

Пол Орфала
Энн Марш

ДОБРАЯ КНИГА



**Копирый
это!**

**ИСТОРИЯ ХРОНИЧЕСКОГО ДВОЕЧНИКА,
СОЗДАВШЕГО ОДНУ ИЗ ЛУЧШИХ
КОМПАНИЙ АМЕРИКИ**

«ПОТРЯСАЮЩЕ! Пол Орфала – остроумный, очаровательный и мудрый человек. Если бы я мог начать свою жизнь заново, я бы сидел у его ног, ловя каждое слово.»

Билл Мойерс,
АВТОР КНИГИ «ИСЦЕЛЕНИЕ И РАЗУМ»

«Я просто влюбилась в эту книгу! Она обязательна для прочтения всеми независимо мыслящими людьми, которые не могут найти себе место в жизни.»

Салли Шэйвиц,
АВТОР КНИГИ «ПРЕОДОЛЕТЬ ДИСЛЕКСИЮ»

«Поскольку я являюсь ведущим ежедневной деловой программы, то считаю своей обязанностью прочитывать практически все книги о бизнесе, выходящие на английском языке. Поэтому я могу авторитетно заявить, что книга Пола Орфала чудесная, трогательная и чрезвычайно полезная.»

Дэвид Бранкаччо,
ВЕДУЩИЙ ТЕЛЕПРОГРАММЫ NOW НА КАНАЛЕ PBS

«Пол Орфала вдохновит любого, кому когда-либо говорили: “Нет, ты не сможешь!”»

Билл Косби,
АМЕРИКАНСКИЙ КОМИК

«Скольким же детям приходится выносить порицания из-за того, что сделало Пола Орфала мировым лидером,... из-за чего он и сам немало вытерпел от учителей... Так или иначе, но Пол оказался достаточно стойким человеком, чтобы преодолеть осуждение мира взрослых. Он может преподать урок каждому ребенку, который отстаивает свою точку зрения, а также его родителям.»

Мел Левин,
АВТОР КНИГИ «РАЗУМ ВО ВРЕМЕНИ»

Копируй это!

**ИСТОРИЯ ХРОНИЧЕСКОГО ДВОЕЧНИКА,
СОЗДАВШЕГО ОДНУ ИЗ ЛУЧШИХ
КОМПАНИЙ АМЕРИКИ**

Основатель компании Kinko's

Пол Орфала

и

Энн Марш



ДОБРАЯ КНИГА
МОСКВА 2006

УДК 111.30

0 63 Орфала П., Марш Э.

Копируй это! / Пол Орфала, Энн Марш; пер. с англ. — М.:
Издательство «Добрая книга», 2006. — 312 с.

ISBN 5-98124-121-7

Перевод с англ.: П. Тимофеев

Корректор: Л. Ремова

Редактор: А. Калинин

Верстка: Д. Катюжинский

Жизнь Пола Орфала – это, возможно, самая необычная и невероятная из историй успеха, которые когда-либо случались в деловом мире. Будучи гиперактивным, страдающим дислексией ребенком, этот человек с трудом мог читать и писать и уж тем более не в состоянии был сидеть на деловых встречах и совещаниях. Нет проблем!

Рассматривая собственные недостатки как уникальные возможности, Пол превратил маленький копировальный салон Kinko's в компанию с ежегодным оборотом более \$ 1,5 миллиарда, которую журнал *Fortune* назвал одним из лучших мест для работы в Америке.

Это история мальчика, которого выгнали из второго класса, а позднее уволили с работы, потому что он не мог толком выписывать чеки. Это история человека, который учился всему у самой жизни, не боялся неудач и был вынужден идти на риск, во многом полагаясь на других. Это история предпринимателя, который научился чувствовать других людей и сопереживать им настолько, что, впервые глядя на озабоченные лица посетителей копировального салона, сразу понял, что в этом бизнесе Kinko's имел дело не с бумагой, а с мечтами клиентов – решая их проблемы по четыре цента за лист формата А4. Именно так и подходил к своему делу Пол Орфала. С юмором, пронизательностью и добротой он делится собственной философией и весьма необычными принципами ведения бизнеса, на личном примере показывая, что в этой жизни найдется место для каждого «ненормального». На самом верш.



Издательство «Добрая книга»

Телефон для оптовых покупателей: (495) 200-2078

Адрес для переписки/e-mail: mail@dkniga.ru

Адрес нашей страницы в Интернете: [http:// www.dkniga.ru](http://www.dkniga.ru)

Издание книги на русском языке осуществлено по соглашению с издательством Workman Publishing Company, New York.

Впервые книга издана в США под названием *Copy This!*, авторы Пол Орфала и Энн Марш.

Все права защищены. Любое копирование, воспроизведение, хранение в базах данных или информационных системах или передача в любой форме и любыми средствами – электронными, механическими, посредством фотокопирования, записи или иными, включая запись на магнитный носитель, любой части этой книги запрещено без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Сделано в России.

ISBN 5-98124-121-7

© 2005 by Paul Orfalea and Ann Marsh

© 2005 by The Orfalea Family Foundation

© Издание на русском языке, перевод на русский язык.

Издательство «Добрая книга», 2005

СОДЕРЖАНИЕ

Вступительное слово	9
Предисловие	13
От автора	15
Введение	19
<i>Глава 1. Любой другой может сделать это лучше!</i>	31
<i>Глава 2. Вы над своим бизнесом или в нем?</i>	43
<i>Глава 3. Создавайте рабочую атмосферу, а не просто руководите</i>	59
<i>Глава 4. Главное в бизнесе — это эмоции</i>	81
<i>Глава 5. Лицом к клиенту</i>	95
<i>Глава 6. Найдите свою философию</i>	123
<i>Глава 7. Жизнь — это праздник</i>	139
<i>Глава 8. Боритесь со своей темной стороной</i>	157
<i>Глава 9. Следи за своей кармой</i>	179
<i>Глава 10. Неудача — это движение вперед</i>	193
<i>Глава 11. Делайте деньги во сне</i>	209
<i>Глава 12. Знайте, когда играть, а когда пасовать</i>	231
<i>Глава 13. Знайте, когда остановиться</i>	247
<i>Глава 14. Поставьте новые цели</i>	259

Список главных действующих лиц	271
<i>Приложение I.</i>	
Истории, не вошедшие в эту книгу	275
<i>Приложение II.</i>	
Афоризмы Пола Орфала	285
Об авторах	293
<i>Приложение III.</i>	
Большое спасибо	295

*Моей жене Натали – за то, что она любит меня.
Моим родителям – за то, что они меня воспитали.
Моим сыновьям Мэйсону и Кинану – за то,
что они наполнили мою жизнь смыслом.*

Пол Орфала

*Моему отцу,
самому оригинальному
и эксцентричному выдумщику в моей жизни.
Моему мужу Йоганну – за то,
что он идет по жизни рядом со мной.*

Энн Марш

ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО

В свои школьные годы Пол Орфала, как и я, упорно боролся с необходимостью заниматься чтением и правописанием. В начальной школе я полагался на «Классику в комиксах», чтобы иметь хотя бы поверхностное понятие об обязательной школьной литературе. В колледже Пол пользовался «Краткими пересказами» и смотрел великие пьесы в телеэкранных постановках, чтобы как-то выжить на уроках литературы. Неудивительно, что мы старались тратить энергию не на школьные занятия. Я продавал цыплят, яйца и удобрения; Пол торговал овощами. И с малолетства нас начал интересовать фондовый рынок.

В те времена дислексия была мало изученным феноменом. Все, что нам было известно, — это то, что мы отличались от всех остальных детей в классе и что нам надо было гораздо больше заниматься, чтобы не отставать от сверстников. Нам также ничего не было известно о том, что многие выдающиеся личности сталкивались в школе с подобными трудностями. В детстве Альберт Эйнштейн испытывал проблемы с запоминанием слов и написанного материала, и его учитель говорил ему: «Ты никогда ничего не достигнешь». Только не знал этот учитель, что эти недостатки принадлежали тому же мозгу, которому принадлежа-

ло и неординарное видение физика, того самого, что круто перевернул наше представление о мире.

То же самое можно сказать и о многих успешных предпринимателях. Вот почему я счастлив, что Пол Орфала в своей книге останавливается на этой проблеме. И хотя уже достигнуты неплохие результаты в изучении деятельности человеческого мозга, печать изгоев все еще лежит на детях, которые учатся не так, как это принято по общеобразовательным стандартам.

Я часто задумывался о том, что трудности, с которыми я сталкивался в школе, помогли мне стать именно таким, какой я сейчас. Только когда я прошел школу бизнеса, где научился концентрировать внимание на экономических знаниях, я действительно смог добиться успеха. Благодаря этому опыту я понял, что у каждого есть свои сильные и слабые стороны и что сложение сильных сторон нескольких людей часто дает результат гораздо лучший, чем работа одного, пусть даже очень способного, человека. Такой взгляд на вещи оказал глубокое влияние на философию нашего менеджмента и стиль общения с клиентами. Читая захватывающую историю о том, как Пол Орфала основал и построил свою компанию, вы увидите, как впоследствии школьные проблемы с обучением заставили его относиться к сотрудникам и клиентам по-настоящему гуманно. В книге много советов о том, как добиться успеха.

Однако наибольший интерес представляют мысли автора о том, что человек становится сильнее с преодолением каждого вызова судьбы и что трудности с обучением в традиционном смысле часто заставляют человека развивать компенсирующие способности. А это в свою очередь может привести к тому, что мы обычно называем «нестандартным мышлением». Компании Kinko's, которую мы знали все эти годы, просто не существовало бы, если бы не исключительный ум ее основателя.

И эта мысль является ценной не только для предпринимателей, но и для учителей и родителей, а особен-

но — для детей, испытывающих проблемы с обучением. Нам всем полезно будет еще раз осознать, что каждый из нас обладает уникальным мозгом, особенными способностями к обучению и сильными сторонами, присущими только нам. Как для предпринимателей, так и для детей решающей составляющей успеха является настойчивость, и нет лучшего способа укрепить это качество, как осознавать (и об этом напоминает нам Пол Орфала): быть «другим» — это не проступок, и у каждого из нас есть нечто уникальное, чем мы можем поделиться с другими.



*Чарльз Шваб,
основатель и CEO
компании Charles Schwab & Co.*

ВВЕДЕНИЕ

КАК ПРЕУСПЕТЬ В БИЗНЕСЕ, НЕ УМЕЯ ЧИТАТЬ

Не так уж много на свете детей, которым удалось остаться на второй год во втором классе, но мне лично повезло. Я не смог выучить алфавит. Этот шифр, необходимый для чтения и легко дававшийся другим ученикам, мне так и не удалось разгадать. Они читали так, словно им кто-то подсказывал. Они писали, выводя изящные завитушки и идеально прямые строки. Я же — как курица лапой. Для меня предложение представляло дорожную карту с пятнами чернил в каждом затруднительном месте.

Не удивительно, что я стал двоечником. Четыре из восьми школ города меня отчислили. В третьем классе отчаявшиеся учителя направили меня в школу для умственно отсталых детей, располагавшуюся в Голливуде. Большинство моих новых одноклассников страдали синдромом Дауна или другими тяжелыми умственными или физическими заболеваниями. К счастью, я прошел тест на IQ, набрав 130 баллов, и снова вошел в систему общего образования. Но ничего так и не изменилось к лучшему. Хотя я и не умел читать, дорога в кабинет директора была мне знакома очень хорошо. В моем табеле успеваемости обычно красовались две тройки, три двойки и единица. Замечательный педагог Сельма Гер наконец-то научила меня кое-как читать с помощью модного тогда фонетического метода. В общем, я окончил среднюю школу со специализацией плотника.

В моем выпуске было 1200 человек, и я оказался восьмым с конца по успеваемости. Честно говоря, я и сам до сих пор ума не приложу, как эти семеро умудрились получить оценки хуже, чем у меня.

Меня зовут Пол Орфала. В 1970 году я основал копировальную лавочку в Санта-Барбаре, штат Калифорния, располагавшуюся в закуточке 2,5 на 3,5 метра рядом с киоском, торгующим гамбургерами. Я назвал ее Kinko's, потому что так меня прозвали друзья в колледже из-за моих курчавых волос*. Сегодня по всем миру насчитывается более 1200 офисов Kinko's. Их общий годовой доход достигает \$2 миллиардов в год. Federal Express, наш давний поставщик, а теперь и новый владелец Kinko's, намеревается резко увеличить количество представительств**. Более всего я горжусь тем, что, до того как ушел на пенсию, жур-

**Я учу их тому,
что имеет мало
общего с учебными
занятиями
или баллами
за контрольную
работу.**

нал *Fortune* три раза подряд назвал Kinko's лучшим местом для работы. Более сотни моих самых первых партнеров теперь стали миллионерами благодаря тому, что мы построили в нашей компании. Как человек, страдающий дислексией (теперь мне известно, как это называется), я и подумать никогда не мог, что добьюсь успеха в таком скорее читательском бизнесе. Эмблему Kinko's вы можете

увидеть на многих перекрестках деловых кварталов. Ежедневно мы помогаем решить множество проблем миллионам клиентов.

Сегодня я провожу почти все свои понедельники за достаточно непривычным занятием для человека, об-

* Kinky (англ.) — кудрявый. — Прим. ред.

** Фирма Kinko's была продана одной из крупнейших в мире почтовых компаний FedEx в феврале 2004 г. за \$ 2,4 млрд. Сейчас фирма называется FedEx Kinko's Office and Print Center. В ее 1450 офисах в 11 странах мира заняты свыше 20 тыс. сотрудников. — Прим. ред.

ладающего огромным опытом работы в бизнесе. Я снова в Санта-Барбаре, недалеко от первого офиса Kinko's, преподаю экономику на старших курсах отделения Калифорнийского университета. Естественно, мои методы обучения отличаются от методов других преподавателей. Я не пользуюсь журналом, чтобы провести переключку. Вместо этого в первый день занятий я фотографирую каждого из студентов на «Поляроид» и подписываю под каждой фотографией их имена. Я ношу пачку этих фотографий с собой и перемешиваю их, когда мне нужно. Когда я задаю им письменное задание (что случается крайне редко), я не требую от них более одной страницы четкого и сжатого текста. И мне не так уж важны оценки. (Почти всем я ставлю «пятерки».) Я учу тому, что имеет мало общего с учебными занятиями или баллами за контрольную работу: новому взгляду на деньги и инвестиции, тому, как представлять свои идеи в устной форме, тому, как разговаривать с людьми, начиная с руководителей и заканчивая деловым общением друг с другом. Для этого я использую упражнение, позволяющее научиться самому сложному — сложнее, чем счет, сложнее, чем экономическая теория, сложнее, чем починка копировального аппарата.

«Питер, — говорю я, обращаясь к одному из студентов. — Есть ли в этой группе какая-нибудь красивая девушка, с которой бы ты захотел поужинать в среду?» По комнате разносится нервный смех. Студенты начинают переглядываться или опускают глаза. Они думают: «Разве это занятия по экономике?» Да, вот именно!

«Вы хотите, чтобы я просто *пригласил кого-то*?» — недоверчиво спрашивает Питер. Мы уже познакомились друг с другом за последние пару занятий. А теперь он смотрит на меня как на сумасшедшего. Но в своей жизни я уже привык к такой реакции и возвращаю ему удивленный взгляд: «Ты хочешь сказать, что *не желаешь* сходить поужинать с одной из этих прекрасных леди? Питер, это твой шанс».

«Ладно», — говорит Питер, смотря на Уэнди. Кивнув в ее сторону, он говорит: «Эй, что ты делаешь в среду?» Оч-ч-чень крутой!

«Нет, нет, нет, — восклицаю я и машу руками в воздухе, как дирижер. — Попроси ее мягко-мягко. Будь вежлив». Вы не замечали, что современные дети разучились общаться друг с другом? Питер усаживается поудобнее. И глядит девушке прямо в глаза.

«Уэнди, — начинает он, не отрывая свой взгляд. — Не — хотела — бы — ты — пойти — со — мной — поужинать — в среду — вечером?» Вот это уже совсем другое дело: вежливо и смело.

Теперь Уэнди смущена. Оказывается, у нее уже есть друг! Я спрашиваю ее, знает ли она, от чего отказывается. Она что-то смущенно бормочет и стыдливо опускает глаза. Но мучения Питера на этом не заканчиваются. Я предлагаю ему пригласить кого-нибудь еще. На этот раз Кэрол застенчиво соглашается. Я достаю из кармана кипу мятых банкнот и даю Питеру немного денег, так как большинство студентов довольно бедны.

«И куда вы пойдете?» — спрашиваю я его. Но он еще об этом не задумывался. «Может, в “Палаццио”?» — предлагает он. «О, это отличное место», — говорю я ему. Под общий хохот я заставляю их договориться о времени встречи. Поверьте, никто не скучает. «Семь часов? — уточняю я. — Отлично, может, я тоже подойду. Увидимся».

Я ни разу не пришел на эти встречи, но я хотел, чтобы они учитывали и такую возможность. На следующей неделе я обычно справляюсь о том, как прошло свидание, и предлагаю еще парочке или двум договориться о встрече. Иногда студенты продолжают встречаться, а иногда — нет. Но главное в том, что они получают шанс научиться общаться друг с другом. Они видят, как кто-то сталкивается с отказом и не отчаивается. Они видят, как другой человек просит у кого-то то, что ему необходимо. Иногда это все, чему следует научиться в жизни.

Правда состоит в том, что большинство юношей до жути хотят встретиться с одной из девушек. А большинство девушек уже положили глаз на того или иного юношу. Даже если они круглые отличники, быстро читают, успешно занимаются спортом, они смертельно боятся открыто в этом признаться. Им нужен толчок. Это один из самых важных уроков, извлеченных мною из моей дислексии, моей неугомонности и того, что другие обычно называют СДВГ (ADHD), или «синдромом дефицита внимания и гиперактивности». (Мне не нравится термин «дефицит», думаю, он не подходит.) Жизнь в одиночку — не такой уж хороший вариант, это просто невозможно. Мы нуждаемся в других людях. Нам необходимо знать, как с ними говорить, как спорить, как создать общее дело и как себя правильно преподнести. Забавно думать, что люди забывают об этом, особенно круглые отличники.

В Kinko's я был неумолимым сватом среди наших сотрудников. Я постоянно заставлял людей влюбляться и жениться друг на друге. Я верил в это и до сих пор верю! Сотни наших партнеров, менеджеров и сотрудников соединились узами брака. Я чрезвычайно горд тем, что на момент моего ухода на пенсию среди 200 топ-менеджеров нашей компании развелись только семеро. Многие из клиентов использовали Kinko's только для встреч. Сотни из них поженились после знакомства у наших копировальных машин. Kinko's была похожа на другую ориентированную на людей компанию, вызывающую мое восхищение, — Southwest Airlines, в которой среди 34 000 сотрудников насчитывается свыше 1000 семейных пар. Это отличный показатель. Я знал, что наши сотрудники будут значительно сильнее вместе, чем поодиночке. И можно проучиться в школе, так и не поняв этого. Но, учитывая наследственные факторы, я об этом не забывал ни на минуту.

Это только один из тех многих даров, что я получил благодаря своей ограниченной обучаемости. В конечном счете, они-то и помогли мне построить как Kinko's, так и свою

жизнь. Благодаря им я думал по-другому и вынужден был доверять окружающим. Я не мог черпать вдохновение из книг, мне приходилось учиться у самого мира, напрямую, и верить собственным глазам — тому, чем современные люди зачастую пренебрегают. Именно мои отклонения позволили мне сфокусировать внимание на общей картине в Kinko's. Я называю это оставаться *над* бизнесом, а не *в* нем. Меня научил этому мой друг Том О'Малия, бывший глава Центра по изучению предпринимательства в Университете Южной Калифорнии. Он рассказал мне, что слишком многие утопают в трясине повседневных мелочей. Они погрязли *в* своих жизнях, вместо того чтобы оставаться *над* ними. Они не могут охватить всё единым взглядом и избегают неприятных вопросов, которые могут вызвать драматические, но необходимые перемены. Мой отец по этому поводу говаривал мне: «Рутина подобна раку», имея в виду, что все наши дела мешают нам жить спокойно.

ЗАБОТА О БИЗНЕСЕ

Управлять компанией в мире читающих людей было интересно. Конечно, я вел себя не так, как другие начальники. Если бы вы открыли ящики и полки шкафов в моем офисе, вы бы там... ничего не обнаружили. У меня не было ни бумаг, ни файлов, ни ручки, ни компьютера. А зачем? Как малочитающий человек я бы все равно не захотел воспользоваться всем этим. В какой-то мере офис служил прикрытием, так как я все равно не любил там находиться. Мне не нравилось сидеть и читать длинные романообразные доклады. Мне удалось избежать ненужных корпоративных собраний. (Да я бы скорее выколол себе глаза, чем отсидел собрание членов правления.) Мои сотрудники помогали мне с почтой. Я так стремился оставаться *над* бизнесом, что мое стремление ответить на письмо в день его получения принимало маниакальные — фанатичные! — формы. Моя кол-

лега на протяжении долгого времени, Сиси Фредериксон, научилась писать письма от моего имени, основываясь на коротких беседах со мной. «Лучше ты подумай, как это написать», — говорил я ей обычно. Потом ее муж Дэн Фредериксон, президент Kinko's, также стал помогать мне с корреспонденцией. Мой офис оставался пустым, так как у меня было всего лишь два «ящика»: для входящих и исходящих писем, но не было «ящика» для архива. Я решал проблемы по мере их возникновения.

Хотя я не мог избавиться от необходимости писать, большинство самых важных сообщений передавалось устно, иногда через автоответчик. Когда я работал в Kinko's, мы были «устной» компанией, компанией вербальной. Моя непоседливость не позволяла мне долго находиться в стенах офиса. Скольких топ-менеджеров вы знаете, действительно понимающих то, что происходит на переднем крае их бизнеса? Я понимал. Я посещал наши офисы только для того, чтобы убедиться, что их сотрудники работают правильно. Каждый человек может находиться в офисе и пытаться понять, что люди делают не так. Моя же задача состояла в том, чтобы выяснить, что люди делают успешно, — и использовать это. Затем я старался распространить эту стратегию на всю сеть офисов Kinko's.

Хотя, казалось бы, в школе я получил профессию плотника, я совершенно не умел работать с техникой. В Kinko's нет машины, с которой я мог бы справиться. Я едва управлялся с первым копировальным аппаратом, взятым нами напрокат в 1970 году. Но это было не важно. Мне было достаточно знать, что я могу продать то, что он производит. С первого дня в Kinko's я полагался на других в работе с этими машинами, в управлении офисом, в предложении новых важных идей, в расширении бизнеса. То же самое актуально и на сегодняшний день. Я полагаюсь на других в опера-

Моя задача состояла в том, чтобы уяснить, что люди делают успешно.

циях с недвижимостью, с нашими инвестициями и нашими филантропическими начинаниями. И вы будете абсолютно правы, если зададитесь вопросом, я ли написал то, что вы сейчас читаете. Как и в случае с любым другим предприятием в моей жизни, я положился на кого-то другого — в этом случае на соавтора Энн Марш. Слишком многие считают, что им следует строить жизнь в одиночку, но я пришел к выводу, что лучший способ жить — это делиться как своими заботами, так и радостями с другими. Мой девиз всегда звучал так: «Любой другой может сделать это лучше!»

В наше время люди легко награждают других такими ярлыками, как «неспособный к обучению», «больной СДВГ», «страдающий дислексией» и т.д. Дети часто подходят ко мне и говорят: «Меня *называют* СДВГ» вместо «У меня СДВГ». Как это влияет на их самоуважение? Для быстрого устранения некоторых проблем врачи прописывают риталин и прозак. Я не против этих препаратов: моя жизнь сильно изменилась с тех пор, как я начал принимать прозак пару лет назад. Но прежде чем давать его детям, следует понять, что на самом деле мы стараемся устранить глобальные различия в способах мышления и обработки информации у разных людей. Интересно, сколько новаторов было потеряно только из-за того, что окружающие не смогли адекватно оценить их таланты и способности? И почему мы так стремимся ограничить каждого? Те самые недостатки, от которых мы стараемся спасти человека, могут содержать ключ к его гениальности. Я постоянно беседую со взрослыми, детьми, успешными предпринимателями, родителями, студентами бизнес-факультетов, руководителями корпораций и преподавателями университетов, и поверьте мне: я им рассказываю совсем не то, что они изучают в своих кабинетах. Когда плачущие родители приходят ко мне поведать о проблемах в обучении своего ребенка, я спрашиваю их: «А, вы имеете в виду его *достоинства*? Что вашему ребенку удастся лучше всего? Что ему нравится делать?» А их детям я говорю: «У вас не-

сомненный талант». А ведь все почему-то твердят только об проблемах обучения.

Когда я открыл первый офис Kinko's, я не знал, что многие изобретатели и успешные люди добились успехов благодаря, хотя бы отчасти, собственным недостаткам. Этому факту мало уделяется внимания, но люди с неспособностью к обучению и даже люди с приступами плохого настроения входят в число самых успешных и изобретательных членов нашего общества. И так было на протяжении тысячелетий. Некоторые полагают, что Леонардо да Винчи, Уинстон Черчилль, Альберт Эйнштейн и Уолт Дисней страдали дислексией, хотя об этом невозможно говорить с полной уверенностью. Передовая статья одного из номеров журнала *Fortune* «СЕО, страдающие дислексией» содержала впечатляющий список успешных бизнесменов, страдающих этим недугом. Это основатель одной из крупнейших в мире звукозаписывающих компаний Virgin Record Ричард Бронсон, известный в индустрии сотовой связи миллиардер Крейг Мак-Кау, СЕО мирового лидера в области интернет-технологий компании Cisco Джон Чемберс, знаменитый адвокат Дэвид Бойес, основатель первой дисконтной брокерской компании Чарльз Шваб. Добавьте к этому списку еще основателя ИКЕА Ингвара Кампрада, чье состояние, по оценкам журнала *Forbes*, составляет \$18,5 миллиарда. Так что я в хорошей компании. Все эти новаторы выжили в условиях образовательной системы, в которой они должны были бы чувствовать себя неудачниками. Нам повезло. Некоторые считают: наши тюрьмы переполнены непредсказуемыми безумцами, для которых не нашлось необходимой поддержки, чтобы мир капитала заработал на их благо. Некоторые из моих ближайших друзей в школе и колледже имели статус социально отверженных. Кто-то из них действительно закончил свои дни в тюрьме. Я же находил общий язык со всеми.

К счастью, мои качества — гибкий беспокойный ум, неспособность сидеть смиренно, проблемы с чтением — привели

меня к созданию того, что люди называют неортодоксальной, ориентированной на людей, широкомасштабной моделью бизнеса. Для меня, некогда бродячего торговца, это произошло само собой. Все механизмы подобной модели действуют слаженно, мужчины и женщины, занимающиеся бизнесом, уважают клиентов и друг друга, осознают важность движения денежной наличности, а также ликвидности, сбережений и риска. Они быстро преодолевают канцелярскую волокиту (потому что ее не существует как таковой), быстро делают карьеру, строят планы на будущее и окружают себя нужными людьми.

На сегодняшний день Kinko's (теперь FedEx Kinko's) — одна из тех немногих компаний, которые выросли из конкурирующих между собой маленьких лавочек семейного бизнеса, занимавшихся копированием документов. Нам удалось выжить и выйти на международный уровень. Более того, FedEx Kinko's теперь стала крупнейшей в мире сетью розничных предприятий по управлению документооборотом. По мере нашего роста мы оставались верны традиции уважения каждого из наших (на тот момент) 25 000 сотрудников за их вклад в общее дело. Мы создали уникальную компанию с уникальной культурой благодаря моему убеждению, что любой другой действительно *сможет* сделать это лучше. И не случайно журнал *Fortune* несколько раз подряд называл Kinko's одной из лучших компаний.

Учитывая мои проблемы в жизни, я был вынужден доверять другим людям. Я никогда не смог бы построить Kinko's в одиночку. Насколько я знаю, ни один из выдающихся мыслителей (а ведь некоторым из них также был навешен ярлык «ограниченно обучаемых») не попытался объяснить, как их *ограниченность* повлияла на умение творить. Моя цель как автора этой книги состоит в том, чтобы не только рассказать историю Kinko's, но и изложить целый ряд идей, которые помогли мне выжить в молодости, а потом, офис за офисом, построить международную компанию.

Как и у моих студентов в Санта-Барбаре, у вас совсем не обязательно должна быть дислексия, чтобы вы могли использовать мой деловой опыт. Вы даже можете не быть бизнесменом, чтобы воспользоваться моими знаниями. В этой книге, как вы увидите, граница между работой и личной жизнью размыта, поскольку я считаю, что их нельзя разделить. Я очень надеюсь: у каждого, кто возьмет эту книгу (или прослушает ее аудиовersion), появятся новые идеи по поводу организации своего бизнеса. Я надеюсь, что вы научитесь извлекать выгоды из своих недостатков, наладите взаимоотношения с другими людьми, сохраните мир в семье и будете жить полноценной насыщенной жизнью.

Если я этого еще не сказал, я самый обыкновенный человек. Я борюсь со своим характером, своей «темной стороной». Темной стороной истории Kinko's является то, что эта компания была построена, по крайней мере в какой-то части, на эмоциональных крайностях, по большей части с моей стороны. В молодые годы и позже мои эмоции и творческие порывы иногда приводили к нежелательным результатам. Однажды, когда мне было 12 лет, я связал себя веревками и, как Гудини, прыгнул в бассейн и пошел ко дну. Но, в отличие от великого фокусника, мне не удалось освободиться от пут. И я бы захлебнулся, если бы мой встревоженный кузен не вытащил меня из воды. Вот вам иллюстрация того, насколько опасно быть обладателем чрезвычайно творческого ума.

Создание новой компании, начавшееся с единственной копировальной машины Хегох, оказалось более удачной попыткой. Бизнес дал мне то, в чем мир мне отказывал, когда я был моложе. Я сумел выстроить деловые и личные отношения, которые продолжают существовать и сегодня, как благодаря, так и вопреки моим недостаткам. Я должен поблагодарить свою мать за то, что она помогла мне развить мой собственный взгляд на мир. Однажды, после того как меня в возрасте 13 лет выгнали из школы, заместитель директора сказал моей матери, чтобы она не беспокоилась

за будущее сына. «Может, он когда-нибудь научится стелить ковры», — сказал он, стремясь утешить ее. Я помню, что моя мама вернулась домой в тот день вся в слезах и сказала: «Я знаю, что Пол может больше, чем просто стелить ковры». У нее были свои мечты. Она никогда не обращала внимания на суровые оценки других людей. И когда я был в унынии, когда я задавался вопросом, в каком приюте для бездомных мне суждено умереть, она поддерживала меня, говоря: «Знаешь, Пол, отличники работают на хорошистов, троечники управляют компаниями, а двоечники создают собственные компании».

Не поймите меня неправильно. Я не предлагаю родителям говорить то же самое ребенку, учащемуся на «четыре» и «пять». Но ребенок, который *не может* играть по этим правилам, должен знать, что жизнь — это гораздо больше, чем оценки в аттестате. Мои родители оказывали мне поддержку, в этом и заключалась вся разница. Я был чувствительным ребенком. Меня легко было расстроить. Родители научили нас: мы должны заботиться прежде всего о том, чтобы нам самим было хорошо. Они не требовали от нас излишнего усердия в школе и никогда не заставляли сидеть допоздна, готовясь к контрольной работе. Они прекрасно знали: мы все равно забудем то, что выучили в последнюю минуту. Родители считали: у нас должен быть широкий кругозор. Сегодня детям необходимо больше тратить времени, чтобы научиться доставлять удовольствие самим себе, а не угождать другим, пытаясь подстроиться под одинаковые для всех мерки стандартных тестов и систем оценок. Мои родители научили меня отвергать общепринятую мудрость и полагаться на собственные инстинкты.

Пол Орфала, Энн Марш

Карьеры ЭМО!

Жизнь Пола Орфала — это, возможно, самая необычная и невероятная из историй успеха, которые когда-либо случались в деловом мире.

Это история мальчика, которого исключили из второго класса за неуспеваемость, а позднее уволили с работы, потому что он не мог толком выписывать чеки. Это история человека, который учился всему у самой жизни, не боялся неудач и был вынужден идти на риск, во многом полагаясь на других. Это история предпринимателя, который научился чувствовать других людей и сопереживать им настолько, что, впервые увидев озабоченные лица посетителей копировального салона, сразу понял: в этом бизнесе Kinko's имела дело не с бумагой, а с мечтами клиентов — решая их проблемы по четыре цента за лист формата А4.

Именно так и подходил к своему делу Пол Орфала. С юмором, пронизательностью и добротой он делится собственной философией и весьма необычными принципами ведения бизнеса, на личном примере показывая, что в этой жизни найдется место для каждого «ненормального». На самом веру.

ISBN 5-98124-121-7



9 785981 241215

www.dkniga.ru

ДОБРАЯ КНИГА



книги для высокоэффективной жизни™