

НВУЗ АНО «РЕГИОНАЛЬНЫЙ
ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ»

УЧИТЕСЬ У ВЕЛИКИХ



Курск

Все права защищены. Воспроизведение любой части раздела «Учитесь у великих» без письменного разрешения автора запрещено.

Все замечания и пожелания Вы можете отправить по электронному адресу: konorev_rp@mail.ru.

2-е издание

Курск: типография РФЭИ. – 28 с.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ЯБЛОКО СТОИМОСТЬЮ В 52 МИЛЛИАРДА ДОЛЛАРОВ.....	5
ПОИСК С УДОВОЛЬСТВИЕМ	7
КОМПАНИЯ, КОТОРАЯ ИЗМЕНИЛА МИР.....	10
АМЕРИКАНСКАЯ МЕЧТА	15
WAL-MART, ИЛИ ОТКУДА БЕРУТСЯ НИЗКИЕ ЦЕНЫ	17
ИДЕИ, ВОПЛОЩЕННЫЕ В ЖИЗНЬ.....	20
ВСЕ БУДЕТ... ..	22
ЖИЗНЬ НА ВСЮ КАТУШКУ!	24
РОЖДЕНИЕ НЕОБЫЧНОЙ РУССКОЙ КОМПАНИИ	26

ВВЕДЕНИЕ

Многие люди сейчас говорят: «Чтобы стать богатым, необходимо иметь высшее образование, богатых родственников, большой стартовый капитал, дар или украсть, и по-другому никак».

На самом же деле, это всего лишь отговорки. Ведь когда Вы хотите кушать, Вы об этом рассуждаете или просто идете есть? Я думаю, что второе. То же самое и с богатством. Если человек действительно хочет стать богатым, то он берет и делает для этого все возможное.

Большинство людей, о которых я хочу Вам рассказать, не имели высшего образования, они жили в бедных семьях, стартовый капитал зарабатывали своими силами, ничем не отличались от своих соседей. У них было только желание: улучшить свою жизнь. Они руководствовались правилом: «Если я этого хочу, то делаю все, чтобы это достичь», и никогда не отступали от намеченной цели. Ярким примером приверженца этого правила

является Ричард Брэнсон, основатель компании Virgin, который добивался всего, чего хотел.

Зачем нужен этот раздел Вам? На это несколько причин. Во-первых, чтобы увидеть дух, жизненную позицию, ценности преуспевающих людей. Это поможет Вам найти ориентир в своей жизни и бизнесе. Во-вторых, чтобы понять, что Вы ничем не отличаетесь от них и что у Вас есть все шансы стать богатым и преуспевающим человеком. В-третьих, узнать их методики ведения бизнеса, их идеи, а также допущенные ими ошибки и все полученные знания применить в Вашем бизнесе.

Вы можете сказать, что каждый случай индивидуален и что с Вами такое не повторится. Да, снаряд в одно и то же место не падает, но, зачастую, зная выход из конкретной ситуации, можно выйти из похожей. И все-таки лучше учиться на чужих ошибках, чем на своих.

ЯБЛОКО СТОИМОСТЬЮ В 52 МИЛЛИАРДА ДОЛЛАРОВ

Эта история начинается в студенческие годы, когда Стив Возняк имел пристрастия к электротехнике. Он был просто на ней помешан. И вот однажды мама подарила ему журнал «Эсквайр», в котором была статья «Секреты голубой коробочки». Эта статья рассказывала про телефонных хакеров, которые с помощью этих самых коробочек взламывали телефонную сеть и звонили в любую точку мира абсолютно бесплатно.

Эта история так засела в душе Возняка, что он, не раздумывая, бросился звонить своему лучшему другу Стиву Джобсу, с которым они вместе занимались электротехникой. И вот два Стива решили сделать эту голубую коробочку. Но это оказалось делом не из легких. В статье не рассказано, как именно ее сделать, там описан лишь только принцип ее работы. Поэтому они сами должны были разобраться, как создать чудо-аппарат.

Им пришлось самим сконструировать генератор, над разработкой которого они трудились почти четыре месяца, а Стиву Возняку еще и цифровое устройство к этому генератору. И как только они смогли запустить свою коробочку, они стали играть. Они звонили во все возможные места, даже заказывали телефонную проповедь из Ватикана.

И, возможно, это бы продолжалось еще долго, если бы в один прекрасный день у Стива Джобса не проявилась его коммерческая жилка, и он не решил бы прекратить эти игры и заняться бизнесом. Джобс придумал план. Он будет оплачивать комплектующие этих коробочек и придумывать места сбыта, а Возняк их собирать, ведь у него это уже быстро получалось. Прибыль, естественно, пополам. Собрав несколько устройств, они начали разносить их по общежитиям своего города. А в последующем наладили продажу в Беверли Хиллз. Их бизнес процветал, пока не посадили некоторых покупателей за мошенничество, а телефонные компании не усовершенствовали свою систему безопасности, так что их коробочки не могли больше ее взломать.

Жизнь шла дальше. Возняк продолжал учиться, но не мог никак сдать экзамены. А

Джобс вообще потерял смысл жизни. Он стал употреблять ЛСД и марихуану. За это его выгнали из колледжа, и он вернулся домой. Позже Джобс с трудом устроился работать в компанию «Атари». Работая в компании, он умудрился настроить весь коллектив против себя. Он ходил на работу грязным и нерасчесанным, ставил себя выше других. Но начальник, Эл Олкорн, видел в нем потенциал и перевел его в ночную смену, когда на работе никого не было.

Как-то ему дали задание в «Атари» разработать игру «Разбей стенку». Джобс хотел самостоятельно сделать эту игру, потому что за это больше заплатят, но понимал, что самому не справиться. Тогда он обратился к своему другу Возняку.

Джобс сказал Возняку, что ему заплатят за эту работу 700 долларов и отдаст ему половину. Стив Возняк согласился и помог ему сделать эту игру. Но только спустя несколько лет он узнал, что за работу Джобсу заплатили не 700, а 7000 долларов. Получив деньги, Стив Джобс уехал жить на ферму. А Возняк устроился работать в фирму по изготовлению калькуляторов.

Работая там, он ходил в компьютерный кружок, где прочитал в журнале о выходе «Альтаира-8800» - революционного персонального компьютера. Но так как у него не было денег, чтобы его купить, он решил сделать свой собственный. И после долгих стараний он его собрал, но не компьютер, а что-то далеко похожее. Но на презентации перед местной газетой из его изобретения повалил дым. И было все провалено.

Стив Возняк расстроился и хотел прекратить заниматься электротехникой. Но его друг Джобс увидел в этом способ неплохо заработать и стал его уговаривать создать свою собственную фирму по производству компьютеров. И сказал, что даже название есть. В память о ферме и, главное, чтобы название в телефонном справочнике стояло перед фирмой «Атари», Джобс предложил «APPLE». Возняку понравилась идея с собственной фирмой, но ему хотелось другое название: что-то связанное с электротехникой.

Но Джобс настоял на своем названии, и они его оставили.

Теперь перед ними возникла новая проблема: для реализации им требовались деньги. Для этого Возняк продал свой любимый калькулятор за 500 долларов, а Джобс старый грузовичок почти за такую же цену. В компьютерном клубе они нашли человека, у которого было три магазина по продаже электротехники. Пол Террелл, так его звали, сказал, что ему нужны компьютеры, но в собранном виде. Это было счастье для Стивов. Они набрали кредитов, взяли в долг у родственников и у друзей, и начали собирать первые свои компьютеры.

Гараж Джобса превратился в сборочный цех. Они привлекали к работе всех своих родственников. Закончив работу, они подсчитали расходы и, так как они были с причудами, назначили цену: 666 долларов 66 центов. Это был первый компьютер «APPLE». Возняк создал хороший компьютер, но он бы так и стоял у него в гараже, если бы не Джобс. Именно он приложил максимум энергии к реализации проекта «APPLE». Создание первого компьютера, который помещался на рабочем столе, стал большим прорывом. Но заказчик не был в восторге, потому что эти компьютеры были без корпусов, без мониторов и клавиатур, без программного обеспечения. Но все равно деньги заплатил. И эти компьютеры еще долго пылились на полках магазинов.

Сразу же Возняк начал работу над созданием «APPLE-2». Он решил, что в нем будет все, что необходимо: и монитор, и клавиатура, и программное обеспечение, и дисковод. А весь компьютер заключит в литой пластиковый корпус.

«APPLE-2» имел колоссальный успех. За четыре года работы было продано 130000 экземпляров, за шесть лет написано 14000 программ для него. И многие специалисты считали, что «IBM» должна выпускаться в «APPLE», если бы «APPLE» не допустила ряд ошибок.

Самовлюбленность Джобса сильно влияла на действующую политику компании и помешала созданию совместимых между собой компьютеров. Лишь в середине 80-х они поняли, какую ошибку допустили, но было уже поздно.

Итак, «APPLE» получила признание в 1980 году, после четырех с половиной лет своего существования. Компания развивалась быстрее, чем любая другая в мире. Она получила репутацию заботливой о пользователях фирмы, ее деятельность направлена на облегчение пользованием программ. Их вера, воля, предвиденье и риск продавали рынок. К 1992 году ее доход достиг 7 миллиардов долларов в год, а сегодня оборот компании около 43 миллиардов, но она все равно занимает лишь 10% мирового рынка персональных компьютеров.

Стив Джобс не создал ни одного компьютера. Автором всех технологий был Стив Возняк. Джобс дал толчок для создания нового рынка и добился успеха.

Стив Джобс хотел «здесь и сейчас», и из-за этого он в 1985 году привел компанию «APPLE» к катастрофе. Она перестала быть лидером на рынке компьютеров и уступила место «IBM». За это совет директоров выгнал Джобса из компании.

Но Стив не расстроился и приступил к разработке новой идеи, которая применяется в экономических процессах и обучении. За его энтузиазмом двинулись многие последователи из «APPLE». В ходе своей работы он привлек большой поток от инвесторов. Так он создал новую компанию под названием «NeXT».

Но Стив вскоре снова вернулся в APPLE продвигать товар. Эксклюзивность его была в том, что он мог создать колоссальный ажиотаж. Как он это делает? Джобс закрывает любую информацию, которая касается новой разработки. А затем организует «утечки» о том, какое превосходство новое устройство будет иметь. И вот, когда публика готова, начинается спектакль под названием «Продажа iPhone». Во всех странах (Россия не исключение) находятся покупатели, которые живут в палатках возле магазинов около недели, чтобы первыми купить новую игрушку. А дальше - большие очереди.

Сейчас успех компании держится на рекламе и дизайне своих компьютеров. На вопрос: «Почему люди покупают iMac?», Стив Джобс ответил: «У него такие классные кнопочки, хочется взять и потрогать». Это говорит о том, что пользователь покупает компьютер APPLE из-за того, что он не похож на другие.

ПОИСК С УДОВОЛЬСТВИЕМ

Эта история о том, как обычные студенты основали компанию Google и стали великими бизнесменами.

Ларри Пейдж и Сергей Брин познакомились весной 1995 года в Стэнфордском университете. После первых же минут знакомства у них завязалась ожесточенная дискуссия. И это было не удивительно, ведь они росли в семьях, где спорить на темы компьютеров, математики и будущего было обычным делом. Они считали, что тем самым тренируют интеллект и мыслительные процессы. Ларри и Сергей были разными по характеру. Ларри слишком задумчив и не очень разговорчив, Сергей любил быть в центре внимания. Но общий язык они нашли сразу.

Ларри с раннего детства увлекался компьютерами. В 6 лет он уже мог набирать на нем тексты. А через несколько лет с помощью отвертки разобрал системный блок, чтобы посмотреть, как он устроен. В старших классах он умудрился собрать струйный принтер из деталей конструктора «Лего».

Образованию в его семье отводилась ведущая роль. Поэтому Ларри пошел по стопам отца. Он поступил в Мичиганский университет, где изучал компьютерные технологии. В 1995 году получил степень бакалавра и пошел учиться в Стэнфорд.

Сергей родился в Москве 21 августа 1973 года. В шестилетнем возрасте родители перевезли его из Советского союза в США. Будучи школьником, Брин поступил в университет Мэриленда. А в 19 получил диплом бакалавра. После пошел в докторантуру Стэнфордского университета на специальность «Компьютерные технологии».

Во время учебы Сергей уделял много времени не только учебе, но и физическому развитию. Он серьезно занимался гимнастикой и танцами, а еще научился ходить под парусом.

После знакомства Брин и Пейдж стали «не разлей вода». Большую часть своего времени они тратили на разработки многочисленных программ. Они сидели в своей аудитории, не выходя в «мир», и поэтому не знали, что там

происходит. А там случилось знаменательное событие для IT-технологий. 9 августа 1995 года компания Netscape, занимающаяся разработкой браузеров (программ для просмотра страниц в Интернете), разместила свои акции на бирже, а к концу дня они выросли втрое. Выход Netscape на мировой рынок послужил началом новой эры для Интернета. Все эксперты стали говорить, что это только начало, что последуют и другие такие же компании. И инвесторы стали присматриваться к молодым и перспективным Интернет-компаниям.

Это все отразилось и на Стэнфорде. Руководство университета приняло решение поддерживать студентов в разработке IT-технологий и помогать им в оформлении патентов. Так с помощью университета на свет появились Hewlett-Packard и Sun Microsystems. Новость о крупных вложениях в Интернет-компанию вскоре дошла до Сергея и Ларри, но для них было важно только образование, а не материальное обогащение.

В середине 1990-х годах Всемирная паутина была похожа на Дикий Запад, такая же неконтролируемая. Миллионы пользователей осуществляли поиск нужной информации в Сети, но они получали не то, что хотели. В те времена появилась поисковая система Yahoo!. Она была лучше всех остальных, но тоже не давала нужного результата. Найденные ею страницы приходилось отсеивать вручную. Но Брин был уверен, что должен быть какой-то более совершенный способ поиска.

Как-то Пейдж случайно натолкнулся в Сети на поисковую систему AltaVista и увидел, что она работает быстрее, а в результатах поиска стала использовать ссылки на сайты. Он решил, что анализ данных ссылок может дать полезные результаты. Для того чтобы делать этот анализ, нужно было иметь большую базу данных. И он решил загрузить в свой компьютер весь Интернет. Это звучало абсурдно, но только не для Ларри.

Осенью 1996 года Брин и Пейдж преступили к загрузке веб-страниц. Изучая ссылки, у Пейджа возникла мысль о том, что

они имеют разную степень востребованности пользователями. На основе этого они с Сергеем создали программу PageRank, которая распределяет ссылки по степени релевантности (соответствию запроса с результатом). После они разработали прототип поисковой системы для внутреннего пользования.

В следующем году Брин и Пейдж решили дать своему детищу название. Долго думая, они не могли ни как подобрать подходящие. Тогда Ларри обратился за помощью к Шону Андерсону. Он предложил «Googleplex». «Это слишком длинное название, у него же есть сокращение – Google», - сказал Пейдж. После они зарегистрировали сайт и на доске написали Google.com. А на следующий день они обнаружили комментарий: «Вы неправильно написали это слово. Оно пишется как Googol». Оно означает очень большое число – единицу со ста нулями. Но название было уже зарегистрировано, и менять его не стали.

Не имея дизайнеров, Брин оформил страничку самостоятельно. Разноцветные буквы на чистом белом фоне были большим контрастом среди всех остальных сайтов, которые напичканы мигающей рекламой.

Они запустили свою поисковую систему по университетскому городку, чтобы ею мог воспользоваться бесплатно любой желающий.

Прогнозы Ларри и Сергея оправдались – число пользователей постоянно росло. Но при этом возникала необходимость в новых компьютерах. Они стали покупать не самые дорогие и подключать их к Сети. Но, в итоге, у них все равно не хватало средств, и они решились продать свою программу PageRank.

Они встретились с Полом Флаэрти, создателем поисковой системы AltaVista, рассчитывая, что он заплатит им 1 миллион долларов за их изобретение. Но совет директоров не интересовало, насколько точно выдает AltaVista результаты, поэтому им отказали. Но все же Брин и Пейдж не ушли с пустыми руками. Пол рассказал им о том, что его поисковая система имеет очень большую базу данных и может в этой базе найти нужное слово меньше, чем за полсекунды.

У них уже почти не было денег, но они не отчаивались и работали над Google не покладая рук.

Однажды в августе 1998 года профессор Дэвид Черитон организовал встречу между его другом Энди Бехтольшеймом и создателями Google. Ларри и Сергей тогда еще не знали, что Энди - один из основателей Sun Microsystems и крупный инвестор в IT-технологии. Ребята рассказали ему все о своей поисковой системе. Рассказ Энди понравился, но его интересовало, как они собираются получать прибыль. Брин и Пейдж негативно относились к рекламе на сайте, они хотели размещать рекламу в виде ссылок. А также продавать свои патенты другим компаниям. Бехтольшейма все устраивало, и он, недолго думая, выписал им чек на 100 тысяч долларов. Вслед за примером Энди последовали и другие инвесторы. Так изобретатели собрали примерно 1 миллион.

Имея деньги, они стали закупать новые компьютеры и совершенствовать систему поиска. Создав хорошо работающую программу, они собрали конференцию, где продемонстрировали свое детище. Помимо этого конференция стала для Google, в своем роде, рекламным ходом, потому что о ней узнали многие люди.

7 сентября 1998 года была официально зарегистрирована компания Google Inc. Брин и Пейдж начали рекламировать свой продукт через электронные письма и ICQ-сообщения, не тратя ни цента. А вскоре они попали в список журнала PC Magazine, поэтому Google стала более знаменитой.

Также им сыграло на руку то, что их конкуренты перестали вкладывать деньги в развитие поиска. Они выкачивали деньги из рекламы себе в карман. Поэтому Google вырвалась далеко вперед в техническом прогрессе.

Наши герои были так довольны результатами, что в августе 1999 года всем коллективом Google отправились на фестиваль «Горящий человек». Дизайнеры по этому поводу оформили главную страницу – вместо буквы «l» поставили фигурку Горящего человека. Изменения главной страницы так понравилось пользователям, что гугловцы

решили в дальнейшем оформлять ее под каждый праздник.

Корпоративная культура в Google своеобразна. Основатели хотят, чтобы каждый сотрудник ни в чем не нуждался и чувствовал себя как дома. Ларри и Сергей начали формировать ее с предоставления работникам бесплатной еды, что послужило очень хорошей мотивацией для сотрудников компании. А в дальнейшем создали для них бесплатные прачечные, автомойки, спортзалы, массажные кабинеты и многое другое. Они выплачивают денежные компенсации женщинам в декретном отпуске по \$2 000 каждый месяц. Также платят за приведенного в компанию друга.

Каждую пятницу в Google проводятся собрания с пивом. А каждый месяц устраиваются вечеринки.

Вот представьте, вы заходите в здание, где теплые тона цветов, повсюду комнатные растения, лампы, в которых густая жидкость перетекает снизу вверх и обратно. На столике стоит автомат с кофе и лежат печенья, а рядом большая корзина с M&M's, которая никогда не кончается. Все сотрудники сидят близко друг к другу, потому что очень часто беседуют между собой. И все они в пижамах. Почему в пижамах? В Google сегодня «Пижамный день». Вот как выглядит жизнь внутри компании.

Говоря об успешной организации, нельзя сказать и о причинах ее взлета. Одна из основных заключается в том, что компания отводит 20% рабочего времени на самосовершенствование. Обычно в это время сотрудники разрабатывают свои собственные проекты. Руководители тоже распределяют свое время. 70% - это их основная работа, 20% - другие проекты, а оставшиеся 10% они отводят новым направлениям. В Google даже есть должность «директор по всему остальному», который следит за процессом в эти 10% времени. Также причина в стратегии компании, которая меняется по мере того, как отзываются о ней пользователи.

В числе других принципов Google лежит такой, как «все внимание пользователям – остальное приложится». Потому что пользователи для нее самое лучшее жюри, которое по достоинству оценит их продукты.

Google не боится сделать ошибку. И вот что по этому поводу Ларри Пейдж сказал одному из сотрудников, который принес компании потерю в несколько миллионов: «Я рад, что вы ошиблись. Потому что мне не нужна компания, где все осторожничают и ничего не делают, лишь бы угодить начальству. Я хочу, чтобы мы быстро двигались и развивались. Новое – это всегда риск ошибиться. Поэтому мы должны ошибаться».

А напоследок хочу Вам представить советы от Сергея Брина.

1. Никогда не останавливайтесь на достигнутом.

Google уже является ведущей поисковой компанией, но она не останавливается. Она постоянно ищет новые технологии в поиске.

2. Удобство клиента – превыше всего.

Такого роста компания добилась благодаря отзывам пользователей, которые были довольны системой поиска.

3. Лучше делать что-то одно, но делать это очень хорошо.

Google очень хорошо ищет информацию в Интернете.

4. Деньги нужно зарабатывать только честным путем.

Компания за всю свою историю никого не обманула и никому не давала взятки.

5. Серьезным можно быть и без костюма с галстуком.

Все сотрудники серьезно относятся только к поиску. А как одеваться каждый решает сам.

6. Не нужно постоянно сидеть на работе, чтобы решить проблему.

Каждый сотрудник может работать там, где ему удобно.

КОМПАНИЯ, КОТОРАЯ ИЗМЕНИЛА МИР

История Toyota начинается с Сакиши Тойода. Сакиши обучился у своего отца плотническому ремеслу, но плотником становиться не хотел. Он мечтал стать изобретателем. В его времена в Японии было развито мелкое ткацкое производство, и почти всё женское население занималось только этим. Сакиши видел, что востребовано у граждан, и поэтому создал ручной ткацкий станок, который был лучше и дешевле прежних.

Но он не остановился на этом. Он был расстроен тем, что люди работали за этими станками не покладая рук. И чтобы облегчить им труд, а в особенности он это делал ради своей мамы и бабушки, Тойода приступил к разработке ткацкого станка с механическим приводом. Набираясь опыта, методом проб и ошибок, он все-таки создал деревянный станок, который приводился в движение с помощью паровой машины.

Это изобретение положило начало компании Toyota Automatic Loom Works. Позже Сакиши вместе с сыном Киширо создали полностью автоматизированный станок, который даже сам останавливался, если обрывалась нить. Станок послужил созданию целой системы «предупреждения ошибок». Эта система заключается в том, что сотрудника обучали всем возможным ошибкам и предпосылкам к ним, а после он уже видит будущую неприятность и устраняет ее в корне.

В 1929 году Сакиши послал своего сына в Англию для переговоров о продаже патента на ткацкий станок. Киширо договорился о предоставлении прав за 100 000 английский фунтов. Эти деньги пошли в дальнейшем на стартовый капитал Toyota Motor Corporation.

Перед смертью Сакиши Тойода повелел своему сыну на деньги, заработанные от продажи патента, основать автомобильное производство. Киширо послушался своего отца, да и он сам понимал, что ткацкое производство скоро утихнет и что будущее за автомобилями. Он приступил к изучению автомобилестроения. Тойода понимал, что самый правильный путь для хорошего старта, это воспользоваться уже существующими

разработками. В 1931 году он запустил лабораторию, где разбирались до винтика и изучались американские двигатели. После долгих трудов был выбран двигатель для копирования, им стал шестицилиндровый Chevrolet.

К 1936 году производство автомобилей Toyota начинает обретать обороты, и все больше людей требовалось для производства. Создание автомобиля – это новая деятельность для японцев, и поэтому обучение сотрудников происходило на рабочем месте. А это привело к повышению расходов на ресурсы, что непозволительно для Японии. И Киширо создал систему, при которой ни один элемент не создается прежде, чем возникает в нем необходимость. Эта система получила название «Точно во время».

Становлению Toyota как компании пришлось на годы Второй мировой войны. Заказов со стороны правительства было предостаточно, но в стране была жуткая инфляция, и поэтому долг предприятия в восемь раз превысил весь капитал Toyota. Тогда Киширо урезал зарплату всем сотрудникам. Но этого было недостаточно, и, хотя он был не сторонник увольнения людей, он попросил уйти 1600 человек. И это опять вызвало проблемы – начались забастовки рабочих. Чтобы исправить положение, Киширо взял на себя всю ответственность и оставил пост президента компании. Этим поступком он успокоил рабочих и открыл новое направление в философии компании. Она говорит о том, что долгосрочные перспективы важнее личных интересов.

Пост президента занял его двоюродный брат Ейдзи Тойода. Ейдзи, как его дядя и брат, был убежден, что нужно все делать своими руками и не бояться черной работы. Он сам несколько лет проработал в сборочном цехе, а потом в лаборатории. Он понимал, как тяжело работать простым рабочим, и поэтому повысил статус сборщика на линии. А также ввел поощрения сотрудникам под названием «Предложи новую идею». С помощью этого поощрения было предложено производство VJ Toyota Jeep – прародителя Land-Cruiser.

В 1950-х годах Эйдзи провел три месяца в США на заводе Ford. Он взял из своей поездки принципы американского производства. Ему понравился конвейер и узкая специальность у каждого рабочего, но его омрачали заводы, которые больше были похожи на склады автозапчастей.

Весь положительный опыт, взятый из США, Эйдзи применил на своем заводе в Японии. Он поставил конвейер и разделил обязанности сотрудников на более мелкие. Это дало поток большого количества денежных средств. Что в 1957 году позволило выйти на рынок США. А в последующих годах в других странах. Но когда поток автомобилей стал большим, страны стали вводить торговые барьеры, и тогда Toyota начала строить заводы на территории Америки и Европы. С выходом на мировой рынок Toyota начала наращивать свое производство очень быстрыми темпами.

После нефтяного кризиса 1974 года вся автопромышленность мира оказалась в упадке. Но только не Toyota. Эйдзи в то нелегкое время принимает политику полной экономии. Компания начинает экономить на электроэнергии. Люди стали есть в полумраке. Это не только сэкономило деньги, но и сотрудники начали лучше отдыхать – ведь в полумраке обостряются вкусовые чувства и расслабляются глаза. В то же время увеличивается скорость производства. Если раньше сборщик автомобилей отходил от своего места, чтобы найти нужную деталь и возвращался, чтобы ее поставить, то теперь ему не нужно никуда ходить: нужные детали поставляются вместе с будущим автомобилем.

Toyota решила еще одну проблему экономии. Для покраски автомобилей использовался аппарат, который сначала красил черным цветом, а потом, чтобы он начал красить белым, его нужно было промыть. Таким образом, около 30% всей краски выливалось в пустую. Поэтому аппарат был доработан. И теперь он использует картриджи. Сначала он красит в черный цвет, потом меняет картридж и красит в белый.

В конце 1980-х годах граждане США теряют интерес к автомобилям Toyota. Чтобы он вырос, компания специально для американского рынка создает торговую марку

Lexus, которая завоевала успех не только в США, но и во многих других странах.

С 2005 года объем производства автомобилей в компании вырос на столько, что она заняла первое место по прибыли в автомобилестроении. Успех Toyota лежит в устранении неэффективности использования ресурсов и времени. Она ставит перед собой цели, которые мотивируют всех сотрудников, например, компания должна взять рубеж в 20% продаж от всего мирового рынка автомобилей. Для нее главное – это долгосрочные перспективы.

За последние годы качество американских и европейских автомобилей непрерывно улучшалось, но цены оставались почти неизменными. А Toyota не только повышает качество, но и снижает цены на свой товар. Помимо этого компания постоянно увеличивает свой модельный ряд, она предлагает потребителям новую модель каждые два года. Но козырем Toyota стала сеть независимых автомобильных дилеров, которые самостоятельно принимают решения по внедрению новых моделей и технологий. Это даёт большее разнообразие модельного ряда, а значит, и большой выбор для потребителя.

На сегодняшний день компания Toyota имеет 46 заводов в 26 странах. Продажи на европейском и американском рынках превышают три миллиона автомобилей в год. Сегодня компания является крупнейшей в автомобилестроении. Один из менеджеров General Motors сказал о Toyota: «Будущее японского автогиганта безоблачно, и она не остановится ни перед каким препятствием, если сумеет сохранить не имеющую аналогов корпоративную культуру».

А сейчас я хотел бы представить Вам 14 принципов компании Toyota, которыми она руководствуется и которые сделали ее великой.

1. Принимайте решения с учетом долгосрочной перспективы, даже если это наносит ущерб краткосрочным финансовым целям.

Принятые Вами глобальные решения дают компании преимущество перед конкурентами, потому что после внедрения глобальной

поправки Вы прорветесь далеко вперед, а конкуренты будут пытаться Вас догнать с помощью перестройки своего бизнеса и увеличения продаж, хотя они уже отстали на несколько лет.

Пример: Когда речь зашла о создании Lexus, в компании никто не знал, что его ждет. Они даже не могли предположить, что этот автомобиль станет одним из престижных в Европе.

2. Непрерывный процесс способствует выявлению проблем.

Создавая непрерывный процесс, сокращая до минимума время, которое работа находится без движения, представляется полная картина того, что нужно изменить.

Пример. Представьте, Вы заказали кресло. На изготовление комплектующих уходит день. Сборка кресла длится самое большое несколько часов. А получаете его только через два месяца. Почему так происходит? Потому что производители, создав детали, отправляют их на склад. После этого они попадают на склады к тем, кто эти кресла собирает, а после сборки они снова ждут, пока не возьмет их магазин к себе. И только после всего этого попадает к Вам. В компании Toyota не прерывают процесс создания автомобиля. Ни одна деталь не залеживается на месте.

3. Используйте систему «вытягивания», чтобы избежать перепроизводства.

Эта система основана на принципе «точно вовремя». Делайте так, чтобы потребитель получал то, что ему требуется, в нужное время в нужном количестве.

Пример. Магазин продуктов использует службу доставки на дом. И если у клиента кончается что-то, то он звонит в магазин и заказывает это. Такая система позволяет покупателю всегда иметь свежие продукты и не переполнять холодильник запасами. А магазин, в свою очередь, заказывает товары с учетом потребительского спроса.

4. Распределяйте объем работы равномерно.

Необходимо устранять перегрузки людей и оборудования, ведь так они быстро изнашиваются. Лучше работать определенное количество времени с определенными промежутками.

Пример. В компании Toyota сотрудники работают определенное количество времени, за которое не успевают утомиться.

5. Сделай остановку в работе с целью решения проблем, если этого требует качество.

Принцип остановки или замедления работы должен давать необходимое качество и стать неотъемлемой частью компании. Это повысит производительность в будущем.

Пример. Обращение Тё Фудзиро, президента Toyota Motor Corporation, к Рассу Скэффиду, вице-президенту Powertrain Toyota: «Вы не понимаете. Если Вы не останавливаете завод, значит, у Вас нет проблем. Но проблемы есть всегда. Следовательно, Вы их скрываете. Сократите запасы, и тогда проблемы станут видны. Вам придется остановить завод, решить проблемы и повысить эффективность и качество».

6. Стандартные задачи – основа непрерывного совершенствования и распределения полномочий сотрудников.

Необходимо использовать стабильные методы работы, которые позволят предсказать дальнейшее стечение обстоятельств. Развивайте все накопленные знания и превращайте их в стандарты. Не препятствуйте творческому потенциалу, потому что опыт одного сотрудника должен переходить к другому.

Пример. В Toyota если сотрудник применил то, что повлекло к повышению качества или скорости, то это переводят в стандартные задачи. И после этого компания в целом начинает работать лучше.

7. Используйте визуальный контроль, чтобы ни одна проблема не осталась незамеченной.

Необходимо самим контролировать своих сотрудников, а не через третьих лиц. Помогайте персоналу понять, где он допускает ошибки. А также сокращайте объем отчетов до одного листа бумаги.

Пример. На завод Donnelly, производящий автомобильные зеркала, был доставлен Ford Taurus. Руководство отслеживало его перемещение в виде отчетов. Но однажды автомобиль пропал, и никто не знал, где он. Была привлечена полиция. И спустя месяц

машина нашлась. И где, по-вашему, она была? На заднем дворе завода, заставленная грудой запасов. Это получилось потому, что руководители следят за своим предприятием по бумагам.

8. Используйте надежную, проверенную технологию.

Использование новых технологий может поставить под угрозу весь бизнес, по этому используйте уже проверенные. Но это не значит, что необходимо отказаться от нового. Новшества необходимо сначала испытать, а потом уж внедрять.

Пример. Почти каждому человеку приходилось устраиваться на работу. И многие используют Интернет. Но, согласно руководству по поиску работы «What Color Is Your Parachute» («Какого цвета у тебя парашют») (Bolles, 2003), через сеть нанимаются только 4% людей. А вот через «Желтые страницы» 84%. Что из этого следует? А то, что нужно использовать проверенный способ.

9. Воспитывай лидеров, которые знают свое дело, разделяют принципы компании и смогут этому научить других.

Лучше воспитывать своих лидеров, чем приглашать на работу извне. Потому что свои лидеры уже проникнуты культурой компании и им не придется налаживать связи.

Пример. На должность президента Nissan пригласили Карлоса Гона, который привел с собой команду. Они в течение нескольких месяцев меняли корпоративную культуру, философию и курс компании. В итоге, на предприятии осталось много недовольных людей. Это говорит о том, что не стоит звать людей в монастырь со своим уставом.

10. Воспитывайте людей и формируйте сплоченные команды.

Постоянно обучайте людей работе в команде на благо компании. Формирование групп повысит качество бизнеса, потому что в команде легче решать проблемы.

Пример. В компании Toyota вновь пришедшим сотрудникам помогают все и во всем. А лидеры команд являются стержнем, с помощью которого люди относятся с уважением друг к другу.

11. Уважайте своих партнеров и поставщиков, помогайте им совершенствоваться.

Относитесь к ним так, как Вы хотели бы, чтобы они относились к Вам. Создавайте для партнеров среду, в которой возможен их рост, тогда они будут Вам больше доверять.

Пример. Чтобы лучше продемонстрировать уважение Toyota к партнерам, я хотел бы процитировать канадского поставщика комплектующих деталей для автомобилей: «Toyota очень практична, она совершенствует собственные системы, а потом показывает, как может помочь нам. Она помогла нам лучше организовать работу на заводе. С Toyota больше возможностей получить прибыль».

12. Чтобы лучше понять ситуацию, надо увидеть все своими глазами.

В основе Ваших размышлений и решений должны быть данные, которые проверили Вы лично.

Пример. Президент завода Toyota в Джорджтауне Фудзиро Тё каждое утро приходит в производственный цех и внимательно наблюдает за процессами. После он идет к себе в кабинет и уже оттуда дает распоряжения. И так как Тё сам видел все своими глазами, он принимает решения, которые ведут Toyota к успеху.

13. Принимайте решение не торопясь, необходимо все взвесить, но когда начнете внедрять его – не медлите.

Когда Вы выбираете путь дальнейшего развития компании, то должны понимать, что обратной дороги нет. Следовать избранному пути нужно без промедления, но всегда все держать под контролем.

Пример. Большинство людей, когда имеют дело с юристами, просто им доверяют и подписывают бумаги, не вникая в суть дела. Но только не Toyota. Как-то компания покупала землю в Аризоне и наняла для ведения этого процесса юриста Ричарда Маллера. И вот что он сам говорил о том, как при этом ведет себя компания: «Эта работа не была похожа ни на одну из предыдущих. Если раньше я мог сказать, что так везде делается, то люди меня слушали. А с Toyota все по-другому. Она докапывается до самых мелочей, желая знать

все, чтобы принять по-настоящему обоснованное решение».

14. Необходимо всегда учиться, самосовершенствоваться, как компании в целом, так и каждому работнику в частности.

Непрерывный процесс самосовершенствования дает возможность постоянного видения своих ошибок, и поэтому вы всегда и вовремя будете их устранять.

Пример. Выписка из документа *The Toyota Way 2001*: «Мы считаем, что ошибки дают возможность учиться. Вместо того чтобы искать виноватых, компания исправляет ошибки. Обучение – непрерывный процесс: начальники стимулируют и обучают своих подчиненных, опытные – начинающих, все члены команды обмениваются знаниями и опытом».

АМЕРИКАНСКАЯ МЕЧТА

Эта история начинается 30 июля 1863 года. Тогда-то и появился на свет малыш Генри. Жил в семье простого американского фермера в Мичигане. Все свое детство Форд провел вместе с отцом, работая в поле.

И вот как-то раз отец с сыном поехали в город за покупками. Но этот день стал особенным для Генри. Он впервые увидел «телегу без лошади». Это был локомобиль, работающий на паровой тяге. Юному Форду это изобретение очень понравилось, и он стал о нем расспрашивать водителя. Тот рассказал ему, что это такое и как все устроено.

После этого дня Генри Форд начал пытаться сконструировать такой же локомобиль. Он начал разбирать и собирать любые механизмы, которые попадались ему под руку. В 15 лет он стал подрабатывать тем, что чинил соседям часы. Школу Генри не окончил, впоследствии он объяснил это так: «Механику из книг нельзя ничему научиться практическому – механизм для техника то же самое, что книга для писателя. Настоящий техник должен знать, как изготавливается все. И если у него есть голова на плечах, то он сможет придумать и применить идеи».

Генри отказался от дела своего отца и поступил учеником в механическую мастерскую. А по ночам подрабатывал мастером по ремонту часов. В 16 лет он научился управлять локомобилем и ремонтировать его. После устроился работать в «Вестингауз» в цех по сборке самоходных машин. Тогда эти машины весили несколько тонн и стоили очень дорого, так что позволить их себе мог только очень богатый человек. Форд решил создать легкую паровую тележку, которая бы заменяла коня.

Генри собрал свою первую паровую тележку, но она была никому не нужна, потому что никто не хотел сидеть на котле высокого давления. Форда охватило отчаянье, и он бросил заниматься этим делом.

Но к изобретательской жизни его вернула новость о том, что появился газовый двигатель. Как раз такой поступил и в фирму, где он работал. Форд, как в детстве, разобрал его и посмотрел что к чему. После этого, в

1887 году, он сконструировал собственную модель газового двигателя, а затем вернулся на ферму к отцу, чтобы продолжить свои разработки.

Там Генри работал в лесопилке и все свободное время проводил в мастерской. Он пытался сконструировать двигатели, но вскоре понял, что одному ему не справиться. Поэтому он устроился работать инженером в Детройтскую электрическую компанию.

Там было много противников двигателей внутреннего сгорания, все говорили, что будущее за электричеством. Но когда Форд встретился с Томасом Эдисоном и рассказал ему о двигателях, то Томас ответил, что если Генри создаст то, о чем говорит, то у него будет большое будущее.

Вдохновленный разговором с Томасом, Форд приступил к изобретательской деятельности. И в 1893 году он создал свой первый автомобиль с двигателем внутреннего сгорания, точнее, что-то больше похожее на мотоцикл с четырьмя колесами. На своем изобретении Форд стал разъезжать по улицам города. Тогда еще не существовало никаких правил дорожного движения. Но Генри сходил в полицию и получил разрешение на управление транспортным средством с двигателем внутреннего сгорания. Так Генри Форд стал первым официальным водителем Америки.

В 1899 году Форду предложили высокий пост в электрической компании, но для этого ему нужно было бросить заниматься автомобилями. Конструирование машин для Генри было самым любимым делом, и он не хотел от него отказываться. Генри Форду пришлось уйти с работы ради своих интересов.

Но Форду не пришлось долго скучать – к нему пришли его знакомые и предложили создать «Детройтскую Автомобильную Компанию» по производству гоночных автомобилей. В те времена машины использовали только в гонках, но Форд хотел создать массовый автомобиль, чтобы на нем мог ездить каждый желающий. Поэтому Генри проработал там недолго.

Форд решил, что не будет теперь занимать зависящее от кого-то положение, и все решения будет принимать только сам. Он понимал, что все внимание людей приковано к гонкам и, чтобы это внимание привлечь к себе, необходимо было участвовать в соревнованиях.

Генри Форд приступил к созданию гоночного болида. В 1903 году он создал самую быструю по тем временам машину. За руль пригласил велогонщика Олдфилда. После недели тренировок он выступил в гонках. На старте Олдфилд вырвался вперед и до самого финиша не сбавлял скорость. Выигрыш машины Форда принес ему известность и приток инвестиций. Через неделю после соревнований была зарегистрирована компания Ford Motor.

Предприятие Форда начало производство автомобилей. В свой продукт он вкладывал надежность, легкость, дешевизну, массовость. Вся прибыль Генри тратил на развитие своей компании.

Модель-Т пользовалась большим успехом из-за простоты управления. Даже рекламный слоган был: «Каждый ребенок может управлять «Фордом»». Но все равно не было массового спроса: раньше к покупке автомобиля относились так же, как сейчас к покупке самолета. Да и люди просто боялись приобретать машины, не потому что можно разбиться, а по совершенно другой причине. Автомобиль считался роскошью, и того, кто приобрел его, могли «потрусить» местные бандиты.

Форд предложил людям стимуляцию в виде облигаций, по которым выплачиваются деньги в случае неприятностей из-за его автомобиля. В течение года компания продала 18 000 машин, и только 50 облигаций было потребовано обратно. А уже в 1927 году был выпущен 15-ти миллионный «Форд-Т».

Когда Генри набирал новых сотрудников, то никогда не смотрел на образование человека. По этому поводу даже была статья в чикагской газете, где его называли «невежественным». Форду это не понравилось, и поэтому он подал в суд. В суде адвокат, чтобы доказать правоту газеты, задал мистеру Форду вопрос: «Сколько солдат было послано Британией,

чтобы подавить восстание в Америке 1776 года?» Форд ответил так: «Не знаю, сколько именно, но домой вернулось значительно меньше. А если вы действительно хотите услышать ответы на Ваши дурацкие вопросы, то мне стоит только захотеть и возле меня будет масса людей, способных на них ответить. Так почему я должен забивать голову глупостями, чтобы доказать, что могу ответить на любой вопрос?»

Проблема любого предприятия – это издержки. Смотря на то, как рабочие ходят от одного места к другому, Форд решил, что необходимо сократить движение рабочих, чтобы автомобиль с деталями двигался сам. Так с 1 апреля 1913 года на заводе стали использовать конвейер.

Генри Форд всю прибыль вкладывал обратно в производство, а акционеры хотели, чтобы им выплачивали больше дивидендов. Но, чтобы выплачивать больше денег, нужно было урезать зарплату рабочим. И чтобы не конфликтовать с инвесторами Генри передает управление компанией своему сыну Эдселу. А сам начинает скупать акции. У него было 51%, да еще он собрал остальные 49%. Когда акционеров не стало вовсе, Форд принялся руководить компанией снова.

Форд говорил, что сложная структура предприятия ведет к тому, что непонятно, кто за что отвечает. Поэтому у него в компании были только менеджеры низшего звена и рабочие. Он тщательно следил, чтобы люди не сваливали вину друг на друга, а чтобы отвечали за вверенный им участок. Но при этом Генри любил своих сотрудников. Он открыл для них школу, больницу, постоянно проводил совместные пикники. Его считали строгим, но справедливым начальником.

В 1927 году, когда на рынок вышел General Motors, Форду пришлось добавлять модели. Но он не хотел ничего видеть кроме «Форд-Т». Поэтому он закрыл производство автомобилей на шесть месяцев. Тем самым позволил GM выйти в лидеры.

После смерти Генри делами компании стал управлять его внук Форд II. Он пытался вывести «Форд» на первое место, но у него это так и не получилось.

WAL-MART, ИЛИ ОТКУДА БЕРУТСЯ НИЗКИЕ ЦЕНЫ

Сэм Уолтон родился 29 марта 1918 года в Оклахоме. Жил в семье фермеров, которая была не очень богата. Уолтоны из-за Великой депрессии не могли найти постоянное место жительства, поэтому постоянно переезжали с места на место.

Сэм начал трудиться с 7 лет. Он помогал отцу на ферме и работал разносчиком утренних газет. Также активно занимался баскетболом и американским футболом. **Именно командные виды спорта научили его работе в коллективе и помогли понять, как с помощью партнеров компенсировать свои минусы.**

После окончания университета Миссури по специальности экономика, Сэм Уолтон проработал два года менеджером в небольшой фирме по розничной продаже.

В 1942 году его забрали в армию, но отправили не на войну, а на пороховой завод из-за того, что у него обнаружили проблемы с сердцем. Служба для Сэма оказалась удачной, потому что там он встретил свою будущую жену, Хелен Робсон.

Брак с Хелен сыграл важную роль в будущем Уолтона. Его тесть был весьма обеспеченным человеком и выдал молодой паре 20 тысяч долларов. На эти деньги они открыли франчайзинг* компании «Ben Franklin».

Магазинчик располагался в маленьком городке Ньюпорт, в котором жило около 4 тысяч человек. Сэм Уолтон лично встречал каждого посетителя, создавая впечатление, что покупатель пришел в какой-то необычный магазин, где ему предоставлялось индивидуальное обслуживание. Также Сэм делал акцент на то, что это семейный магазин. **Людям нравится радушный прием**, поэтому успех «Ben Franklin» быстро вырос, а вскоре он стал лучшим магазином в городе.

После пяти лет работы «Ben Franklin», которым управлял Сэм, стал самым прибыльным из своей сети магазинов. И именно поэтому хозяин не стал продлевать

договор с Уолтоном. Он считал, что этот успех обусловлен местом расположения, и сам принялся управлять им.

Но Сэм Уолтон не расстроился. Он с семьей переехал в Бентонвилль и открыл там свой первый собственный магазин под названием «Five & Ten Cents». Именно здесь он принял стратегию низких цен. Он избегал посредников, закупал товар у самих производителей. Кроме того, Сэм снизил цены, получая меньшую прибыль, чем конкуренты. За последующие 10 лет было открыто 10 магазинов «Five & Ten Cents».

Сэм уделял время только двум вещам: семье и торговле. Он хотел соединить семейный магазин с крупным супермаркетом. **Для этого он долгое время расхаживал по разным торговым центрам и лавочкам, а потом записывал появившиеся идеи в блокнот.**

Но построить большой магазин не такая уж легкая затея. Дорогая земля и рабочая сила, конкуренция со стороны крупных компаний – это то, что не мог тогда преодолеть Сэм. И тогда он решил построить свой супермаркет в небольшом городе на окраине.

В 1962 году был открыт первый магазин Wal-Mart. Изначально Сэм хотел дать название в честь фамилии семьи «Waltons Five & Dime», но так как стоимость изготовления одной буквы для вывески была велика, то он сократил название до «Wal-Mart». Этот магазин имел успех, потому что он был такой же большой, как в крупных городах, но при этом отличался низкими ценами и дружелюбной обстановкой. Также Сэм нанимал на работу в магазин местных жителей, что еще больше нравилось покупателям. А впоследствии получалось так, что в нем работали целыми семьями и даже поколениями.

Главной идеей Wal-Mart стали «Низкие цены и постоянные распродажи». И людям это очень нравилось. Ведь они покупали то же самое, что у остальных, только за более низкую цену.

Спустя пять лет после открытия первого магазина, Сэм Уолтон открыл еще 24. Сеть интенсивно развивалась. Компания

* Франчайзинг – это предоставление права реализовывать товар от имени какой-либо марки

налаживала доверительные отношения со своими партнерами и добилась от них еще более низких цен.

В 1970 году Сэм со своим сыном, Робсоном, обсуждали будущие проблемы Wal-Mart. Робсон предложил выпустить и продать акции компании сотрудникам. Это, во-первых, привлечет дополнительный капитал, а во-вторых, когда работники будут иметь у себя акции, они станут работать с большим энтузиазмом. И действительно, те люди, которые вложили в акции полторы тысячи долларов, в будущем стали миллионерами.

Стоит также упомянуть о самом главном качестве Сэма Уолтона. Это стремление всегда быть ближе к своим партнерам, так он называл своих сотрудников. Он лично посещал каждый свой магазин и выслушивал их. Сэм верил, что лучшие мысли об устройстве компании можно подчеркнуть у простого рабочего. Иногда он просто проводил свой рабочий день с кем-то из своих сотрудников. Уолтон мог запрыгнуть в грузовик к водителю Wal-Mart и ездить с ним до конца дня, внимательно слушая, что тот говорит.

Также Сэм занимался благотворительностью, но делал это тайно. И только к концу жизни об этом узнали люди. «Сэм Уолтон – это парень из народа», – так считают его клиенты и сотрудники. Он ездил на стареньком пикапе и достаточно просто одевался. Все это говорит о том, что он не был расположен к роскоши.

90-е годы были самыми прибыльными для компании Wal-Mart. Магазины Сэма окутали всю Америку. В 1992 году основателя великой компании признали самым богатым человеком США, а также он получил медаль «Свободы» из рук Джорджа Буша-старшего. В этом же году Сэм Уолтон скончался. Ему было 74 года. Он оставил своей жене и детям 58 миллиардов долларов и 51% акций компании. Основателя Wal-Mart можно охарактеризовать его собственными словами: **«Есть один бос – это покупатель. Он может сместить любого в компании (от директора до грузчика) тем, что просто потратит деньги в другом месте».**

Успех компании Wal-Mart лежит в основе получения низких цен любым способом. Магазины открывались на окраинах, где были дешевые земля и рабочая сила, низкие налоги,

и не было конкурентов. Все это способствовало понижению цен на продукцию. Также Wal-Mart давит на своих поставщиков, заставляя их снижать цены, изменять дизайн, даже ухудшать качество продукции.

Но несмотря на то, что эти магазины занимаются розничной торговлей, Wal-Mart стала величайшей компанией. В ней работают более двух миллионов людей (больше только в китайской армии). Ее ежегодный оборот составляет 405 миллиардов долларов. Компания имеет почти 7000 магазинов в 14 странах. Wal-Mart на сегодняшний день занимает 79% торговых центров США. А по статистике журнала Forbs все наследники Сэма Уолтона входят в десятку самых состоятельных людей мира, а их суммарный капитал составляет 100 миллиардов долларов, что делает их самой богатой семьей в мире.

В своей жизни Сэм вывел 7 золотых правил ведения бизнеса, которые привели его компанию к успеху. Давайте и мы их узнаем.

1 правило. Будьте преданы своему делу. Вы должны любить свою работу, иначе у Вас просто не будут получаться дела. Если вы занимаетесь тем, что Вас раздражает, так бросьте и займитесь действительно любимым делом.

2 правило. Делитесь прибылью со своими сотрудниками и обращайтесь с ними как с партнерами. Всячески поощряйте своих сотрудников: выплачивайте деньги, когда человек придумал стоящую идею, ведет активную деятельность во благо компании, а также людям, которые болеют, ждут ребенка, выходят на пенсию. Все это расположит сотрудников к Вам.

3 правило. Стимулируйте своих сотрудников. Денежных выплат недостаточно. Постоянно поддерживайте соревновательный дух в компании. Устраивайте соревнования между сотрудниками с высокими выигрышами. И тогда люди будут работать с большим энтузиазмом.

4 правило. Постоянно делитесь со своими сотрудниками доступной Вам информацией. Если сотрудники будут в неведении, то они будут считать, что Вы от них что-то скрываете. Чем больше они знают, тем лучше понимают происходящее. А чем лучше понимают, тем

больше будет заинтересованы в развитии компании.

5 правило. Высоко цените все, что делают сотрудники для компании. Всегда говорите искренние слова похвалы, их ничто не заменит. На эти слова Вы не потратите ни цента, а для сотрудника это будет целое состояние.

6 правило. Умейте смеяться над своими ошибками. Будьте проще. Люди всегда любят начальника, который является парнем из народа.

7 правило. Прислушивайтесь к своим сотрудникам. Ведь только они знают точно, как обстоят дела. Внимательно слушая их, Вы сможете добиться качества везде.

ИДЕИ, ВОПЛОЩЕННЫЕ В ЖИЗНЬ

Ингвард Кампрад родился в маленьком шведском городе Эльмхульт. Его дедушка был предпринимателем, но, имея большой долг, застрелился. Бизнес пошел бы ко дну, если бы не бабушка Ингварда. Она смогла вытянуть дело и передала его своему сыну.

Предпринимательская деятельность основателя IKEA начинается в пятилетнем возрасте. Началось все с того, что его тетя привезла большой короб спичек и не знала, куда его деть. Тогда юный бизнесмен принялся их продавать. Ему так понравилось получать деньги, что он решил заняться торговлей. И в последующие годы он торговал рыбой, семенами, брусникой, рождественскими открытками. У Ингварда не было образования, поэтому он учился бизнесу на собственном опыте.

Когда Кампрад стал подростком, то решил заняться более серьезным бизнесом, у которого было бы меньше всего конкурентов. В то время было очень популярно новое изобретение – шариковые авторучки. Но не каждый человек покупал их, потому что цена была очень высокая. Тогда Ингвард нашел в одном журнале, что во Франции ручки стоят дешевле. Он написал на корявом английском письмо фирме-производителю о том, что хочет быть их посредником в своем городе. Так он стал получать ручки из Франции и распространять их по Эльмхульту по более низкой цене, чем конкуренты.

Когда бизнес стал набирать обороты, производитель авторучек попросил Ингварда зарегистрировать фирму, если он хочет и дальше сотрудничать. Бизнесмен придумал название IKEA. Это аббревиатура означает: I – Ингвард, K – Кампрад, E – Эльмтарюд (название фирмы его отца) и A – Агуннарюд (название деревни, где часто он бывал).

Кампрад везде находил способы заниматься торговлей. Когда он работал клерком на пилораме, то уговорил начальство разрешить ему продавать пилы для рабочих. А в армии умудрялся торговать все теми же ручками через почту.

В 1948 году Ингвард увидел рекламу, в которой его прямые конкуренты уже

продавали мебель. И он не мог позволить им его обойти. Тогда и было принято решение заняться продажей мебели.

Он договорился с самыми дешевыми мебельными производителями о поставке кресла и столика. Все предметы интерьера имели только номера, вроде V16007. Но Кампрад считал, что людям лучше запоминаются имена, например, кресло он назвал «Рут». С тех пор в IKEA стали давать имена мебели. Ингвард ставил очень маленькую наценку на товар, потому что считал: «Зачем продать 60 стульев по высокой цене, ведь намного лучше снизить цену и продать 160».

На заработанные деньги он смог в 1951 году купить старенький заводик, где начал производство еще более дешевой мебели. Так как он продавал мебель не только в магазине, но и по почте, вскоре об IKEA узнала вся Швеция. Однако к концу 50-х низкая ценовая политика Кампрада не понравилась Национальной ассоциации продавцов мебели. И под ее давлением лесозаготовители стали отказываться от сотрудничества с IKEA. Но, как ни странно, этот бойкот в дальнейшем сыграл только на руку Ингварду. Он стал искать новых поставщиков и нашел их в Польше. Кампрад стал приобретать у поляков лесозаготовки по более выгодным ценам. И компания начала развиваться еще интенсивнее.

Еще популярность мебели добавило его изобретение. Как-то он увидел, что молодой человек пытался засунуть в багажник автомобиля стол. У него это не получалось, пока он не открыл у стола ножки. Тогда Ингварда осенила мысль, а что если сделать стол складным, чтобы было удобно его перевозить? После этого IKEA перестала собирать мебель, предоставив сборку покупателю. Пояснив, что теперь мебель стала стоить дешевле из-за снижения издержек.

Первые крупные магазины IKEA открылись в 1960-х годах. Они строились на окраинах городов. Но это не представляло проблемы. Потому что люди были готовы ехать за дешевой мебелью даже на окраины. В те

времена автомобиль перестал быть роскошью. Каждая семья приобретала его. В магазины все больше и больше людей стали приезжать на личном транспорте. И поэтому Ингвард принял решение продавать багажники на крышу автомобиля, чтобы людям было удобней увозить покупки. Такой подход увеличил продажи IKEA в два раза.

В 60-х Кампрад совершил поездку в США. Там он посетил магазины самообслуживания. Эта идея ему понравилась, и он решил воплотить ее в своем бизнесе.

В 1963 году был открыт большой магазин под Стокгольмом. В нем применились идеи американского опыта. Во время открытия магазина никто не ожидал такого наплыва покупателей. Около тридцати тысяч шведов хотели приобрести мебель. Для такого количества народа не хватало товара на прилавках. Тогда Кампрад принял еще одно правильное решение: он запустил покупателей на склад.

После этого случая Ингвард переделал IKEA в магазин-склад. Теперь покупатель смотрел на мебель и различные предметы интерьера, как в выставочном зале. Он не просто видел товар, а видел, как он смотрится в жизни. Все было разложено по комнатам: сначала шли, например, двадцать столовых, потом тридцать спален и т.д. Также в больших магазинах люди сильно уставали, поэтому было построено кафе, где посетители могли отдохнуть и подкрепиться.

Главным принципом компании является то, что товар создается специально для покупателя. Сначала группа исследователей узнают, сколько денег готов потратить покупатель со средним и низким достатком на определенный предмет, скажем, стул. Потом в компании определяют, где нужно купить ножки, а где крышку, чтобы стоимость этого стула не превышала того, сколько может потратить клиент.

После покорения своей родины Кампраду хотелось выйти на зарубежные рынки. Но он долго сомневался. Рассеять его сомнения ему помогла молодая пара. Когда Ингвард прогуливался по Цюриху и подслушал их разговор о том, что они не могут позволить себе мебель в этом году, что им придется

копить до следующего. После этого случая IKEA начала появляться в Швейцарии, Германии, Великобритании, США. Сейчас магазины IKEA есть везде, кроме Африки и Азии.

Сам Ингвард недавно отошел от дел компании, передав правление в руки своим сыновьям. Его империя насчитывает 200 магазинов в 43 странах мира. Стоит отметить и то, что формально Кампрад отошел от управления IKEA еще в 1982 году, когда отдал права на владения компании Sticking INGKA, зарегистрированной в Нидерландах. Но шведская пресса считает, что это Ингвард сделал для того, чтобы спастись от знаменитых шведских налогов. А журнал Forbs оценил состояние создателя мебельной империи в 18 миллиардов долларов.

Многие считают, что Ингвард Капрад является скупым. И, возможно, так покажется и Вам, когда узнаете, как он себя ведет. В командировках он живет только в трехзвездочных отелях, если завтрак включен в стоимость номера, то наедается так, чтобы хватило до конца дня. Если же еду нужно оплачивать самому, то миллиардер идет в дешевые ресторанчики или покупает себе гамбургеры. Также он ездит не на такси, а на общественном транспорте. Покупает билеты только во второй класс и багаж носит сам. Одевается в дешевых магазинах на распродажах.

Скорее всего, Вам показалось очень странным, что миллиардер ведет такой образ жизни. Но сам Ингвард объясняет это довольно просто: «Моими клиентами являются люди со средним и низким достатком. И если я буду жить в роскоши, то не буду понимать, что им нужно. Приобщаясь к народу, я вижу, как они живут, чего хотят. Они невзначай подкидывают мне идеи, которые потом я воплощаю в жизнь».

Успех компании основан на простоте. IKEA торгует обычной разнообразной мебелью по низким ценам. Кроме того, она продает различные предметы интерьера. В компании считают, что у каждого человека есть все, что нужно для счастья, только он об этом забывает. А чтобы его к этому подвести, ему нужно только сменить обстановку.

ВСЕ БУДЕТ...

Эта история о самом любимом напитке всех времен и народов. Его пьют люди всего мира. О нем ходят легенды и мифы. И как Вы, наверное, догадались, я веду речь о Coca-Cola. Этот напиток является не только очень вкусным, но и имеет весьма интересную историю.

А история эта начинается еще в Америке 1886 году. Южане (так называли людей, которые жили на южной стороне США) проиграли гражданскую войну и массово начали употреблять алкоголь. Тогда Джон Смит Пембертон готовил спиртовой раствор на листьях коки, смешанный с вином. Эта настойка плохо продавалась, потому что имела отвратительный вкус. Тогда он добавил различные масла. Но в этом же году штат ввел «сухой закон». И Джону пришлось искать замену алкоголю. Им стал кокаин. (И в этом нет ничего удивительного, ведь героин тоже когда-то продавали как средство от кашля). А вместо вина – экстракт орехов колы.

По наркотическому средству и ореху было дано название «Кока-Кола». Изначально она представляла собой густой и сладкий сироп бурого цвета, который продавался на разлив. «Кока-Кола» являлась средством от похмелья, головной боли и давала тонус.

Этим же летом случалось одно из великих событий для напитка. Один покупатель с головной болью попросил разбавить «Колу» водой (так делали все, потому что это был густой сироп), но воды не было. Тогда продавец разбавил его содовой. Выпив напиток, мужчина сказал, что газированный намного лучше, чем с обычной водой. Весть разлетелась по всем магазинам, и все стали пить газированный сироп.

«Кока-Кола» стала принимать обороты. Люди хотели пить ее постоянно (что и неудивительно). Тогда Пембертон с партнером Фрэнком Робинсоном основали компанию Coca-Cola. Фрэнк придумал логотип, который используется и по наше время.

Несмотря на явный успех, предприниматели усомнились, что напиток будет продаваться в дальнейшем, поэтому продали все акции компании и рецепт «Кока-Колы» фармацевту

Азе Кандлеру (как вы думаете за сколько?) всего лишь за 2300 долларов.

В 1903 году напиток последний раз поменял свою рецептуру. В этом году ввели запрет на кокаин. Тогда компания стала использовать обезвреженные листья коки и специальную формулу, которая до сих пор хранится под строгим секретом. И, наверное, никогда не будет разглашена.

Однажды солдат Бенджамин Томас предложил Азе Кандлеру разливать «Кока-Колу» в бутылки. Но тот отказался, объяснив это тем, что они взрываются, а это приводит к судебным разбирательствам. И предложил Томасу разливать напиток самому. У Бенджамина не было денег, чтобы открыть завод. Поэтому он стал продавать права на бутылочную расфасовку «Кока-Колы».

Аза также активно рекламировал напиток. Он рассылал по почте купоны, которые бесплатно можно обменять на порцию напитка. На улицах раздавались сувениры с логотипом компании. Каждый, кто пробовал напиток, хотел еще. Вскоре было модно пить «Колу». Реклама отличалась яркими запоминающимися образами, которые нравились американцам.

Продажи «Кока-Колы» росли как на дрожжах. Газировка стала претендовать на роль национального напитка. А к 1926 году юристы закрыли 7 тысяч конкурентов. Компания судилась со всеми, кто использовал похожие название или логотип, и даже если цвет тары был красным, а напиток темно-карамельным. Единственным уцелевшим конкурентом осталась Pepsi.

Но история Coca-Cola – это еще биография бренда, рекламных компаний и методов управления, которой посвящены тысячи страниц исследований.

Coca-Cola первой выпустила газированный напиток и продолжает постоянно его развивать на рынке, поэтому она всегда будет первой. Она единственная, кто является эксклюзивным поставщиком газированных напитков в McDonald's. Также она официальный спонсор Олимпийских игр.

Но со всеми его успехами существует множество версий, как «Кока-Кола» вредит здоровью. Говорят, что она растворяет целлофан и бритвенное лезвие, ей опрыскивают поля, моют двигатели. Эта газировка разрушает зубы и внутренние органы. Странно, как мы еще живем...

На сегодняшний день Соса-Сола имеет 11 крупных и несколько десятков мелких компаний, которые распространяют продукцию по всему миру. У нее существует

около 200 напитков, но 80% продаж принадлежат трем из них – это Кока-Кола, Фанта и Спрайт. В мире выпускается более 70 видов Фанты с различными вкусами.

Сегодня товарный знак Соса-Сола является самым известным в мире, его знают 98% населения планеты. Каждый день продается около одного миллиарда единиц продукции. А бренд является самым дорогим на планете. Его стоимость приравнивается к 70 миллиардам долларов.

ЖИЗНЬ НА ВСЮ КАТУШКУ!

Ричард Брэнсон родился 18 июля 1950 года в Великобритании. С раннего детства Ричард стремился быть первым во всем. Он играл в школьной команде по футболу и был лучшим из игроков. Но спортивная карьера Брэнсону не удалась, потому что на одном из школьных чемпионатов он получил травму. И из-за этого он не смог больше играть в футбол. У него начались проблемы в школе, ведь Ричард имел большую неуспеваемость, а футбол не давал исключить его. Ему пришлось начать учиться, но получалось это не совсем хорошо.

С ранних лет у Ричарда была тяга к бизнесу. Как-то раз он со своим другом Ником решили выращивать и продавать рождественские елки. Но ничего не вышло: побеги съели зайцы. Но молодые предприниматели не растерялись и устроили охоту на них. Подстрелив несколько штук, они продали тушки в мясной магазин. Так что денег они все равно заработали.

Серьезные затеи по поводу бизнеса у Брэнсона появились в пятнадцатилетнем возрасте. В это время они с Джонни (с его одноклассником) писали письма директору школы Стоу о том, что можно преподнести в школьную жизнь, как можно переделать занятия. Директору понравилось, что и как молодые люди писали, и посоветовал им все письма перенести в школьную газету. Но Брэнсон пошел дальше, он решил создать собственный журнал для студентов, который будет распространяться по всей Англии.

Журнал «Student», так они его называли, был востребован в стране, потому что студенты в то время боролись за свободу, за права и вели активную общественную жизнь в Великобритании.

Для жизни журнала необходимы рекламодатели, поэтому Брэнсон созванивался со всеми потенциальными клиентами. Так как директор отказался поставить телефон в школьную комнату Ричарда, то надо было из этого положения искать выход. И юный бизнесмен нашел. Он стал звонить из телефонной будки, причем совершенно бесплатно. Он набирал номер телефонной компании и говорил, что из-за аппарата сорвался звонок. Тогда

телефонистка соединяла Ричарда с нужным номером, да еще при этом говорила: «С Вами будет говорить мистер Брэнсон».

После года работы в журнал стали давать рекламу. Поначалу большинство рекламодателей отказывались сотрудничать. Тогда Ричард стал использовать весьма эффективный способ. Например, он звонил в компанию Coca-Cola и говорил, что Pepsi уже дала рекламу в Student. А потом в Pepsi.

У журнала был успех, что нельзя сказать об учебе. Ричард перестал учиться вовсе. Тогда он понял, что школа - это не его, и бросил учебу. В напутствие директор сказал: «Я думаю, что либо ты отправишься в тюрьму, либо станешь миллионером».

А журнал, тем временем, набирал популярность. В нем регулярно выходили интервью с кумирами тех лет, например, с Джоном Ленноном. Student продавался при помощи большого количества распространителей, а реклама была через «сарафанное» радио.

Ричард любил производить эффект на людей, а в особенности на журналистов. Когда они брали у него интервью по поводу журнала, происходило примерно следующее. Во время беседы с корреспондентом раздавался звонок. Джонни брал трубку и говорил: «Ричард, тебя Джон Леннон к телефону». Брэнсон подходил к телефону и недолго разговаривал. После этого раздавался еще один звонок от другой «знаменитости». Но Ричард говорил: «Джонни, скажи, что я позже перезвоню». Конечно, никто не звонил. Но впечатлений у журналистов было много.

В последующие годы все больше и больше интереса у молодежи вызывала музыка. Поэтому Брэнсон с друзьями из журнала начинали рассылать пластинки по почте. Компанию называли Slipped Disk (Скользящий диск). Но Ричарду хотелось название, которое бы не давало ассоциацию с музыкой. Тогда одна из его подруг предложила Virgin (Девственница).

Virgin быстро стала популярной. Потому что этому способствовала реклама в журнале Student, а также пластинки по почте стоили

дешевле, чем в магазине. Но в 1971 году случилась забастовка работников почты Великобритании. Тогда Брэнсон решил открыть свой магазин. Они с Ником нашли помещение на втором этаже обувной лавки. Но денег, чтобы платить аренду, не было. И Ричард пошел на хитрость. Он уговорил хозяина сдавать им помещение бесплатно, потому что люди будут ходить в музыкальный магазин, а по пути покупать обувь.

Ричард имел музыкальный магазин, который приносил хорошую прибыль, но ему было мало. Он понимал, что весь музыкальный бизнес крутится вокруг звукозаписывающей студии. Брэнсон купил загородный дом, где бы никто не мешал музыкантам, и начал преобразовывать его в студию.

Но он был весь в долгах. Чтобы их вернуть, он решается на контрабанду пластинок. На третьем рейсе его поймала полиция и посадила в тюрьму, но вскоре выпустила под залог родительского дома. Брэнсон получил очень важный урок. И больше никогда не переступал черту закона.

После долгих трудов Virgin Music стала просто золотой жилой. В ней записывались такие знаменитости как, Sex Pistols, Rolling Stones, Фил Коллинз, Джанет Джексон и другие.

Успех музыкальной компании толкнул Брэнсона к другому, более серьезному и дорогостоящему бизнесу. Хотя партнеры не поддержали его, он все равно решил основать свою авиакомпанию.

Взяв большие долги, он арендовал самолет Boeing. Но в Англии уже существовала крупная фирма по авиаперевозкам British Airways, которая давила своих конкурентов еще в зародыше. Но эта авиакомпания использовала неспортивные методы конкуренции. Она обвиняла Virgin во лжи, оскорбляла, звонила клиентам, которые предпочли конкурента, и говорила, что полет отменяется. Но Брэнсон сразу подал на них в суд и выиграл дело.

Также в авиакомпании Ричарда был намного лучше сервис. Пассажиров первого класса доставляли до аэропорта на лимузине, а во время полета делали массаж.

В дальнейшем Virgin Atlantic Airlines вышла на самоокупаемость. Но все равно осталось много проблем. Чтобы их решить, Брэнсону пришлось пожертвовать музыкальной компанией. Он продал ее за 1 миллиард долларов. Эти деньги покрыли все долги Virgin, и их даже хватило, чтобы открыть высокоскоростную железную дорогу.

Компания Virgin очень быстро развивается, сейчас у нее около 200 различных компаний. Недавно была создана Virgin Galactic, которая совершает полеты в космос.

Но в чем же успех компании? Один из ключевых моментов это риск, на который Брэнсон идет постоянно как в бизнесе, так и в жизни. Ричард любит рискованные приключения. Чего стоит его путешествия через Атлантический океан на воздушном шаре, первое из которых чуть не стоило ему жизни. Также на успех влияет стратегия компании. Если посмотреть на Virgin Groups, то можно увидеть, что они все не являются лидерами в своей отрасли. Они, наоборот, противопоставляются своим конкурентам. Virgin в глазах людей является Давидом, который бросил вызов Голиафу. Хотя, если разобраться, то она уже давно его крупнее.

А вот 10 секретов успеха от Ричарда Брэнсона:

1. Берись и делай
2. Думай «да» и не думай «нет»
3. Бросай себе вызов
4. Ставь перед собой цели
5. Живи весело
6. Стремись изменить мир
7. Твердо стой на собственных ногах
8. Будь верен людям
9. Живи полной жизнью
10. Не рискнешь - не добьешься.

РОЖДЕНИЕ НЕОБЫЧНОЙ РУССКОЙ КОМПАНИИ

Многие люди до сих пор считают компанию «Вимм-Билль-Данн» западной. Но это не так. Такое название ей дали отцы-основатели Сергей Пластинин и Михаил Дубинин. Они делали ставку на то, что русский народ больше доверяет западным брендам, чем отечественному производителю.

Большой вклад в создание и в развитие компании внес Сергей Пластинин. И поэтому остановим свое внимание на нем.

Сергей родился и вырос в Архангельской области в семье учителя. После окончания восьмилетки Сергей отправился в школу-интернат, которая находилась в Ленинграде. Потом Сергей решает продвигаться по лестнице науки и поступает в Московский институт электронной техники. Но на первом курсе его ждала неприятность: Сергея забрали в ряды советской армии.

После службы Пластинин попадает уже в другую страну, где прошла пора социализма и наступил период бурной торговли и спекуляции. Сергей воспользовался шансом и начал заниматься бизнесом. Он занимался спекуляцией: торговал мебелью и бытовой химией. Он преуспевал в торговле и очень хорошо разбирался в маркетинге.

Возможно, Сергей так бы и продолжал заниматься спекуляцией, если бы не один случай в 1992 году. Жена Сергея тогда кормила грудью дочь, и поэтому ей нужен был натуральный сок. Сергей обошел множество магазинов, но так и не мог его найти. Тогда натуральные соки продавались только в стеклянных бутылках и стоили дорого. А в бумажных упаковках продавался концентрат с сахаром, который нужно было разбавлять водой. И тогда Пластинина посетила мысль, а что если выпускать натуральные соки в бумажных упаковках, тогда они будут стоить дешевле соков в бутылках.

Со своей идеей он направился к своему другу и будущему партнеру по бизнесу Михаилу Дубинину. Михаилу очень понравилась это предложение. И они решили воплотить его в жизнь.

Начинающие предприниматели взяли кредит в Сбербанке на сумму 50 тысяч

долларов. И вложили эти деньги в свою компанию, которой дали название «Вимм-Билль-Данн». Почему именно такое название? Для этого было две причины. Первая: русские люди больше покупали продукты западных производителей. А вторая: название компании напоминало основателям о знаменитом чемпионате по теннису Уимблдон. Логотип компании придумал их друг, дизайнер Андрей Сечин. Он нарисовал забавное животное, которое напоминало ему собственную собаку. В дальнейшем Андрей разработал дизайн к множеству продуктов компании.

Создав образ компании, Сергей и Михаил арендовали линию на Лианозовском молочном комбинате, закупили сырье для производства соков, а также упаковки у фирмы «Тетра Пак».

«Вимм-Билль-Данн» начала производить соки в бумажных пакетах, которые отличались яркой упаковкой. Распространялись они только в Москве, потому что на большее не хватало средств. Но эти соки не имели того качества, которое хотел видеть Сергей Пластинин.

Только после нескольких месяцев работы «Вимм-Билль-Данн» начинает выпускать сок J7, который имел надлежащее качество и привлекательную упаковку. Первым делом Сергей и Михаил начинают его активно рекламировать. Среди множества рекламных ходов есть тот, который принес соку большую популярность. J7 выступил спонсором передачи «Белый попугай». Этот сок рекламировал самый любимый актер того времени Юрий Никулин. В 90-х годах эта передача пользовалась популярностью, и продукт компании был известен не только в Москве, но и по всей России. Это было правильно принятое решение, которое поставило «Вимм-Билль-Данн» на путь успеха и принесло немало прибыли.

С появлением новых средств компания разрабатывает новые продукты. Она открывает для себя новое направление – молочные продукты. Так появляется молоко «Домик в деревне». Нужно заметить, что это название сначала опробовали на небольшой группе людей. И опрос показал, что название

«Домик в деревне» неприемлемо. Но Пластинин с Дубининым решили оставить молоко с этим именем и, как показала практика, были абсолютно правы. С помощью этого молока они значительно увеличили свой капитал.

Вскоре «Вимм-Билль-Данн» расширяет свои границы. Она начинает продавать свою продукцию не только в Москве, но и по все России. Так же увеличился ассортимент: она стала производить еще и минеральные воды. Но в конце 90-х у компании начинаются проблемы. Сок J7 интенсивно терял свою популярность. Было много предложений, как решить эту проблему. Но Сергей и Михаил решили воспользоваться старым проверенным способом. Они выставили сок J7 спонсором нового шоу «Последний герой», которое в 2001 году вел Сергей Бодров-младший. И опять сок обрел успех.

К началу 2002 года «Вимм-Билль-Данн» стала крупнейшей компанией на соковом и молочном рынках России. Тогда же она выходит на IPO*. Это было очень важным и переломным моментом в жизни компании. Выход не только привлек новые средства для разработки новых проектов, но и сделал основателей компании миллиардерами.

Через несколько лет у компании начались новые проблемы. Стали падать продажи по всем направлениям, а следовательно, снизилось производство. Совет директоров

принял решение нанять на должность генерального директора Тони Майера, который до этого многие годы отработал в компании «Coca-Cola». И как оказалось удачно: Тони смог вновь направить «Вимм-Билль-Данн» на путь успеха.

На сегодняшний день компании принадлежит 36 предприятий. Она распространяет свою продукцию не только в России, но и в странах СНГ. «Вимм-Билль-Данн» разработала и продает такие бренды, как «J7», «100% Gold Premium», «Любимый сад», «Домик в деревне», «Веселый молочник», «Агуша» и многое другое. Перечислять их не имеет смысла, потому что их больше 1000.

Компания имеет большой успех, и вот что по этому поводу говорит один из основателей, Сергей Пластинин: «Компания «Вимм-Билль-Данн» не раз осуществляла прорыв: создание первого сокового бренда, начало производства ягодного морса, создание соково-молочных продуктов. В 2002 году наша компания первой среди российских производителей продуктов питания разместила свои ценные бумаги на Нью-Йоркской фондовой бирже. И сегодня в России найдется немного компаний с таким уровнем открытости и прозрачности, как у нас».

* IPO - Initial Public Offering. В переводе с английского – Первичное Публичное Предложение. Это первая публичная продажа акций частной компании. Компания выставляет свои акции на IPO, чтобы получить от продажи акций прибыль, которую она тратит на свое развитие.

