

«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

О 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. Римова

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

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.*

ПРЕДИСЛОВИЕ

Впервые с основателем компании Kinko's Полом Орфала я повстречалась в 1997 году, когда писала статью о нем для журнала *Forbes*. Тогда он у меня вызвал такую же реакцию, как и у большинства людей: «Кто такой этот парень?» Я никогда прежде не встречала человека, похожего на него. И до сих пор не встретила. Я хотела узнать о нем больше, но не было такой книги, которая могла бы удовлетворить мое любопытство. И, когда я начала работать с ним лицом к лицу, я поняла, что словосочетание «человеческое существо» недостаточно подходит для описания этого человека. Я предпочитаю думать о Поле, как о погоде, или, как говорит о нем один из его партнеров, об урагане. Пол — это сила природы, производящая огромное количество изменений одновременно на большой территории.

Если бы ураган мог говорить, как бы звучал его голос? Хороший вопрос. Я старалась изо всех сил отобразить личность Пола не только на печатной странице, но и в мире строк, в котором он явно *не* нашел своего места. Правда заключается в том, что в жизни он всегда лучше; надеюсь, вам удастся когда-нибудь услышать, как он говорит. Я никогда не встречала более стихийного и нестандартного мышления. Стараться быть с ним наравне — дело частенько проигрышное, как могут подтвердить многие его коллеги.

Но как они, так и я обнаружили, что это стоит того: у него есть что рассказать — не только бизнесменам и предпринимателям, которые многое могут почерпнуть из его неортодоксального и вдохновляющего урока, но и детям, учителям и родителям, которые борются с такими проблемами в обучении, как синдром дефицита внимания, гиперактивность и дислексия. Ограниченная обучаемость Пола, как он сам это называет, является важной частью истории Kinko's и его собственной жизни.

Салли Шэйвиц из Йельского университета определяет дислексию как «трудности в чтении, не типичные для возраста, умственного развития, уровня образования или профессии человека». Люди, страдающие дислексией, такие как Пол, могут быть не в состоянии прочесть написанное слово, как это можем сделать мы, но эта проблема компенсируется ими с помощью экстраординарной способности видеть вещи в недоступном для нас свете. Многие недооценивают или просто не понимают тех исключительных талантов, которыми могут обладать люди с ограниченной обучаемостью. Вот о чем эта книга. Это история возникновения Kinko's и биография признанного гения, стоящего за этой компанией.

Энн Марш

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.