш ва тўплам дастурларини режаланганидек шакллантиришда давом этамиз. Бу комбинациянинг бутун мақсади тараққиётимизни тезлатишдир. Шунинг учун исталган бирида барча учун кўпроқ ривожланиш имкониятини кўриш мумкин.

С: Мижозлар учун алоҳида нарсалар қилишда давом этамизми? Ёки мижозларга хизмат кўрсатиш дастурларимиз ўзгарадими?

Ж: Буни ҳал қилиш илгаригидек бутунлай ўзимизга боғлиқ.

С: Жефф Безос («Amazon» бош ижрочи директори) ҳақида кўпроқ гапириб бероласизми? У қанақа инсон?

Ж: Жефф Безоснинг шахсияти ва фикраш тарзи ҳақида баъзи маълумотларни берувчи 8 дақиқалик видеони эътиборингизга ҳавола этмоқчимиз. Videода у тадбиркор сифатида ўрганган билимлари ҳамда қилган хатолари ҳақида ўртоқлашади.

http://www.youtube.com/watch?v=-hxX_Q5CnaA

С: Мен бизнес/молия масалалари бўйича мухбирман. Бизнес нашримизда чоп этишимиз учун банк ходимлари фойдаланадиган тилда гаплаша оласизми?

Ж: «Zappos» – онлайн пойабзал савдоси етакчиси. «Amazon» «Zappos»ни ноёб маданияти ҳамда ўз

тасдиғини топган рекордлари сабабли уни енгил саноат компаниялари етакчисига айланган жамоа деб ҳисоблайди. «Zappos»нинг мижозларга бўлган кучли эътибори «Amazon»нинг мижозларга энг яхши хизмат кўрсатувчи компания бўлиш истагини дастаклайди. Ажойиб бренд, кучли таъминотчилар, кенг танлов, йирик актив ва содиқ мижозлар базаси, «Amazon» «Zappos»ни ривожланаётган, даромадли ҳамда ижобий пул оқимига эга улкан бизнес деб билади. Пойабзал, кийим-кечак ва аксессуарлар соҳасидаги қўшма корхоналарнинг миқёси ҳамда траекториясини жадаллаштиради, технология, маркетинг ва халқаро миқёсга чиқиш мумкин бўлган муҳим синергик имкониятлар.

С: Сотиб олиш нархи қанча?

Ж: Бу пул билан ўлчанадиган битим эмас, акциялар алмашинувидир. Бизнинг акциядорларимиз ва шартнома эгалари 10 миллион атрофидаги «Amazon» акциялари билан тўлиқ конверсия асосида таъминланади. Битим шартлари тафсилотлари ҳамда акцияларнинг қандай тақсимланиши S-4 шаклида Қимматли қоғозлар ва биржалар комиссиясига топширилади. Сўнг оммага маълум қилинади.

С: Энди ҳуқуқшуносга ўхшаб гаплаша оласизми?

Ж: Бу хат 2009 йил 22 июлда жўнатилди. Таклиф қилинган бирлашиш муносабати билан «Amazon.com» талаб/проспектлардан иборат S-4 шаклидаги рўйхатдан ўтиш тўғрисидаги аризани Қимматли қоғозлар ва биржа комиссиясига беради. «Zappos» акциядорлари ҳамда инвесторлар Қимматли қоғозлар ва биржа комиссиясига тақдим этилаётган келишув талаблари ва бирлашишга оид бошқа ҳужжатларни диққат билан ўқиб чиқишлари керак. Чунки уларда «Amazon.com» ва «Zappos»нинг бирлашишига оид муҳим маълумотлар берилган. Келишув талаблари www.sec.gov ёки www.Amazon.com/ir га жойлаштирилгандан кейин акциядорлар ва инвесторлар

уларни қўлга киритишлари мумкин бўлади.

Ушбу хатда келтирилган баъзи баёноتلар тарихий фактлар эмас ва уларда 1995 йилдаги Хусусий Қимматли Қоғозлар бўйича суд жараёнини ислоҳ қилиш тўғрисидаги қонун талаблари ҳисобга олинган. Маълум ва номаълум хавфлар, турли омилларга боғлиқ мавҳум келажакка оид баёноتلар бугунги тахминларни акс эттиради. Келажакдаги натижаларнинг кўзланган натижалардан сезиларли фарқланишига олиб келувчи омиллар «Amazon.com»нинг 8-К шаклидаги 2009 йил 22 июлдаги ҳисоботида келтирилган.

Чамаси 20 дақиқа ўтгач, барча ходимларга икки кундан кейин умумий йиғилиш ўтказмоқчилигимиз ҳақида хабар берувчи навбатдаги хатни жўнатдим. Офисимиз яқинидаги конференциялар марказида жойлашган бал залларидан бирини ижарага олдик. Кейин қизиқ бир ходиса юз берди. Эрта тонгда барча бўлимлар менежерларини чақирдик. Электрон хатимга оид исталган саволларга жавоб бериш учун ҳар бирининг жамоаси билан учрашмоқчи эдик. Ходимларимиз янгиликлардан хабар топгач, куннинг қолган қисмида ҳеч қандай самарадорлик бўлмаса керак, деб ўйлагандик.

Тахмин қилинганидек, дастлаб ходимлар янгиликдан ҳайратланишди.

Кутилганидек уларда саволлар бор эди.

Лекин эълондан бир соат ўтмай, ходимларимиз яна ишга киришиб кетди, аввалгидек ўз ишларини давом эттирди. Савдо бўлимимиз таъминотчиларга қўнғирок қилиш билан банд бўлса, бир қисмимиз матбуот сўровлари билан шуғулланардик. Бундан ташқари, кўпчилик одатдаги бизнесга қайтган эди. Мен мутлақо ҳайратда қолдим.

«Zappos»нинг «Amazon» таркибига қўшилиши ҳақидаги электрон хатимда берилган тафсилотлар ходимларни тушқунликка солишидан хавотирда эдим.

Бунинг ўрнига йўлакларда ходимларнинг «Amazon» ресурсларига киришимиз биланок очиладиган имкониятлар ҳақида қанчалик ҳаяжон ва иштиёқ билан гаплашётганлари эшитилиб турарди.

Бунга гувоҳ бўлиш жуда ёқимли эди. Ходимларимиз ўзгаришларни қабул қилиш ва йўлда давом этиш борасида намуна кўрсатди, десам ҳам бўлади.

Ялпи учрашув

Хона лиқ тўла эди. Минбарда «Zappos»нинг етти юз ходимидан иборат оломонга қараб турардим. Мен билан саҳнада Альфред ва Фред, «Amazon»дан икки киши ҳам бор эди.

Ходимлар бўш ўриндикларни топиб жойлашар экан, хона оқшом мусиқаси билан тўлган эди. Ҳавода сузаётган шовкин ва ҳаяжонни ҳис қилардим. Баъзи ходимлар пляж коптоқларини олиб келиб, уларни оломон ичига улоқтира бошлади. Худдики биз рок концертида рақс тушар эдик.

Йиғилиш бошланишини эълон қилганимиздан сўнг, ҳамма хурсандчилик билан қарсак чала бошлади. Хонадаги кайфият кўтаринки эди.

Икки кун олдин мен юборган электрон хатдаги маълумотларнинг тафсилотларини сўзлашга бир соатча вақт сарфладик ҳамда ходимларимизнинг қўшимча саволларига жавоб бердик. Шунингдек, «Amazon» вакиллари ҳам баъзи саволларга жавоб берди.

«Кўпчилик мендан «Zappos»ни яна қайта қуришга тўғри келганда, нимани бошқача қилган бўлардингиз, деб сўрайди, – дедим йиғилганларга. – Ўзгартириш керак бўлган кўп нарса йўқ. «Zappos»ни қуриш йўлида кўп хатолар қилдик. Лекин бу хатолардан олган сабоқларимиз бизни кучлироқ қилди. Мен фақат барча ишларни тезроқ амалга оширишни хоҳлардим.

Кейин бир жумла билан ҳаммасига хулоса ясадим: ««Amazon» билан бирлашиш оламга бахт улашиш истагимизнинг тезроқ амалга ошишига имкон беради».

Альфред иккимиз ўз ҳисобимиздан «Amazon»нинг «Kindle» электрон китоб ўқиш қурилмасини сотиб олиб, ҳар бир ходимга совға қилишимизни айтдик. Шундан кейин мавжуд ходимларнинг барчасига меҳнатсеварлиги учун миннатдорлик сифатида «Amazon» қўшимча бонус тўламоқчилигини эълон қилдик.

Ҳеч қандай ундашларсиз, барча ходимлар беихтиёр ўрnilаридан сакраб турганча, кийкириқлар билан қарсак чалиб юборди. Ҳатто кўпчилигининг юзидан бахтиёрлик кўз ёшлари оқаётганди. Бизга садоқатли кўплаб миждозларга буюртмаларини бир кечада етказиб, қутилмаган янгиликлар билан хурсанд қилганимиз каби ҳозиргина қутилмаган бонус билан ходимларимизни янада бахтиёр қилган эдик.

Мен учун ушбу бир лаҳза ўн йил олдин тасаввур қилганимдан ҳам кўпроқ муваффақиятни англатарди. Фақатгина «Kindle» ёки бонус борасида эмас. Улар шунчаки... бонуслар, холос.

Хонада жамланган энергия ва ҳиссиётлар тўлкини фақатгина менинг хурсандчилигим ёки «Zappos» ходимларининг бахтиёрлиги сабабидан эмасди. Биз фойда ва завқдан ҳам кўпроғини ҳис қилаётгандик. Ана шу лаҳзада дунёни ўзгартиришга ёрдам берадиган биргалиқдаги сафаримизнинг навбатдаги босқичи бошланаётганини билар эдик.

Хоҳиш ва омад ёрдамида биз даромад, иштиёқ ва мақсадга олиб борувчи йўлни топган эдик.

Бахт улашиш йўлини топган эдик.

Хэллоуин қадаҳи

Битим расман тасдиқланишини бир неча ой кутдик. 31 октябрь, Тинч океани вақти билан 23:59 да «Amazon» билан шартнома тузиш расман яқунланди. «Amazon»нинг бир кун олдинги акция нархларига асослансак, «Zappos» акциядорлари учун битимнинг умумий киймати \$1,2 миллиардни ташкил қилди.

Бу вақтда мен Хиндистонда, Нью-Дехлида эдим. Альфред, Фред ва мен ушбу воқеани нишонлаш учун конференц-кўнғирок уюштиришни режаладик. «Zappos» анъанасига кўра, телефон орқали «Grey Goose» ароғидан бир қадах кўтармокчи эдик.

«Нима учун қадах кўтарамиз?» сўради Альфред.

Негадир хаёлимга «Ўйинчоқ қиссаси» фильмидаги Бузз Лайтер келди.

«Чексизлик ва ундан нари учун», деб жавоб бердим.

Ҳаммамиз қадах кўтардик. «Zappos» ва «Amazon» расман бир оила бўлган эди. Ниҳоят, санъат ва фан, юкори алоқа ва технология қувватларимизни бирлаштириш учун биргаликда ишлашни бошлаган эдик.

Бўлғуси имкониятлардан, биргаликда эришмокчи бўлган ютуқларимиздан ҳаяжонда эдик.

Бизни келажак кутаётганди.

«Ўтмишингиз қандай бўлишидан қатъи назар, сиз-
да беғубор келажак бор».

- *Номаълум муаллиф*

2010 йил, январь ойида «Fortune» журналининг «Ишлаш учун энг яхши компаниялар» йиллик рейтингидан «Zappos» 8 поғонага кўтарилиб, 15-ўринни эгаллади.

СЎНГГИ ЎЙИН

Бахт улашиш

Ҳозирча ушбу китоб мен, «Zappos» ва ўрганган сабоқларимизнинг баъзилари ҳақида бўлди.

Шунча вақт давомида сиз китобнинг пассив ўқувчиси бўлиб келдингиз.

Сўнги саҳифаларга яқинлашар эканмиз, сиздан ушбу саволга жавобингиз ҳақида ўйлаб кўришингизни истардим:

«Ҳаётдаги мақсадингиз нима?»

Бу саволга турли одамлардан турлича жавоб оламан. Баъзилар компания очиш истагини айтади. Бошқалар эса ўз жуфтини топишни. Баъзи инсонлар соғлиқ хоҳлайман, деб жавоб беради.

Жавобингиз қандайлигидан қатъи назар, навбатдаги саволга ҳам жавоб ўйлашингизни истардим:

«Нима учун?»

Аввалги жавобларига қараб одамлар эртароқ нафақага чиқишни, сеvimли инсонларини топиш ёки тезроқ югуришни хоҳлаймиз, дейиши мумкин.

Аввалги саволга қандай жавоб берсангиз ҳам, ўзингиздан «Нима учун?» деб яна бир бор сўрашингизни хоҳлардим.

Одамларнинг навбатдаги жавоблари оиласи билан

кўпроқ вақт ўтказиш учун, турмуш куриш учун ёки марафон ўтказиш учун кабилида бўлиши мумкин.

Қизиқарли томони, агар ўзингизга «Нима учун?» деган саволни етарлича берсангиз, кўпчилик қилаётган ишларининг сабабини излаганда оладиган жавоблари билан бир хил жавоб топасиз: Одамлар интилган нарсаларига эришиш уларни янада бахтлироқ қилишига ишонадилар.

Охир-оқибат ҳаммамиз бир хил мақсад учун ҳар хил йўллاردан кетаётганимиз маълум бўлади: Бахт.

ҲАЁТДАГИ МАҚСАДИНГИЗ НИМА?



Компания юргизиш

Нима учун?

Нафақага вақтли
чқиш

Нима учун?

Онла билан
вақт ўтказиш



Яхши иш топиш

Нима учун?

Пул топиш

Нима учун?

Уй сотиб олиш



Жуфт топиш

Нима учун?

Севимли инсонга
эга бўлиш

Нима учун?

Турмуш куриш



Соғлом бўлиш

Нима учун?

Тезроқ югуриш

Нима учун?

Марафон
ўтказиш

Нима учун бахт?

2007 йилда бахт ҳақидаги илмларни ўрганишга кўпроқ қизиқа бошладим. Бу кўтаринкилик психологияси деб номланувчи нисбатан янги тадқиқот соҳаси эканлигини билиб олдим. 1998 йилгача психологлар руҳиятида муаммоси бор одамларни нормал ҳолатга қайтаришга уриниб келишарди. Аммо кўпчилик психолог ҳамда тадқиқотчилар оддий одамларни нима бахтлироқ қилиши ҳақида ўйлаб кўришмаган.

Мен бахтга оид илмлар ҳақида ёзилган китоблар ва мақолаларни, жумладан, «Бахт гипотезаси» ва

«Бахтлироқ» кабиларни ўқий бошладим. Дастлаб бу «Zappos»га ҳеч қандай алоқаси бўлмаган шунчаки шахсий кизиқиш, эрмагим эди.

Бир куни тўсатдан унинг «Zappos»га бутунлай алоқадор эканлигини тушуниб етдим (афтидан, ҳаммаси равшан эди, аммо буни тушунишим учун менга бир йилдан кўпроқ вақт керак бўлди).

«Zappos» маҳсулотларини очаетганда мижозларимиз уларни «Қутидаги бахт» деб ўйлашларини доим айтишган. Мижозларнинг бекам-кўст пойабзал, кийим-кечакларни қабул қилгандаги хурсандлиги ёки бизнинг хайрон қолдирадиган янгиликларимиздан тортиб, буюртмаларни бир кечада етказиб беришимиздан мамнунлик, колл-марказимиздан ким биландир суҳбатлашганда, ўз кадриятларига мос келадиган маданиятнинг бир қисми бўлишдан бахтиёрлиги – буларнинг барчасини боғлайдиган восита бахт.

2009 йилда ўз мақсад ва қарашларимизни яна бир оддий баёнот билан кенгайттирдик:

«Zappos» дунёга бахт улашиши керак.

«Zappos» бренди эволюциясига назар ташлаш йиллар давомида қизиқ бўлиб келган:

1999 йил – пойабзалларнинг энг катта ассортименти.

2003 йил – мижозларга хизмат кўрсатиш.

2005 йил – корпоратив маданият ҳамда ўзак кадриятлар платформа сифатида.

2007 йил – мижоз билан яқин алоқа.

2009 йил – бахт улашиш.

Фикримча, бахт ҳақидаги билимларни кўпроқ ўрганиш бежиз кетмайди. Чунки бу билимлар бизнесимизни бошқаришда қўл келиши мумкин. Мижозлар ва ходимларни бахтиёр қилиш ортидаги асл сабабларни билиб олишимиз мумкин. Бугун, ҳаттоки, ходимларимизга «Бахт илми» машғулотини таклиф

килишимиз мумкин.

Бу соҳани қанчалик кўп ўрганганим сари, маълум бўлдики, тадқиқотларнинг изчил натижаларига кўра, одамлар ҳақиқатан бахт келтирадиган нарсалар ҳақида олдиндан башорат қилишда кўп янглишади. Кўпчилик ҳаёти давомида шундай ўйлайди: *...га эга бўлсам, бахтли бўламан ёки ...га эришсам, бахтли бўламан.*

Тадқиқотлар кўрсатишича, аслида улар ўйлаган бахт кўлга киргач, жуда тез ўз рангини йўқотади. Масалан, лотерея ғолибларининг ютуқдан бироз аввалги ҳамда бир йил кейинги бахтиёрлик даражалари бир неча марта ўрганилган. Барча ўрганишлар бир нарсани кўрсатди: Инсоннинг бахтиёрлик даражаси аввал қандай бўлса, яна ўшанга қайтиб қолади.

Мен учун бу ходисани ўрганиш ниҳоятда қизик. Кўпчилик учун ҳаётдаги мақсадлари нима бўлишидан қатъи назар, пул топишми, оила қуришми, ҳеч бири ҳақиқий бахтни келтирмайди. Шунга қарамай, кўп одамлар бутун ҳаётини уларни бахтли қилиши мумкин, деб ўйлаган нарсалар ортидан қувиб, ўтказиб юборади.

Ўзингизга беришингиз керак бўлган савол шуки, сиз бахт келтиради, деб ўйлайдиган нарсалар ҳақиқатдан сизни бахтли қиладими?

Агар асосий мақсад бахт бўлса, унда бахт ҳақида ўрганиб, кўпроқ билим олиш фойдали эмасми? Ахир, тадқиқотлар хулосаларини ўз ҳаётингизда қўллашингиз мумкин-ку.

Илмий изланишларга асосланган билимларни бироз эгаллаш билан қанчалик бахтиёр бўлишингиз мумкин?

Бу билимларни компаниянгизда қўлласангиз, мижозларингиз ва ходимларингиз қанчалик хурсанд бўлади? Бунинг натижасида бизнесингиз қай даражада мустаҳкам бўлар эди?

2006 йил илк марта марафонда югурганман. Ўша вақтгача умримда бир милдан ортиқ югурмагандим.

Килиманжарога кўтарилганим каби буни ҳам қилишим керак эди. Марафонга қандай тайёргарлик кўриш ҳақида ҳеч нарса билмас эдим. Шунинг учун бу ҳақдаги мақола ва китобларни ўқий бошладим.

Маълум бўлдики, югуриш ва марафонга тайёргарлик борасида кўплаб тадқиқотлар ўтказилган экан. Аввалига марафонда энг яхши натижага эришиш учун бир неча ой давомида ҳар куни югуриш керак, деб ўйлаб юрардим, аммо бундай бўлиб чиқмади.

Аслида, машқ қилишнинг энг яхши усули – ҳақиқий марафондагига қараганда секинроқ тезликда югуриш экан. Бош қоида – бемалол узок суҳбат қилса бўладиган нафас билан секин югуришдир. Биринчи марта синаб кўрганимда бу анча ноқулай туйилган эди. Ҳозир ушбу машқ стратегияси марафон югурувчилар орасида кенг қабул қилинади, аммо бу бизга ғалати кўриниши мумкин.

Худди қандай югуришни инстинктив тарзда билганимиз каби бизни бахтли қиладиган нарсаларни ҳам ўзимиз биламиз, деб ўйлаймиз. Лекин тадқиқотлар кўрсатишича, агар ички инстинктга қаршидек туйиладиган усулларда машқ қилсангиз, марафонда жуда яхши натижа кўрсатишингиз мумкин. Худди шу каби бахт борасида олиб борилган изланишлар ҳулосасига кўра, сизни ҳақиқатан бахтли қиладиган нарсалар дастлаб бахт келтирмайдигандек туйилади. Ёки бунинг тескариси ҳам бўлиши мумкин. Сиз бахтли қиладиган, деб ҳисоблайдиган нарсаларнинг умри жуда қисқа бўлади.

Бахт соҳасида мутахассислик қилишга даъво қилмайман. Ҳақиқатан қизиқарли мавзу бўлгани учун бу борадаги китоблар ва мақолаларни ўқиб-ўрганипман, холос. Шу сабабли ўз фикрларимни шакллантиришда ниҳоятда фойдали бўлган айрим мулоҳазалар ҳақида қисқача гапириб бермоқчиман. Ўз бахтиёрлик даражангизни ошириш учун ушбу формулаларни ўзингиз ўқиб чиқишингиз мақсадга мувофиқ бўлар эди.

БАХТ ФОРМУЛАСИ-1

Бахт аслида тўрт нарсага боғлиқ:

Англаган назорат, англаган ривожланиш, алоқалар (муносабатларингизнинг сони ва чуқурлиги) ва мақсад/маъно (ўзингиздан каттароқ нарсанинг бир қисми бўлиш).

Бу формуланинг кизиқарли жиҳати шундаки, ушбу концепцияларни ўз бизнесингизда ҳам қўллашингиз мумкин.

Англаган назорат

Колл-марказимиз ишчиларининг маошини йилда бир марта ошириб берардик, аммо улар буни ўзлари ҳал қила олмасди. Кейинчалик бунинг ўрнига «махорат тўпламлари» тизимини жорий қилишга қарор қилдик. Бизда ҳар бири муносиб маош билан тақдирланадиган йигирмага яқин турли хил маҳорат тўпламлари мавжуд. Ҳар бир маҳорат тўплами бўйича ўқиш ходимларнинг ўзларига ҳавола. Агар кимдир бирорта тўпламни танламаса, унинг маоши ўзгармай қолаверади. Агар бирор ким йигирма маҳорат тўпламининг барчасини эгаллашни хоҳласа, унга ўқиш суръатини ўзи белгилашига имкон берамиз. Шундай қилиб, колл-марказимиз вакиллари ўз маошлари қандай бўлиши ва нималарни ўрганиши ўзига боғлиқ бўлишига эришдик.

Англаган ривожланиш

«Zappos»даги савдо бўлимимизда ўн саккиз ой ишлагач, ходимларни савдо ассистенти лавозимидан ассистент харидор даражасигача кўтариб келганмиз (юқорилаш учун талабларга жавоб беришади, деб тахмин қилганмиз). Кейинчалик савдо ходимларини ҳар олти ойда кичикроқ лавозимларга кўтариб боришга қарор қилдик. Биргаликда улар аввалги бир марталик лавозим кўтарилишига тенг бўлади. Ўн саккиз ой (учта олти ойлик кичик лавозимлар)дан кейин, якуний натижага кўра, лавозимни ошириш тартиби, машғулотларда қатнашиш, сертификат олиш ва ҳақ тўланиш шакли худди аввалгидек

колган эди. Шу билан улар ўзларини давомий кўтарилиб, ўсиб бораётгандек ҳис қилар, бу эса уларга бахтиёрлик ҳиссини берарди.

Алоқа

Тадқиқотлар кўрсатишича, иш билан машғул ходимларнинг самарадорлиги юқорирок бўлади. Бирор ходимнинг ишда орттирадиган яхши дўстларининг сони унинг қанчалик иш билан банд бўлишига боғлиқ экан. «Бахт гипотезаси» китобида муаллиф бахт аввало ичда эмас, балки ўртада туғилади, деб хулоса қилади. «Zarros»нинг корпоратив маданиятига жуда катта эътибор беришимизнинг сабаби ҳам мана шу.

Мақсад/Маъно

Ҳар иккала «Яхшидан буюкка» ва «Қабила етакчилиги» китобларида факат пул, фойда ёки бозорда биринчи рақамли бўлиш эмас, балки компаниянинг ўз олдига олийроқ мақсад кўйиши яхши компанияни буюк компаниядан ажратиб турувчи асосий белги экани таъкидланади.

БАХТ ФОРМУЛАСИ-2

Чип Конлининг «Чўкки» китобида Маслоу иерархиясини қандай қилиб бизнес мақсадлар учун учта даражага ажратиш ва уларни миждозлар, ходимлар ва инвесторларга татбиқ қилиш яхши кўрсатиб берилган. Инсон эҳтиёжларининг Маслоу иерархияси асосидаги ғоя шуки, инсоннинг ҳаёт кечириш учун зарур эҳтиёжлари (озик-овқат, хавфсизлик, бошпана, сув ва ҳоказо) қондирилгач, уни ижтимоий мавқе, муваффақият ва ижод каби бошқа номоддий эҳтиёжлар қизиқтира бошлайди.

Харидорлар: Эҳтиёжини қондириш – Хоҳишини қондириш – Англамаган эҳтиёжларни қондириш.

Ходимлар: Пул – Тан олиниш – Маъно.

Инвесторлар: Савдо келишуви – Муносабат келишуви – Мерос.

Кўп компания ва менежерлар ходимларга кўпроқ пул бериш уларни бахтиёр қилади, деб ишонишади. Бирок аксарият сўровномалар шуни кўрсатадики, одамларнинг асосий эҳтиёжлари қондирилгач, баъзи номоддий нарсалар, жумладан, бошлиқ билан муносабатларнинг даражаси ҳамда касбий ўсиш имкониятлари каби заруратлар рўйхатида пул анча қуйи ўринни эгаллайди.

«Zappos»да мижозлар иерархиясига бир мисол қилиб қуйидагини келтириш мумкин:

Буюртма қилинган маҳсулотни қабул қилиш (жорий эҳтиёжнинг қониши).

Бепул етказиб бериш (истакнинг қониши).

Бир кечада етказиб бериш билан кутилмаган сюрприз (англанмаган эҳтиёжнинг қониши).

МАСЛОУ ИЕРАРХИЯСИ

• **ЎЗ-ЎЗИНИ РЎЁБГА ЧИҚАРИШ:** *Хоҳишларни рўёбга чиқариш, ўз-ўзини таъминлаш, ижодкорлик, ахлоқ, аслият, фактларни қабул қилиш.*

• **ЎЗ-ЎЗИНИ ҚАДРЛАШ:** *Ютуқ, мақом, масъулият.*

• **СЕВГИ/БОҒЛИҚЛИК:** *Оила, муносабатлар, оила/дўстлар.*

• **ХАВФСИЗЛИК:** *Бошпана, хавфсизлик, ҳимоя, касбий хавфсизлик, бандлик, барқарорлик.*

• **ФИЗИОЛОГИК:** *Озиқ-овқат, ҳаво, ҳордиқ, сув, уйқу, эжинсий алоқа.*

**БАХТНИНГ 3 ТУРИ:
РОҲАТЛАНИШ, ИШТИЁҚ
ВА ОЛИЙ МАҚСАД
МАМНУНИЯТ**

Роҳатланиш

Бахтнинг роҳатланиш тури ҳамиша юқорига интилиш билан боғлиқ. Мен бу турни бахтнинг «Рок юлдузи» деб аташни яхши кўраман. Чунки доимий равишда илҳомланиб туриш жуда ажойиб-ку! Лекин сиз рок юлдузининг ҳаёт тарзида яшамас экансиз, уни сақлаб туриш жуда қийин. Бахтнинг уч туридан энг умри қисқаси мана шу эканлиги тадқиқотларда аниқланган. Илҳом манбаи тугаши билан инсонларнинг бахтиёрлик даражаси ҳам тезда тушиб кетади.

Иштиёқ

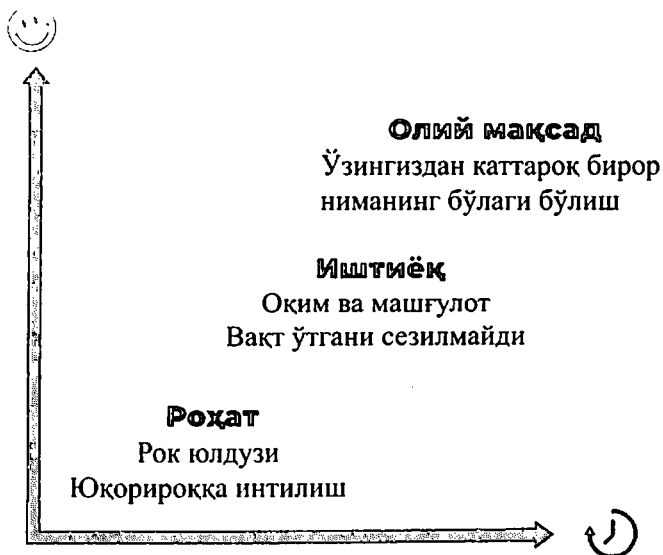
Бахтнинг ушбу тури оқим деб ҳам аталади. Бунда сифатли ишлаш ишга муқкасидан кетиш билан қўшилиб кетади, вақт ўтгани сезилмай қолади. Тадқиқотлар бахтнинг 3 та туридан иккинчи узоқ давом этадигани деб ушбу турни кўрсатади. Профессинал атлетлар баъзида бу ҳолатни «зонада бўлиш» деб атайди.

Олий мақсад

Бахтнинг олий мақсад тури – бу ўзингиз учун маъноли бўлган катта бир нарсанинг бир бўлагига айланишни билдиради. Тадқиқотлар кўрсатишича, бахтнинг

учта туридан энг узок давом этадигани олий мақсад ҳисобланади. Менга қизиқ жиҳат шуки, кўп одамлар ҳаёти давомида бахтнинг роҳатланиш тури ортидан қувиб, унга эриша оламан, деб ўйлайди, кейин эса иштиёқнинг ташвишини қиладилар. Агар унга ҳам эришсалар, шундан кейингина ўзларининг олий мақсадларини кидириб қолишади.

БАХТНИНГ УЧ ТУРИ



Аmmo тадқиқот натижаларига асослансак, аввало олий мақсадни аниқлаб олиш ва унга эришиш тўғри стратегия ҳисобланади (чунки ана шу энг узок муддатлидир). Кейинги поғонага иштиёқни, ундан кейин эса бахтнинг роҳатланиш турини қўйиш лозим.

Бахт геометрик фрактал сифатида

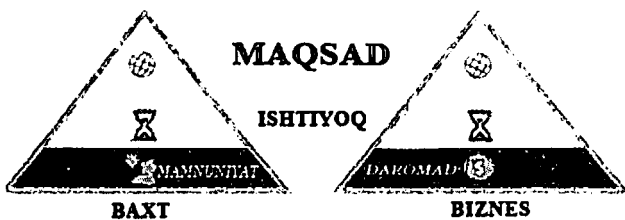
“Migiam-Webster”га кўра фрактал бу ҳар қандай нотўғри эгри чизик ёки шакллاردир, улар учун ихтиёрий ҳар қандай қисм катталаштирилган ёки бир хил ҳажмга туширилганда берилган катта ёки кичик қисм билан аини бир шаклда бўлади. Мана бу ана шундай фракталларга бир мисолдир:



Фракталларнинг хусусиятларидан бири шуки, агар сиз катталаштирсангиз ёки кичиклаштирсангиз ҳам, расм бир хил ёки жуда ўхшаш кўринаверади. Википедияга кўра, кўпгина табиий объектлар фрактал хусусиятга эга. Буларга мисол қилиб, булутлар, тоғ тизмалари, чакмоқлар, қирғоқ бўйлари, қор парчалари, турли сабзавотлар (гулқарам ва брокколи) ҳамда ҳайвонларнинг тусланиш шакллари кўрсатиш мумкин.

Ўйлашимча, одамларни нима бахтли қилиши (роҳат, иштиёқ, мақсад) борасидаги тадқиқот натижалари ҳамда нима компанияни яшовчан буюк компанияга айлантириши (фойда, иштиёқ, мақсад) борасидаги тадқиқот натижалари ўртасидаги ўхшашлик мен кўрган фракталлар ичида энг ажойибдир.

ULKAN BIZNES VA ULKAN BAXTNI TAQQOSLASH



Бир карашда, геометрик фракталлар вужудга келтирган шакллар чексиз мураккабдек кўринади, аммо улар жуда оддий математик формулалар асосида юзага келади.

Шунга ўхшаб, яшовчан буюк компанияни ташкил этиш ҳам дастлаб жуда оғир вазифа бўлиб туйилиши мумкин. Лекин бахтдан асос принцип сифатида фойдаланиш тўғри йўлга тушишингизга ёрдам беради.

*

Китоб ёзиш менинг қилмоқчи бўлган ишларим рўйхатидан ўрин олган бўлса ҳам, бу китоб фақат шу рўйхатга галочка қўйиш учун ёзилмаган.

Шунингдек, бу китоб «Zarros» ходимларига қўлланма бўлиб хизмат қилса ҳам (эҳтимол, харидорларимиз сонини оширар), у фақат «Zarros» фойдасини кўзлаб ёзилмаган.

Китобни бошқа бир сабабга кўра ёзишни хоҳладим: Бахтга урғу бериб, дунёни янада яхшироқ қилишга ҳисса қўшиш.

Умид қиламанки, ушбу китоб орқали мен шахсан ўрганган ҳамда «Zarros»да жамоавий олган сабоқларимиздан бошқа бизнес компаниялар нимадир олиб, доимий қилаётган ишларига татбиқ этишади, тадбиркорлар ўз бизнес моделларининг асоси қилиб бахтни танлайди ва янги компаниялар ташкил этишга илҳомланади. Умид қиламанки, янада кўпроқ компаниялар ўз бизнесларини яхшироқ қилиш, мижозлар ва ходимларни хушбахт қилиш учун бахт борасидаги илмий изланишлардан фойдалана бошлайди.

Бу китоб сизга, сиз орқали кўплаб инсонларга бағли олиб келишига умид қиламан.

Ҳар бир инсоннинг бош мақсади бахт экан, агар дунёни ўзгартира олсак, ҳар ким ва ҳар бир бизнес шундай мақсад ва тарзда фикрлашига эриша олсак, шу эмасми олий мақсад?

Мен ҳамма саволларга жавоб бера олмайман. Лекин, умид қиламанки, сизни ўзингизга тўғри саволлар беришга ундай олдим.

Ўз бахтингизни мукаммаллаштириш учун ҳар куни ишляпсизми?

Дунёдаги умумий бахтга сизнинг бу дунёда мавжудлигингиз қанчалик ҳисса кўшади?

Қадриятларингиз қандай?

Иштиёқингиз нималарга қаратилган?

Сизни нима илҳомлантиради?

Ҳаётдаги мақсадингиз нима?

Компаниянгнинг қадриятлари нималардан иборат?

Олий мақсадингиз нима?

Мақсадинг билан юрсанг,
тақдиринг билан тўқнашасан.

- *Бертаис Берри*

*

Умид қиламанки, бу китобни ўқиш сизни, миждларингизни бахтли қилишга (яхшироқ хизмат кўрсатиш орқали), ёки ходимларингизни бахтли қилишга (корпоратив маданиятга эътибор бериш билан) ёки ўзингизни бахтли қилишга (бахт ҳақидаги билимларни кўпроқ ўрганиш билан) илҳомлантиради.

Агар ушбу китоб юқорида айтилганларидан бирортасини бажаришга ундаган бўлса, «Zappos»нинг ва ўзимнинг олий мақсадимга эришиш учун муҳим қадам кўйган бўламан: *Дунёга бахт улашиш.*

ХОТИМА

Сиз ҳам қўшилинг

Бирор ишга қўл уришдан аввал ўзимдан қуйидагиларни сўрашга ҳаракат қиламан: *Агар дунёдаги ҳамма бир хил ишласа нима бўлар эди? Дунё қанақа бўлар эди? Дунёдаги умумий бахтга қанчалик таъсир қилар эди?*

Бундай фикрий тажриба «Zappos»даги ишларимизни бошқалар билан баҳам кўриш керак ёки керакмаслиги, буюртмамни тасодифан нотўғри олган официантдан хафа бўлиш керак ёки керакмаслиги, анча олисрокда келаётган бегона одамга эшикни очиб туриш керак ёки керакмаслиги хақида ўйлаганда доим қўл келган. Айни шу саволлар ҳеч нарса қилмаслик оддий танлов бўлган шароитда ҳам, нимани аслида қилмаслик кераклигини аниқлашда ҳам жуда муҳим. Ушбу китобдаги ғоялар шу ерда тугаши мумкин. Китобни ёпиб, ҳаётингизни аввалгидек давом эттиришингиз ҳам мумкин. Ёки дунёни янада яхшироқ ва бахтлироқ қилишга ёрдам берадиган ҳаракатнинг бир қисми бўлишингиз мумкин. Танлов ўз қўлингизда.

Онлайн саҳифамизга ташриф буюринг: www.deliveringhappinessbook.com/jointhemovement Ҳаракатнинг бир бўлагига айланиш учун яна нималар қилиш мумкинлигини билиб олинг.

Биргаликда дунёни ўзгартира оламиз.

*

Биргина шам билан яна минглаб шамларни ёқиш мумкин, бу билан шамнинг умри қисқармайди.

Бахт ҳам улашган билан камайиб қолмайди.

- *Будда*

Амал қилиш учун қайдлар

«Ҳаёт ўзингни топиш эмас, ўзингни яратишдан иборат».

Жорж Бернард Шоу

«Кимнингдир мақтовига эътибор бермасдан бирор ишни яқунлай олиш – жуда ажойиб».

Гарри Трумэн

«Ўзимизни хоҳ ғамгин, хоҳ кучли қилайлик – ишимиз миқдори бир хил».

Карлос Кастанеда

«Биздан олдинда ёки кейинда нимаики мавжуд бўлмасин, улар бизнинг ичимиздаги нарсалар олдида жуда майда».

Ральф Вальдо Эмерсон

- Ушбу китоб учун веб-сайт:

<http://www.deliveringhappinessbook.com>

- Китобга киритилмаган қўшимча хикоялар:

<http://www.deliveringhappinessbook.com/stories>

- Китоблар тавсияси:

<http://www.deliveringhappinessbook.com/books>

- «Zappos»нинг ўзак қадриятлари:

<http://www.deliveringhappinessbook.com/zappos-core-values>

pos-core-values

- Ташкилотингиз учун ўзак қадриятлар яратиш ҳақида:

<http://www.deliveringhappinessbook.com/core-values>

- «Twitter» сизни қандай қилиб яхшироқ ва бахтлироқ

қилиши мумкин»

<http://www.deliveringhappinessbook.com/twitter-better>

- Мени «Twitter»да кузатиб боринг (@zappos):

<http://twitter.com/zappos>

- «Zappos»нинг оммавий эслатмалари ҳамда

ходимларимизнинг қайдлари:

<http://twitter.zappos.com>

- «Zappos» маданияти ҳақида фотосурат ва видеолари:

<http://blogs.zappos.com>

- «Zappos» ҳақида кўпроқ маълумот:

<http://about.zappos.com>

• Бизнес ва тадбиркорлик учун «Zappos Insights»
видео обуна хизматлари:

<http://www.zapposinsights.com>

• «Zappos»да ишлаш имкониятлари:

<http://jobs.zappos.com>

• Маданият китоби (илтимос, ишлаб турган почта
манзилингизни киритинг):

ceo@zappos.com

• Лас-Вегасдаги «Zappos» бош биносига саёҳат:

<http://tours.zappos.com>

МУНДАРИЖА

1

Фойда излаб	12
Баъзан ютасиз, базан ютқазасиз	42
Диверсификация	70

2

Ўрнингизга диққат қилинг	112
Ўсиш замини: бренд, корпоратив, маданият, таклиф тизими	156

3

Компанияни кейинги босқичга олиб чиқиш	252
Сўнгги ўйин	280
Бахтнинг 3 тури	288

БАХТ ЕТКАЗИШ

Тони Шей

Таржимонлар:

Ҳикматжон Толибжонов, Сурайё Мажидова, Шухрат
Аликўзиев, Жасурбек Тўлкинов

Муҳаррир: Х. Йўлдошев

Мусахҳиҳ: Г. Қодирова

Рассом ва

саҳифаловчи: А. Умарова

Ушбу китобнинг муаллифлик ҳуқуқи “Asaxiy Books” лойи-
ҳасига тегишли бўлиб, “Asaxiy Books” рухсатисиз китобни
электрон, аудио, видео ёки бошқа ҳар қандай шаклда тарқатиш
Ўзбекистон Республикаси қонунларига биноан тақиқланади.

Нашриёт лицензияси АІ №, санаси: .

Босишга да рухсат этилди. Бичими 84x108/32. Офсет қоғози.
Офсет босма. Times New Roman гарнитураси. Шартли босма
табоғи 10.08. Босма табоғи 6. Адади 1000 нусха.

“Ofset print” МЧЖ босмаҳонасида босилди.

Босмаҳона ва нашриёт манзили:

Тошкент вилояти, Зангиота тумани, Ўнкўрғон кўчаси, 4-уй.

ҚАЙДЛАР УЧУН