

*«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

# СОДЕРЖАНИЕ

---

## ПРЕДИСЛОВИЕ

## ОТ АВТОРА

## ВВЕДЕНИЕ

<u>ГЛАВА 1.</u>	<u>Любой другой может сделать это лучше!</u>
<u>ГЛАВА 2.</u>	<u>Вы над своим бизнесом или в нем?</u>
<u>ГЛАВА 3.</u>	<u>Создавайте рабочую атмосферу, а не просто руководите</u>
<u>ГЛАВА 4.</u>	<u>Главное в бизнесе — это эмоции</u>
<u>ГЛАВА 5.</u>	<u>Лицом к клиенту</u>
<u>ГЛАВА 6.</u>	<u>Найдите свою философию</u>
<u>ГЛАВА 7.</u>	<u>Жизнь — это праздник</u>
<u>ГЛАВА 8.</u>	<u>Боритесь со своей темной стороной</u>
<u>ГЛАВА 9.</u>	<u>Следи за своей кармой</u>
<u>ГЛАВА 10.</u>	<u>Неудача — это движение вперед</u>
<u>ГЛАВА 11.</u>	<u>Делайте деньги во сне</u>
<u>ГЛАВА 12.</u>	<u>Знайте, когда играть, а когда пасовать</u>
<u>ГЛАВА 13.</u>	<u>Знайте, когда остановиться</u>
<u>ГЛАВА 14.</u>	<u>Поставьте новые цели</u>

## СПИСОК ГЛАВНЫХ ДЕЙСТВУЮЩИХ ЛИЦ

### ПРИЛОЖЕНИЕ I.

ИСТОРИИ, НЕ ВОШЕДШИЕ В ЭТУ КНИГУ

### ПРИЛОЖЕНИЕ II.

АФОРИЗМЫ ПОЛА ОРФАЛА

ОБ АВТОРАХ

### ПРИЛОЖЕНИЕ III.

БОЛЬШОЕ СПАСИБО

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 принадлежало и неординарное в 2 дение 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 предпри-

нимателей, но и для учителей и родителей, а особенно — 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.

В первые 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, по-хожего 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](#)*

## Признание

Я хочу дать сердечное благодаря нескольким специальным людям, которые сделали эту книгу (и большая часть моей жизни) возможным: Дэн Тевризиэн, Дэн и Сиси Фредериксон и Джим Уоррен.

Энн и я хотели бы благодарить всех друзей, членов семьи и много бывших партнеров Kinko's, которые подверглись долгому интервью или способствовали другими существенными способами к созданию из этой книги:

Джерри Алесия, Стюарт Блэйк, Джером Бонетт, Дэйв Болтон, Доллар олень Brel, Гленн Картер, Грег Кларк, Майкл Кон, Грег Комбс, Отдают Dahiya, Джон Дэвис (от HBS), Джон Дэвис (с Каменным Каньоном), Чак Дуд, Джордж и Бетти Эрхарт, Майк Фэст, Марк Фель, Амель и Полин Феррис, Боб Гилоу, Джин Гохринг, Маркус Голлер, Дуг Готтерба, Марк Грейсон, Кайл Хэнсон, Джефф Хардинг, Ник и Лилиан Хиси, Бренда Хелферт, Ланс и Бет Хелферт, Мишель Эльфе, Сельма Херр, Картер Хайнз, Деннис Итьюл, Стив Итьюл, Niго Izutsu, Дана Дженнингс, Эрик Джохэнсинг, Гарри Джохэнсинг, Марлин Джохэнсинг, Сюзанна Нора Джонсон, Тодд Джонсон, Марк Джуердженсмейер, Кристин Найт, Рич Крос, Брэд Крэюз, Гари Кузин, Тим Лэбрукэри, Кит Лоренз, Аттикус Лоу, Джон Маккэл, Марк и Карэн Мэдден, Джоэл Мэлони, Кари Martindale, Джон Макграт, Джефф Менеччи, Мелани Минсон, Боб Монтгомери, Пьер Морнэль, Изабель Моропулос, Билл Моргон - Смит, Луиза Мюррей, Том О'Мэлия, Энни Оделл, Тодд Ордэл, DebAnn Орфала, Дик Орфала, Марк Орфала, Роуз Орфала, Роб Пэйс, Том Пэрриш, Скотти Перкинс, Алан Портер, Крэйг Редвайн, Джей Ричардсон, Мейзен Сэфэди, Гари Сэфэди, Уэйн Сименс, Блез Симк, Фил Смит, Жак Суаре, Джуди Сонни, Карэн София, профессор Джеймс Стэнкил, Тим Стэнклифф, Ричард Тайт, Dickran Tevrizian, Лайза Тувезон, профессор Кеннет Трефз, Давид Вохиас, Гарри Уоэлер, понедельник Роджера Уила, Стэн Витнов, Патрисия Вилбарджер, Берт Вилоби, Джим Вилмор, Уолт Уилсон, Чарли Райт, Тони Винн и Дин Зэтковский.

Многим людям, без которых эта книга никогда не писалась бы, огромное спасибо и от Энн и от меня: Лоис Мичэль, руководитель Семейного Фонда Orfalea, пасла этот проект через от начала до конца. Наш агент, Элиз Чейни, которому верят в эту книгу от того, чтобы получать - идет, также, как и Питер Уоркмен и Сьюзен Болотин. Наш замечательный редактор, Ричард Розен, вызвал дух этой книги, давание его формирует и с его острым интеллектом и с острой интуицией. Сиси Фредериксон, Сольвейг Чандлер, Адрианна Фосс и Луанн Альварес придирчиво рассмотрели ранние проекты и разыскивали долго - потерянные друзья и факты. Мэл Левин из Университета Северной Каролины, Салли Шейвиц из Йельского университета, Глен Розен из Гарвардского университета и образовательный врач Ли Пеннингтон Нил разделили их экспертизу в их соответствующих областях.

Джон Бирн, Нина Манк, Дори Джонс Янг, Роберт Спектор, Кэтрин Фредмен, Пол Браун, Алекс Франкель и Б.Дж. Галлахер обменялись их опытом как авторы. Джон Поллак, Эрин Мартин, Эдвард Бойл, Келли Баррон, Лайза Ричардсон и Скотт Венгер читают проекты и дали ценный вклад. Янфеи Шен обеспечил преследуемую проверку факта. Все Болота,

Strong's, Sunds и оба Jayaratnes оказали неослабевающую поддержку. Джим Фрейзер и Диана Маклнти обеспечили неоценимую техническую помощь. Тим Фергюсон, в Форбсе, сначала послал Энн, чтобы написать о Поле в 1997.

*- Пол Орфала*



# 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 влился 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 моей таблице 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.

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

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, журнал 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, обладающего 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 «Поляроед» 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».

*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.*

«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 скушает. «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 - то, что большинство мальчиков умирает, чтобы проситься выйти одна из девочек. И у большинства девочек есть глаз на одного из мальчиков. Даже если они прямые - студенты, читатели скорости и звездные атлеты, они боятся до полусмерти помещения себя на линии (очереди) . Они нуждаются в толчке. Это - один из самых больших уроков, которые я извлек из своей собственной борьбы, из моей дислексии, моей неугомонности, и что другие называют (вызывают) моим ADHD или "дефицитом внимания / беспорядок (расстройство) гиперактивности." (Мне не нравится использовать термин "дефицит"; я не думаю, что это - то.) Выполнение одной только жизни не лучшее, это невозможно. Мы нуждаемся в других людях. Мы должны знать, как говорить с ними, спорить с ними, постройте с ними и представьте им. Мы нуждаемся в толчке. Это забавно, чтобы думать, что люди забывают этот факт, особенно прямое - типы.

В Kinko's я был неустанным антрепренером среди разрядов наших коллег. Я постоянно убеждал людей влюбиться и жениться друг на друге. Я верил в него, и я все еще делаю! Сотни наших партнеров, менеджеров и коллег были женаты друг на друге. Я очень горжусь фактом, что, однажды прежде, чем я покинул компанию, я обнаружил, что среди наших 200 главных людей у нас было только семь разводов. Многие наши клиенты

использовали Kinko's в качестве службы знакомств, также. Тысячи из них женились после встречи друг друга по нашим копировальным устройствам. Kinko's была подобна другому люди - ориентируемый на компанию, которой я восхищаюсь, Southwest Airlines, который считает (подсчитывает) больше чем 1,000 супружеских пар среди его 34,000 коллег. Это - большая статистическая величина. Я знал, что наши коллеги будут более сильными в командах, чем самостоятельно. Возможно пойти полностью (всю дорогу) в течение Ваших лет обучения, не изучая это. Учитывая карты я потянул (нарисовал) при рождении, у меня никогда не было шанса забыть даже на мгновение.

Это - только один из многих подарков моих "беспорядков (расстройств)", все из которых способствовали чрезвычайно зданию и Kinko's и моей жизни. Они продвинули меня, чтобы думать по-другому. Они вынудили меня положиться на других людей. Мне препятствовали брать вдохновение из книг; я должен был извлечь уроки из самого мира, непосредственно. Я должен был положиться на свои глаза, умение, которое недостаточно людей использует в эти дни. Мои "нарушения" позволили мне сосредоточиться на большой картине в Kinko's, что-то, что я называю (вызываю) быть "на" Вашем бизнесе вместо "в" нем. Мой друг Том О'Мэлия, прежний руководитель Центра Исследования Предпринимательства в университете южной Калифорнии, преподавал мне это понятие (концепцию). Он сказал мне, что слишком много людей испачканы в деталях их жизней. Они застревают вниз "в" их жизнях, вместо того, чтобы остаться "на" них. Они пропускают большую картину; они не сталкиваются (стоят) с неудобными вопросами, которые, когда-то изложенный, могут вызвать драматическое и необходимое изменение (замену). У моего папы было высказывание для этого. Он сказал бы мне, "Приземленное походит на рак." Он подразумевал, что вся бесполезная работа Вашей жизни предотвращает Вас от фактического проживания.

## Заботясь о бизнесе

Управление (Бег) компанией в мире, полном читателей, было... хорошо, - интересный опыт. Я, конечно, не вел себя как другие руководители. Если бы Вы открыли ящики и шкафы для хранения документов моего офиса, Вы... ничего не видели бы. Я не держал (оставлял) документы, файлы, ручку или компьютер. Зачем? Как нечитатель, я не использовал бы их очень. В некотором смысле, офис был только для шоу (выставки), потому что мне не нравилось проводить время там. Мне не нравилось сидеть без дела и читать длинные, беллетристические отчеты (сообщения). Я не становился оказавшимся в мелочах встречающихся минут. (Я прикрепил бы булавки к глазам, чем сидел бы через совещание совета.) Коллегам помогают с моей письменной корреспонденцией (соответствием). Я был так энергичен о пребывании "на" моем бизнесе, что я был маниакален - фанатичный! об ответе на мою почту тот же самый день я получил его. Мой

давний коллега SiCie Фредериксон учился писать мои письма, основанные на наших кратких беседах." Вы выясняете, как сказать его," сказал бы я ей. Позже, ее муж, Дэн Фредериксон, президент Kinko's, также помог написать корреспонденцию (соответствие) для меня, также. Мой офис был пуст, потому что я имел В Коробке и Коробка - но никакой контейнер для хранения промежуточный. Я заботился о бизнесе тот же самый день, который он посадил на мой стол.

Хотя я не мог избежать некоторого письма, самые жизненные коммуникации были переданы устно голосовой почтой, или лично. Когда я был с Kinko's, мы были устной компанией, словесной компанией. Моя неутомимость продвинула меня на улице. Сколько менеджеров Вы знаете, кто действительно понимает то, что происходит в линиях фронта их бизнеса? Я сделал. Я посетил магазины, чтобы узнать то, что делали правильно наши различные (другие) местоположения. Кто-либо может сидеть без дела в офисе, думающем о том, что люди делают неправильно. Моя работа состояла в том, чтобы вынуть (приготовить) и узнать, какие люди делали правильно - и эксплуатируют ее.

Тогда, я попытался распространить те методы всюду по сети Kinko's.

Моя работа состояла в том, чтобы вынуть (приготовить) и узнать то, что делали правильно люди.

Мой диплом об окончании средней школы в деревянном магазине противоречит факту, что у меня также нет механической способности говорить о. Нет машины в Kinko's, которой я могу управлять. Я мог только управлять первым копировальным устройством, которое мы арендовали назад в 1970. Это не имело значения. Все, что я знал, было то, что я мог продать то, что вышло из него. Со дня один в Kinko's я положился на других (другие), чтобы управлять теми машинами, управлять магазином, придумать (предложить) инновационные новые идеи, расширить наш бизнес и держать (оставлять) меня, и все другие постоянно вдохновляли. Сегодня то же самое верно. Я полагаюсь на других (другие), чтобы управлять нашими предприятиями недвижимого имущества, нашими инвестициями и нашими филантропическими усилиями. Вы правы, если Вы задаетесь вопросом, написал ли я эти слова, которые Вы читаете. Как с любым обязательством в моей жизни, я положился на кого-то еще - в этом случае, мой соавтор Энн Марш. Слишком много людей думают, что они должны сделать жизнь самостоятельно, но я нашел, что лучший способ жить состоит в том, чтобы разделить трудности, так же как радости, с другими. Мой девиз всегда был, "Кто-либо еще может сделать его лучше."

В эти дни люди быстры, чтобы маркировать других (другие) условиями (сроками; терминами) как "инвалиды изучения," ADHD, ДОБАВЛЯЮТ, "неспособный к чтению", и масса других болезней. Дети часто подходят ко мне и говорят, "Я - ADHD," в противоположность, "У меня есть ADHD." Что это делает к их сам - уважение? Лекарства как Ritalin и Prozac прописаны как быстрые затруднительные положения (временные решения проблемы) . Я не против тех наркотиков (лекарств) . Фактически, моя жизнь улучшилась резко, как только я начал брать Prozac несколько лет назад.

Но, прежде, чем дать наркотики (лекарства) нашим детям, мы должны лучше понять то, что они пытаются стереть: чрезвычайно различными путями люди думают и обрабатывают информацию. Сколько новаторов, интересно, потеряны нам просто, потому что их таланты и навыки не могут быть точно восприняты или измерены?

И почему мы таким образом одержимы измерением всех, так или иначе? Самая путаница, которую мы так стремимся вылечить в человеке, может держать под контролем его гения. Я регулярно говорю со взрослыми, детьми, подающими надежды предпринимателями, родителями, деловыми студентами, корпоративные руководители и академики и, верят мне, вещи, которые я говорю им, не то, что они изучают в классных комнатах. Когда слезные родители подходят ко мне, чтобы говорить о "приобретении знаний их ребенка беспорядка (расстройства) ," спрашиваю я их, "О, Вы имеете в виду его приобретение знаний возможности? В чем Ваш ребенок хорош? Что ему нравится делать?" Когда я встречаю их детей, я говорю им, "Вы благословлены." Легко забыть что часть уравнения перед лицом страшного - звучащий прогноз.

Я не знал его в то время, когда я открыл первую Kinko's, но есть долгая история новаторов и успевающих учеников, которые должны их особый блеск, по крайней мере частично, к их "дефициту". Это - немного ценившего факта, но те с изучением возможностей, и даже людей с беспорядками (расстройствами) настроения, составляют разряды некоторых самых успешных и изобретательных членов нашего общества. Они имеют в течение многих тысячелетий. Некоторые размышляют (спекулируют) , что Леонардо да Винчи, Уинстон Черчил, Альберт Эйнштейн и Уолт Дисней были неспособны к чтению, хотя нет никакого способа сказать наверняка. Тема номера Fortune, "Неспособный к чтению генеральный директор," показал потрясающее число (номер) успешных деловых людей с дислексией, от основателя Девственного Отчета (Рекорда) Ричарда Брэнсона и пионера телекоммуникации Крэйга Маккоу генеральному директору Cisco Джону Чемберсу и праздновал судебного юриста Дэвида Боиса, чтобы обесценить основателя маклерства Чарльза Шваба.

Добавьте к тому списку основателя ИКЕА ИНГВАРА КАМПРАДА, состояние которого Форбс оценивает в \$18.5 миллиардах. Я нахожусь в хорошей компании. Все эти новаторы выжили, образовательная система решила заставлять их чувствовать себя подобно отказам (неудачам) . Мы - удачные. Некоторые думают, что наша пенитенциарная система переполнена своенравными провидцами, которые никогда не находили поддержку, они должны были заставить капиталистическую систему работать на них. Некоторые мои самые близкие друзья в средней школе и колледже были социальными изгоями. Некоторые из них действительно оказались в тюрьме. Я мог коснуться их всех.

К счастью, мои гонки, подскакивающий ум, моя неспособность сидеть не двигаясь, мое чтение трудности - все эти качества принудили меня развивать то, что другие люди называют неортодоксальное, людей - сосредоточенными, большими - картинная бизнес-модель. Коробейнику как я это просто, что прибыло естественно. В этой модели, когда все системы - движение (попытка) , бизнесмены и женщины оценивают клиентов и друг друга, понимают важность потока наличности, ликвидности, сбережений и принятия риска. Они сокращаются быстро через бюрократизм (потому что нет никого) , вырастите быстро, не теряя перспективу и окружите себя правильными людьми. По сей день Kinko's (теперь FedEx Kinko's) является одним только из очень немногих конкурентов от той оригинальной (первоначальной) области (поля) мамы - и - популярные магазины копии, который выжил, чтобы стать транснациональной компанией. FedEx Kinko's является теперь доминирующей розничной цепью (сетью) управления документооборотом в мире. Когда мы выросли, мы продолжали настаивать на том, чтобы уважать каждый из нашего (в это время) 25,000 коллег для их уникальных вкладов (пожертвований) . Мы создали уникальную компанию с уникальной культурой. Факт, что Fortune неоднократно называл его одним из лучших мест, чтобы работать, должен, в немалой степени, к факту, что я понял, что кто-либо еще действительно мог сделать его лучше.

С моей судьбой в жизни Вы думаете, что у меня был какой-либо другой выбор отношения? Я был вынужден доверять миру и доверять другим людям. С моим набором навыков я, конечно, возможно, не построил одну только Kinko's. К моему знанию ни один из призрачных мыслителей не упомянул выше, некоторые из которых были также маркированы, "изучая инвалидов," попытались объяснить особенные методы в который их "нарушения", внесенные их странным способностям обновить и создать. Это - моя цель в письменной форме эта книга. Это построено вокруг набора понятий (концепций) , которые я раньше сначала переживал, когда я был моложе и, позже, чтобы построить транснациональную компанию, магазин магазином. По пути я связываю историю того, как Kinko's оказалась.

Как мои студенты в Санта-Барбаре, у Вас не должно быть дислексии, чтобы учиться на моем деловом опыте. И при этом Вы не должны быть бизнесменом, чтобы извлечь уроки из моего приобретения знаний возможности. В этой книге Вы будете видеть, что линия (очередь) между бизнесом и личным запятнана (стерта), потому что я не думаю, что эти два действительно отделимы. Моя надежда состоит в том, что любой, кто поднимает (принимает) эту книгу (или слушает аудио версию) уйдет с новой способностью проникновения в суть того, как лучше управлять их фирмами, чтобы справиться и извлечь выгоду из того, что другие рассматривают своими недостатками, чтобы быть партнером других, обладать их семьями и жить их жизнями.

В случае, если я уже не прояснил, я чрезвычайно человеческий. Я борюсь со своим характером, моей "темной стороной." Темная сторона истории Kinko's - то, что компания была построена, по крайней мере частично, на эмоциональных крайностях, большинстве из них мое собственное. И поскольку взрослый и когда я был моложе, мои эмоции и мой творческий потенциал иногда, давал осечку. Однажды, когда мне было 12 лет, я связал меня в веревках как Houdini, подскочил в бассейне и снизился (погрузился) к основанию.

В отличие от Houdini, я не освободил меня. Я почти утонул прежде, чем встревоженный кузен вынул меня из воды. Мел, что один до опасностей очень креативного мышления.

Строительство полностью нового вида бизнеса от единственного (отдельного) копировального устройства ксерокса было более успешным погружением. Это дало мне жизнь, в которой мир казался полным решимости отказать мне, когда я был моложе. Я построил личный и деловые отношения, которые выносят по сей день, и из-за и несмотря на мои трудности. У меня есть своя мать, чтобы благодарить поощрить развитие моей собственной точки зрения на мир. Спустя один день после того, как я был выслан из школы в возрасте 13 лет, вице-руководитель сказал моей матери не волноваться о будущем ее сына. "Возможно когда-нибудь он может изучить, как положить ковер," сказал он, чтобы утешить ее. Я помню, что моя мама пришла домой, крича (плача) в тот день и сказала, "Я просто знаю, что Пол может сделать больше, чем кладут ковры." Мама мечтала свои собственные мечты.

Она никогда не полагалась на холодные (суровые) оценки других. Всякий раз, когда я чувствовал вниз, всякий раз, когда я начал задаваться вопросом, в каком бездомном убежище (жилье) я умру, она раньше торопила меня, говоря мне:

"Вы знаете Пола, работа студентов для студентов В, студенты С управляют компаниями, и студенты D посвящают здания."



Не понимайте меня превратно. Я не предлагаю, чтобы родители сказали это ребенку, который получает А и В. Но ребенок, который не может играть по тем же самым правилам, должен знать, что есть настолько больше к жизни, чем, что понижается (терпит неудачу) на таблице успеваемости. У меня были благосклонные родители, и это имело все значение. Я был чувствительным (быстро реагирующим) ребенком. Я, возможно, легко провалился трещины. Мои родители учили моего брата, сестру и меня делать, что хочется сначала. Они держали (оставляли) школьные занятия в перспективе. Они никогда не хотели, чтобы мы не ложась спать поздно учились для тестов, потому что они знали, что мы забудем все, что мы запомнили в последнюю минуту.

Они обученный нас в больших понятиях (концепциях) . Дети сегодня должны провести больше времени, учась делать, что хочется вместо приятных других, вместо того, чтобы пытаться соответствовать одному - размеру - судорогам - все мерные шесты стандартизированных тестов и оценить системы. Мои родители учили меня отклонять расхожее мнение и полагаться на мои собственные самые глубокие инстинкты.

*Читаете ли Вы эту книгу или слушаете его на ленте (пленке) , может это вдохновлять Вас делать то же самое.*

## Глава 1

### Любой другой может сделать это лучше!

---

Однажды В 1957, моя мать видела темноту - волосатый ребенок, идущий к классу и, предполагая, что он был ливанцем как остальная часть нашей семьи, сказал мне, что я должен встретить его. (Я имел вьющиеся светлые волосы в это время и никогда не выглядел особенно ливанским, но больше на том предмете позже.) "Идут, говорят с ним," сказала она, позволяя мне из автомобиля. Я тянулся после него. Я нуждался в помощи, когда я был молодым изучением, как говорить с людьми, и я получил его от своей матери.

Ребенком, оказалось, был Дэнни Тевризиэн, армянин, и он был всем, чем я не был. В то время как я колебался в классе, он преуспел. В то время как другие дети дразнили или избежали меня, им понравился Дэнни. Моя семья чувствовала себя освобожденной, когда они видели нас вместе, потому что они видели, что через него я нашел точку опоры в школе. То, что они не знали, было то, что я также нашел потрясающий источник для правильных испытательных ответов. Дэнни никогда не потворствовал обману, но я начал обманывать от его тестов всякий раз, когда я мог выйти сухим из воды, так как определенное количество обмана в школе - вопрос академического выживания для кого-то, кто может только читать, предложение (приговор) - чтобы не упомянуть пишут то. Мой учитель, Сестра Шейла, провел два предыдущих года, пlying на мне, потому что я обманул на своем тесте алфавита.

Так, в начале четвертого класса это было облегчение встретить Дэнни. Мы играли в игры как Риск, Stratego и Монополия вместе. Мы заключили пари относительно того, кто станет миллионером сначала. Когда Дэнни решил пойти в USC для колледжа, я следовал за ним и специализировался в лазейках. (Я сначала поднял (принял) кредиты в Колледже Долины Лос-Анджелеса, затем уговорил мой путь на регулярную (правильную) программу на получение степени USC, начиная с дополнительных курсов и беря уроки с футболистами.)

Я не знал его в то время, когда, но, за пределами членов моей семьи, Дэнни был моим первым партнером. Он был одним из первых людей, которые учили меня, что один плюс каждый равняется три, что люди всегда более сильны вместе. Вы могли сказать, что я был партнером его всей семьи. Его мама помогла переписать мои школьные бумаги. Его сестра Мелани переделала эссе, которое я написал на своем заявлении колледжа приблизительно 20 раз. Его брат Дикрэн, теперь федеральный судья, был великим наставником мне. Каждый главный успех, который я имел в своей жизни, появился,

потому что я знал, что кто-то, часто кто-либо, было ли это моей женой, другом или деловым партнером, мог бы сделать что-то лучше, чем я мог.

Это - трудное, если не невозможный, понятие (концепция) для прямого - типы, чтобы схватить. Лучшие студенты думают, что они должны сделать все это сами. Это не их ошибка. Образовательная система учит детей, что они должны быть способными ко всему, или иначе. Они должны выделиться при чтении, письме, математике, истории, географии, музыке, спортивных состязаниях и науке. Из классной комнаты я нашел, что это просто не так. У взрослых есть намного более легкое время, чем они сделали как дети. Они добиваются, чтобы специализироваться. Они становятся музыкантами, докторами, учителями и библиотекарями. Они выбирают одну вещь. Это намного легче.

Дэнни и я - все еще лучшие друзья сегодня почти 50 лет спустя. Он наблюдал, что я строю свою всю жизнь через мои отношения с другими людьми. Поскольку он видит его, я иду вокруг поиска моей "недостающей (пропавшей) части." Я нахожу, что часть с одним партнером и затем с другим в когда-либо - расширяющимся кругом длинных - называет сотрудничество. Как Дэнни выражается, "Я чувствовал, что был частью, которые вписываются там некоторое время, тогда другие люди принимают то пятно (место) . Все добиваются, чтобы взять поездку с Полом некоторое время. Пол наслаждается этим. Это делает его целым." Если бы не мое приобретение знаний возможностей, которые делают мою потребность ясным в помощи, я мог бы быть введен в заблуждение как другие в размышление, что я мог сделать все самостоятельно.

Лучшие студенты думают, что они должны сделать все это сами.

Я получил идею для товариществ дома. Моя семья, полная предпринимателей, была основана (построена) на них. Прежде всего мы имеем ливанское происхождение. Оба из моих родителей, Всех и Вирджинии Орфэлей, произошли от иммигрантов. Как ребенок, я не знал никого, у кого была работа. В моем доме, имея "работу" и работая на кого-то еще не была прохладная вещь. Когда Вы - сотрудник, моя мать раньше говорила, "Вы только так же хороши как Ваша последняя зарплата."

Будучи частью многочисленной семьи, мои родственники работали друг с другом. Это было только естественно. Насколько я был заинтересован, семья и бизнес были все перепутаны вместе. Моя мать была одним из семь, шестью из них девочки. Четыре из ее родных братьев (сестер) жили в пределах блоков нас. Я провел свои выходные, идя, ездя на велосипеде, и ездя к и из домов наших различных кузенов. Наш дом был всегда полон

кузенов, тетя и дядей. Много лет мать моего отца жила с нами. Когда я родился, мои дяди смотрели на мою вьющуюся светлую голову и спросили мою мать, "Где Вы получите шведа?" Я, возможно, был одним из клана, но я не был похож ни на кого больше. Не будучи способен читать сделанный мной чувствовать себя подобно изгою, путь я выглядел только углубленным мое отчуждение. Я всегда был чудачком. Некоторые вещи никогда не изменяются. Я рос приученный к большому крику, шуткам и огромной семейной еде (приемам пищи) нового (свежего) tabbouleh, hummus, и листьям винограда. За обедом мы говорили и спорили о войне во Вьетнаме, угрозе коммуниста, профсоюзах и гражданских правах.

Я наблюдал товарищества на работе всюду в пределах моей семьи. Все взрослые были женаты. Большинство их браков было основано на взаимоуважении и понимающий - даже если они включали поддразнивание и громкие аргументы (споры) . Семейная жизнь не была особенно мирной и, поскольку это оказалось несколько десятилетий спустя, ни один не был семейной культурой, которую мы построили в Kinko's. Наш девиз в Kinko's в восьмидесятых был, "Держат (Оставляют) музыкальную игру." Это вдохновило наших коллег оставаться занятыми, вдохновленными, и говорящий друг с другом, даже когда линии (очереди) были длинны и требования, причудливые (странные) в переднем прилавке. Это, возможно, так же, как легко был девиз для моей неистовой семьи.

Дома, мой отец был кормильцем, и моя мать наблюдала за домашним хозяйством. Папа управлял своей собственной женской компанией по производству одежды в центре города Лос-Анджелес под названием Очарование Голливуда. Даже при том, что она осталась дома, мама была так же квалифицирована по своей природе в бизнесе как мой отец. Ее мать, моя бабушка, воспитала семь детей одна при Депрессии после того, как ее муж был убит в едущем на грузовике несчастном случае. Теперь, это - достижение (успех) . Думайте об этом на мгновение - незамужняя женщина, воспитывая семь детей при Депрессии. Я никогда не мог понимать, как матери-одиночки, которые работали в Kinko's, сделали его. Когда мои дети были мало, я нашел (счел) их очень трудными справиться. И я не поднимал (воспитывал) их один. Моя бабушка управляла магазином одежды, который был расположен право, следующее за Холодными закусками Легкого галопа и Рестораном на Фэрфаксе в Лос-Анджелесе. Возможно ее магазин процветал из-за всей свободной рабочей силы: моя мать, ее пять сестер и один брат росли, помогая там, взаимодействуя с клиентами и унося вдалеку заднюю комнату. Растя, мои тети говорят мне, что они редко чувствовали, что им не доставало чего-либо, даже без их отца.

У Вашего среднего уличного коробейника есть больше делового чутья, чем парень, проходящий мимо в иске (костюме) .

Моя мать поглотила деловой ум своей матери и постоянно делила их с моим отцом и со всеми нами дети. Никто в бизнесе или в жизни не влиял на меня больше. У меня есть она и Отец, чтобы благодарить за многие принципы, которые вели меня, в то время как я помог построить Kinko's. То, когда я встречаюсь с деловыми людьми сегодня, у многих из которых есть необычный MBAs и много "книжного ума," я не могу встряхнуть смысл (чувство) , что мы убежали от иммигранта, оценивает нашу бабушку и дедушку, принесенную в эту страну. В моей семье мы были всеми коробейниками. Я нашел, что у Вашего среднего уличного коробейника есть больше делового чутья, чем парень, проходящий мимо в иске (костюме) . Они имеют дело с клиентами в режиме реального времени и получают мгновенную обратную связь от рынка. В моем опыте деловой ум в конечном счете сводится к здравому смыслу и интуиции. Это что моя семья, и особенно мои родители, переданные мне. Моя мать была сильным партнером для моего папы, давая ему совет, когда он нуждался в нем о своей компании по производству одежды.

Мой отец и мой Дядя Вик управляли Очарованием Голливуда вместе и разделили собственность 50 - 50. Это было красивым товариществом. Я никогда не видел ни одного из них сердитый друг на друга. Дядя Вик ответил за производство, в то время как мой папа управлял деловой стороной и контролировал модернизацию (переработку) линий (очередей) одежды шесть раз в год. Насколько я знаю, они не конкурировали, но процветали в компании друг друга. На стороне моей матери я особенно восхитился своим Дядей Ником и своим Дядей Эймелем, которые женаты на двух из сестер мамы. Они - спокойные парни. Они работали барменами после Первой мировой войны. Они изучили ценность экономии, живя в квартире моя принадлежавшая бабушка и запасая достаточно наличных денег в бесплатные бары вместе. Однажды, они имели и управляли пятью барами и двумя винными магазинами в центре города Лос-Анджелес. После продажи их они вошли в недвижимое имущество и создали скромную империю недвижимого имущества для себя. Работа и семья. Товарищество и семья. Они пошли вместе. Это имело смысл мне как ребенок, и это все еще делает.

К сожалению, тем не менее, казалось, не было места для меня на рабочем месте, когда я был молод. Одно время, когда я был в средней школе, я работал на фабрике одежды своего отца, поскольку я сделал большинство дней. В течение самого долгого времени моя работа застегивала платья после того, как они парились, но я действительно хотел начать собирать заказы (распоряжения) на клиентов, работа, за которой наблюдает жена моего Дяди Вика, моя Тетя Клодия. Это заплатило больше, и работа была более интересной. Моя Тетя Клодия, однако, не был хороший человек на работе. Однажды, она разыскала меня пытающийся выбрать заказы (распоряжения) и кричала на человека (мужчину) , выручающего меня, "Не позволяют ему делать это! Он не может даже читать." Так для кумовства. Я вышел из фабрики в тот день и сидел в моем автомобиле в

автостоянке. Возможно, что я кричал (плакал) в течение многих часов. Это был самый большой крик моей жизни и один только из несколько раз в моей взрослой жизни, что я когда-либо проливал слезы. Я не забываю думать, тогда, что это было бесполезно пытаться понравиться кому-либо еще. Это просто не было возможно, не с моим набором навыков, таким образом, я мог бы также попытаться сделать, что хочется.

Это взяло меня намного дольше прежде, чем я фактически преуспел при этом. После моего оскорбления Тетей Клодией я возвратился много раз, чтобы работать на фабрике моего папы. Но я был деморализован. Даже при том, что у нас были большие отношения, мой папа в конечном счете выгнал меня. Он просто не знал, что сделать со мной.

Таким образом, я искал работу в другом месте. Мой сосед Тим получил меня работа, работающая в местной аптеке продавцом газировки, подающим совки мороженого и шоколадные солоды. Несколько дней на мою работу, я был уволен после того, как я пролил молоко на полу (этаже) и подсунутом клиенте и упал. Затем, я попробовал местную бензоколонку. Мой первый день на работе, менеджер станции уволил меня, потому что мой почерк был так беден, никто не мог прочесть то, что я написал на клиентах

промахи (бланки) обвинения. Вероятно, не помогало, что я не стремился следовать за его - или чей-либо еще - руководство (направление) . У большинства неспособных к чтению есть такие плохие ранние события с авторитетными фигурами, что они заканчивают тем, что подозревали власть (полномочие) во всех формах (классах) для остальной части их жизней. Я сказал бы, что получил здоровую дозу такого опыта. Будучи уволенным из бензоколонки, я искал другую работу. Я попытался рисовать ограничения тротуара своими кузенами Денни и Стивом Итьюлом, но пролил краску на всем протяжении обивки автомобиля моей кузины Бренды вместо этого. (Денни, Стив и Бренда все стали моими партнерами в Kinko's несколько лет спустя.) , Который был концом той идеи. Я очень не хотел поставить (предоставить) газеты. Я любил говорить с клиентами, когда я продал Более полную дверь щеток в дверь. Они позволяют мне в своих домах и часто делали покупку. Но когда я возвратился, чтобы взимать плату позже, казалось, что никто не был никогда домой. У меня не занимало много времени придти к заключению, что я был в основном нетрудоспособен.

Ясно единственная надежда на меня состояла в том, чтобы войти в бизнес для меня, чтобы быть моим собственным боссом. С таким количеством предпринимателей в семье это не было иностранным понятием (концепцией) . Даже назад, когда я боролся через второй класс, я планировал. Я чувствовал где-нибудь в пределах меня, что собирался

иметь свою собственную компанию один день и что у меня будет секретарь, который читал бы и написал бы для меня. Я понятия не имел, как скоро это произойдет.

Искра прибыла в середине моего четвертого года обучения в USC. Я брал класс с Дэнни. Наш преподаватель (профессор) разделил всех студентов в группы.

Дэнни и я закончили в том же самом. Мы должны были написать работу вместе для общего сорта (класса) на Irvine Company, огромной компании недвижимого имущества в округе Ориндж, Калифорния. Так (с тех пор) как я не мог читать хорошо, я не мог помочь многому в способе или исследования или письма. Вместо этого я стал гофрировкой. Я получил кофе группы и пиццу и вообще развлекал других участников (депутатов) . Моя одна официальная работа состояла в том, чтобы сделать копии их статьи и вернуть ее вовремя для сорта (класса) . Это я мог сделать.

Я пошел в центр копии университета, бумагу в руке, в день, это было должно. Сразу же я видел что-то намного более интересное: сам центр копии. Это было весной 1970, и люди неслись вокруг создания пространственных копий юридических документов для суда над обвиняемым серийным убийцей Чарльзом Мэнсоном. Я подбежал назад к классу, который почти запыхался. Я должен был говорить с Дэнни. Я опаздывал с бумагой (газетой) , и Дэнни был довольно сердит, что я подверг опасности его сорт (класс) .

Это не занимало у меня много времени, чтобы прийти к заключению, что я был в основном нетрудоспособен.

"Ну и дела, Пол," сказал он, "большое спасибо."

Поскольку Дэнни помнит его, "Пол дрожал всем телом. Он сказал мне, `Дэнни, у меня есть эта прекрасная идея!'"

Я понял, что мог начать магазин копии сам, и я знал место, которое нуждалось в том. Моя подруга в это время была студенткой два часа к северу от Лос-Анджелеса побережье в Калифорнийском университете в Санта-Барбаре. Не было никаких центров копии там студентов или способности (факультета) . Я не выписывал бизнес-план или изучал рынок.

Но мой пищеварительный тракт сказал мне, что я мог делать деньги, продавая то, что вышло из тех машин. Не имело значения, что я понятия не имел, как они работали.

В течение нескольких месяцев, в падении 1970, я нашел и сдал в аренду небольшую электронную витрину около университета, только 100 квадратных футов, приложенных к Карлосу Амбурхерсу на Пардэл-Роуд в части Санта-Барбары по имени Исла Виста. Я был все еще студентом вниз юг, но я не мог отложить этот мозговой штурм. Арендная плата составляла 100\$ в месяц. Место было столь небольшим, что к тому времени, когда мы нуждались во второй машине, мы должны были тащить его на тротуар - да, клиенты сделали свои копии на открытом воздухе. У фронта магазина было 6 - нога - длинная откидная створка древесины во фронте, обеспеченном (защищенном) с металлическими крюками, которые открылись как дверь гаража. Когда это произошло, клиенты могли выдержать под ним фронт и разместить их заказы в прилавке. Мой друг, который был художником, нарисовал (окрасил) серию русалки - разрабатывают женщин на стенах вокруг прилавка. Они носили звезду - украшенные блестками вершины бикини и их лица и собака волос были похожи на Мэрилин Монро.

Я укоренился вокруг для имени (названия) и нашел его на своем скальпе. К тому времени, когда я добрался до колледжа, вьющиеся светлые замки моей юности превратились в толстое (густое) красноватое афро. Мои друзья назвали меня Мохером, Carpethead, Pubehhead и Подушкой Brillo. Я попытался выправить его пару раз используя некоторый Afrosheen, который моя мама дала мне. Я поместил материал в волосы и спал с нейлоновым чулком по голове. То, когда я приехал в класс на следующий день с моими волосами, спарашютировало вниз по моему черепу, все смотрели. "Г-н Орфала," мой преподаватель (профессор) финансов, Джеймс Стэнкил, которого спрашивают перед целым классом, "Что произошло с Вами?" В течение короткого промежутка времени, который заработал для меня прозвище Strato, игра (пьеса) на слове "прямо". Когда я разочаровался (отказался) в попытке приручить мою внешность, я стал Kinkhead, и затем Кинко был выдуман моим другом Тимом Лэбрукэри, иначе Zodo, о котором Вы услышите больше позже. Мне никогда особенно не понравилось называться (вызываться) Кинко, но это придерживалось. И я дал его своему новому бизнесу.

Это было не случайно, что я выбрал его. Клиенты не забывают твердые (трудные) совместимые имена (названия) . Это - другая вещь, которую моя мама раньше говорила мне. Помните "липкую вещь - липкую вещь, га - га"? Первые звуки, которые помнят младенцы? Именно поэтому имена (названия) как ксерокс, Кодак, Costco и Google селят себя в Вашем уме. Вы никогда не забываете их, таким образом, у меня была довольно хорошая идея, что Kinko's завоеует популярность. К тому времени, когда мой друг



художника был закончен с его фреской, знаком по оригинальному (первоначальному) прочитанному магазину, "Великая Kinko's." Русалки Мэрилин Монро, их руки подняли высоко в воздухе, как будто они танцевали, установите тон. Все, в чем я нуждался, было копировальным устройством. Мой отец cosigned на кредите за 5,000\$ так, чтобы я мог арендовать копировальное устройство у ксерокса за 1,000\$ в месяц.

Я звонил ксероксу. Компания послала техника по имени Гарри Уоэлер из соседней Голеты, чтобы поставить (предоставить) машину нам. Гарри сказал мне позже, что ничто об описании нашего магазина не имело смысл ему. "Это просто не вычисляло," сказанный Гарри. "Почему кто-либо хотел бы машину ксерокса в Исле Висте, так или иначе?" Место было плотно населенным городом колледжа. Центральный хиппи. Несколько захудалый. Протесты войны во Вьетнаме были в полном колебании в то время. местный банк бомбили. Другая бомба в клубе способности (факультета) , не далеко, убила швейцара. "Проблема с нашими служебными машинами ксерокса состоит в том, что они были черными и были похожими на автомобили агента службы по борьбе с наркотиками," сказанный Гарри. "Я отчасти очень не хотел пойти туда и двигаться вокруг."

Когда я наконец вышел, чтобы приветствовать Гарри на тротуаре, он видел ребенка с афро, моржом - усами стиля и звонком (колоколом) - нижние штаны (трусы) . Мне было 22 года. Гарри сказал мне позже, что он полагал, что сделал ошибку. С моими навыками, как Вы думаете, что я приветствовал людей, которые приехали, чтобы выручить меня с моей новой компанией? Я сказал, "я ТАК счастлив встретить Вас!" и я имел в виду его. Гарри не знал его, но мое будущее было в его руках и в руках группы других людей, которых я должен был все же встретить.

Когда мы обменялись рукопожатием в тот день, другое красивое товарищество родилось. Или, как Гарри выражается, "Пол стал зависящим от меня." Ксерокс стал бы самым важным корпоративным партнером Kinko's за следующие 30 лет. Это началось с рукопожатия между двумя людьми. Именно поэтому я провожу так много времени, преподавая студентам колледжа тому, как представить себя и их идеи. Я нашел, что большинство предприятий в жизни начинает этот путь.

За эти годы Гарри и я сделали большой бизнес друг с другом. Мы - все еще друзья по сей день. Как Гарри выражается, "Я стал частью его семьи.

Все делают."

Прежде, чем мы открылись, мы помещаем рекламный щит передние рекламные копии в четырех центах за страницу. Мой отец просто не мог постигать, как мы могли преуспеть, заряжая так мало. Он все еще cosigned по моей ссуде, но это не имело никакого смысла ему вообще. "У этой компании есть столько же шансов на успех сколько пушная компания в Долине Смерти," сказал бы он, как мы утверждали громко о ее возможностях.

Мы все еще открывали магазин, когда преподаватель (профессор) из университета приехал к нам. Как каждый без разбора из последующих миллионов клиентов мы служили бы за следующие три десятилетия, он был утомлен и спешил. Это было настроение, с которым все мы в Kinko's станем глубоко знакомыми. Позже, мы узнали бы, что не так продавали копии, поскольку мы успокаивали беспокойство. Он не знал точно, что он хотел, но он хотел сделанный вчера. Он разместил заказ за 50\$ у нас, и мы даже не открылись. Это было доброе предзнаменование.

Почти немедленно было очевидно, что мы насладились высоким спросом, центральную цель любого коробейника или предпринимателя. Мы нашли средство помощи людям, трудящимся с невообразимым разнообразием отчаянных потребностей, которые должен был все же даже идентифицировать рынок. Как человек, который колебался для большей части его детства, у кого было столько невстреченных (невыполненных) моих собственных потребностей, это, вероятно, было не случайно.

Мы не так продавали копии, поскольку мы успокаивали беспокойство.

## Глава 2

### Вы *над* своим бизнесом или *в* нем?

---

НОЧЬ ПРЕЖДЕ, ЧЕМ я ОТКРЫЛ ОРИГИНАЛЬНУЮ (ПЕРВОНАЧАЛЬНУЮ) KINKO'S, я сидел в своей подготовке спальни. Я купил фармацевтов пластмассовой пленки (в дополнение к созданию копий, мы продали и обработали фильм) . Работой регистрации каждого с катушками пленки, один за другим, был и Лалинг и скучный. Это должно было быть сделано.

Но это отвлекло меня от размышления о более важных проблемах (выпусках) . Я напомнил мне, что это не вещи, которые Вы делаете, но вещи, которые Вы не делаете, которые сводят Вас с ума. У меня просто еще не было партнеров на этой ранней стадии, и это было моей проблемой. Я знал, что, как только я мог, я должен был передать эти утомительные задачи другим и заплатить им хорошо за выполнение их. Я не мог позволить мне охватываться под всей монотонной бесполезной работой, которая приходит со стартом компании. Я уже клялся остаться "на" моем бизнесе а не "в" нем.

Мой папа работал в инвентаре - базируемый бизнес, и он знал то, о чем он говорил. Руководящий инвентарь сделал особенно трудным для него остаться сосредоточенным на большой картине. Доли (Ставки) были слишком высоки. Швейная промышленность в центре города Лос-Анджелес был и является размалыванием. Я помню, как только рабочий сделал ошибку, сокращая огромный болт ткани. Та единственная (отдельная) ошибка стоила компании моего отца 20,000\$. Папа мог только песок (выдержка) его зубы, брать потерю и идти дальше.

В Kinko's наши ошибки стоят нам очень мало. Мы могли бы некоторые перевести бумагу, но наши зарплаты были сравнительно безболезненными. Это освободило нас, чтобы сосредоточиться на больших проблемах (выпусках) на работе; это не стоило нам так же, чтобы оставить ежедневные задачи другим. Это было одним из главных преимуществ, которые я видел к розничному бизнесу копии. В его компании одеяния папа был переутомлен - даже при том, что было 500 человек, работающих с ним, он не делегировал достаточно. Он был просто слишком вежлив, чтобы поднять шум или жаловаться. Мой отец напомнил мне о киноактере 1940-ых Рональде Колмане - солидный, невозмутимый, любезный.

Он был истинным государственным деятелем. Я любил и восхитился своим папой, но я не подражал ему. (Спросите любого, кто знает меня: я никогда не обвинялся в том, что он невозмутимый или любезный.) Кто-либо мог встрять на нем. Он был прерван все время, даже в выходные. Лео Финкенберг, один из его парней продаж, назвал моего отца большинством воскресений. Объявление 1) провело бы часы на телефон в драгоценный свободный день высказывания, "Да, Лео. Да, Лео."

Даже при том, что мой отец был тем, который сказал мне, "Приземленное походит на рак," он знал, что его жизнь была вне баланса. Но он не знал, как установить его. Хотя он был огромным успехом в швейной промышленности и получил премии за его работу, к концу его жизни, он нашел, что стал слишком срываемым с деталями. От наблюдения моего папы я изучил различие между "в" и "на". "Стимулируйте ваш бизнес," как Бенджамин Франклин однажды сказанным. "Позвольте не вашему бизнесу вести (везти) Вас." Нахождение "на" Вашем бизнесе и Вашей жизни означает иметь достаточно отделения (отрешенности) каждый день, что Вы постоянно переоцениваете свое руководство (направление) , думая творчески о Вашей общей стратегии, и тщательно исследуя тактику Ваших конкурентов. Это означает полагаться на других (другие) , чтобы проявить внимание к большинству деталей дня - к - дневные операции и использовать систему проверок (чеков) , чтобы проверить (подтвердить) , что Вы на верном пути. Думайте о самолете, едущем от Лос-Анджелеса до Нью-Йорка. Большую часть времени, в то время как наверх, это фактически от курса (течения) , в то время как его навигационная система непрерывно (все время) вносит изменения так, чтобы это приземлилось в правильном месте. Постоянно не переоценивая наше руководство (направление) , чтобы составлять (объяснять) изменения в мире вокруг нас, много компаний (и жизни) идут путем от следа (курса) прежде, чем любой заметит.

Если это происходит с Вами, Вы можете быть "в" своей жизни слишком много. Если Вы находитесь "в" своем бизнесе или Вашей жизни, Вы не проводите много времени, ведя.

Вы производите огни (пожары) или проявляете внимание к бессмысленным задачам, лучше оставленный Вашим коллегам. Хотя я не мог читать хорошо - возможно частично, потому что я не мог читать хорошо - у меня есть огромная память. Или, таким образом, мои друзья говорят. Я не склонен забывать детали как имена коллег, финансовые числа (фигуры) , или когда послать поздравительную открытку. Идя через магазины, я всегда видел самые крошечные пункты (изделия) , которые нуждались в установке - от запутанного удлинителя до грязной рабочей поверхности. Ключ - то, что я действительно учился, на каких деталях сосредоточиться и которые проигнорировать. Я учился переворачивать большую бесполезную работу другим людям.

Это - важное умение. Если Вы не разовьете его, то Вы будете так заняты, заняты, заняты, что Вы не можете получить свободный час, не говоря уже о свободной неделе или месяце, чтобы расслабиться и думать творчески о том, где Вы хотите возглавить и как Вы собираетесь добраться там.

Пол Орфала в - или - на - Ваш - деловая викторина

1. Вы позволяете людям прерывать Вас всякий раз, когда они хотят в течение дня?
2. Ваши друзья называют (вызывают) Вас чаще, чем Вы называете (вызываете) их?
3. Вы работаете ночи и выходные?
4. Вы занимаете меньше чем три недели каникул год?
5. Вы лежите с открытыми глазами ночью, чувствуя себя виновными?
6. Вы тратите большую часть своих задач выполнения времени, которые кто-то еще мог сделать?
7. Вы часто задаетесь вопросом, что происходит дома или в одном из Ваших магазинов, потому что Вы редко там?

Моя цель состояла в том, чтобы всегда отвечать "нет" на каждый из этих вопросов. По большей части я сделал, хотя в годах нашего самого разъяренного роста в Kinko's, моя жена, Натали, говорит, что я был так озабочен работой, которой, даже когда я был целиком дома, я был мысленно в другом месте. Я боролся против той тенденции во мне. Когда Ваш ум сможет освободиться от всего этого беспокойства и беспорядка, Вы окажетесь придумывающий (предлагающий) большинство невероятных и вдохновенных идей.

Пребывание "на" Вашем бизнесе а не "в" нем является вопросом периода. Спросите себя, где Вы прямо сейчас. Вы живете в прошлом настоящее или будущее? Одной из самых важных вещей, которые Вы несете с Вами, является Ваша система взглядов. Быть постоянно занятым означает, что Вы слишком преданы прошлому. Когда Вы настолько заняты, Вы не можете видеть подарок (настоящее) и забыть о будущем. В течение моего четвертого года обучения в USC, если я шел в тот магазин копии, также озабоченный бумагой (газетой) , должной в тот день (волнующийся о сорте (классе) !) , я никогда не видел бы огромной деловой возможности смотреть меня прямо в лицо. Обратите внимание на то, что происходит в Вашей жизни. Сделайте свою домашнюю работу, но не позволяйте ей отвлекать Вас от того, что действительно важно в жизни.

Иногда Вы не можете не застрять некоторое время в прошлом. Возьмите бухгалтеров. Бухгалтеры - в прошлом менеджеры, находятся в подарке (настоящем) , и

лидеры находятся в будущем. Знайте свою работу, и Вы будете знать, в каком периоде Вы живете с момента до момента. В конце мы - все лидеры наших собственных жизней. Никто больше не может сделать ту работу для нас.

Партизанская продажа в розницу

целая партия идей вошла в первую Kinko's. Это в основном, потому что я был так полон решимости остаться "на" моем бизнесе, когда я открыл это, я не позволял мне комфорт знания, о чем был наш бизнес! Для всего я знал в начале, которое мы, возможно, закончили тем, что продали чему-то еще полностью. Я знал, что студенты, едущие на велосипеде и проходящие мимо фронта, нуждались в основах как карандаши, ручки, бумага для печатающих устройств и портативные компьютеры. Таким образом, мы снабдили (запасли) на тех вещах. В дополнение к фотокопированию мы сделали оживленную торговлю продающей и обрабатывающей фильм. Создание фотографий паспорта, также, действительно помогло нам оплатить счета. Мы построили дополнительный склад назад и привыкли его для стеков запаса (акции) и кучи бумаги

что мы целый saled клиентам. В конечном счете мы даже принесли маленькую печатную машину в того подростка 100 - квадрат (площадь) - пространство (космос) ноги. Насколько я был заинтересован, любая из тех других торговых специализаций, возможно, оказалась достаточно сильной, чтобы сбить копирование. Мы, возможно, превратились в магазин канцелярских товаров, оптовое бумажное предприятие или компанию печати. Наш оригинальный (первоначальный) магазин был оранжереей экспериментирования.

Какое-то время выглядело, как будто мы могли бы действительно войти в печать. Это не занимало много времени у маленького бизнеса печати, у меня было управление (бег) позади нашего оригинального (первоначального) магазина, чтобы перерастить пространство (космос) . Мы переместили его в другого, большее местоположение и повесили огромного, летающего Супермена фронт с большим "К" на его груди. Мы теперь получали хороший поток работы: гляцевые меню из ресторанов, полных - окрашивают плакаты, заказы (распоряжения) от университета. Я нашел своего самого первого партнера, Брэда Крэюза, появляясь в графические искусства и класс фотографии в местном городском университете, чтобы искать кого-то, кто мог управлять печатной машиной для меня. Брэд был одним из студентов, и он поднял меня на предложении. Нам принадлежал бизнес печати вместе и, позже, вся Kinko's на северо-запад, одно из наших самых больших товариществ. Крэйг Редвайн также произошел из класса с Брэдом, чтобы работать в бизнесе печати и, много лет в будущем, стал партнером в Эврика и Арката, Калифорния. Они оба сделали большую работу, но мне не нравился бизнес печати. Было слишком много переменных, чтобы управлять. Я знал, что мы должны были выйти из него день, я шел через производственную комнату (место) и нашел проверку (чек) на 1,800\$ на полу (этаже) . Я пошел баллистический. Наш доход был так сомнителен, что у нас не было бизнеса, кладущего 50\$ не на место, не говоря уже о 1,800\$. Вещи находились вне контроля. Мы продали бизнес хорошему парню по имени Том Коул в 1976. До 1995, когда он закрыл его, он лицензировал название Kinko's от нас, и тот магазин печати (отпечатка;печатного издания;гравюры) был вялым напоминанием одной из наших дорог, не взятых (предпринятых) . Но я обгоняю свою историю.

Чтобы остаться бывшим созвучным рынок, как я упомянул Вам прежде, я не проводил много времени в магазине. Теперь Вы не можете полагать, что, но это верно.

Когда я начал оригинальную (первоначальную) Kinko's, я был все еще студентом два часа на юг в Лос-Анджелесе в USC. Я остался в Санта-Барбаре в течение целой недели, когда мы открыли магазин. Но после этого я только работал там два дня в неделю. Остальная часть времени я снизился на юг, беря уроки. Я нанял людей, чтобы управлять Kinko's для меня. И я оставил его в их заботе (осторожности) . В результате просто не было никакого способа стать слишком срываемым партиями бесполезной работы.

В дни я был там, я редко делал копии или работал за прилавком. Честно говоря, мне надоели в магазине. То, чем я действительно наслаждался, выходило и встречало людей - одним словом, продавая. Я пошел вокруг университетского городка, раздающего летчиков. Нет никакого лучшего способа остаться "на" Вашем бизнесе, чем думать творчески и постоянно о Вашем маркетинге: как Вы продаете, кого Вы продаете, и, всегда, как Вы могли делать лучшую работу в нем. Вы были бы поражены, какой бизнес Вы можете произвести на вид простой вещью как распространение летчиков. Это столь же верно сегодня как всегда. Мои партнеры и я недавно открыли центр боулинга в Санта-Барбаре, названной Содо, и я провел день, раздавая летчиков в университетском городке точно так же, как я раньше делал 30 лет назад. У нас были большие выходные в результате! В течение самых ранних дней Kinko's я также продал ручки и карандаши из рюкзака или перед магазином на тротуаре, хваля прохожих. Я предложил людям экстренное сообщение (специальные предложения) и поощрил их прибывать (приезжать) и иметь деловые отношения с нами.

Когда эта форма (класс) партизана, продающего результаты, к которым приводят, я расширил наше использование его. Я уговорил студентов мужского пола на продажу ручек, карандашей и портативных компьютеров из рюкзаков, посылая им в спальни всех девочек. Я дал им 20 процентов продаж. Было намного легче мотивировать людей, наслаждаясь Мать природу. Парни хотели встретить девочек, и девочки хотели, чтобы парни приехали, говорят с ними. В процессе, я сделал несколько долларов, продающих школьные поставки (запасы) , и распространил слово о Kinko's. Мы не сосредотачивались только на студентах, самом бедном сообществе в университетском урегулировании (установке) . Мы также предназначались для способности (факультета) . Входя в их отделы и притворяясь мы, как предполагалось, были там, мы наполнили летчиков в почтовые ящики большинства преподавателей (профессоров) в университетском городке. Профессора университета позже стимулировали часть нашего самого высокого бизнеса дохода.

Теперь Вы видите меня, теперь Вы не делаете

- f это уже не абсолютно очевидно для Вас, я думаю, находя ключ. партнеры - самый важный компонент в пребывании "на" Вашем бизнесе. Я не наполнял каждую из коробок тех преподавателей (профессоров) или посещал всех тех всех - спальни девочек сам. Я заставил людей помогать мне, работать со мной. Когда у Вас есть правильные люди в Вашей жизни или в Вашем бизнесе, Вы можете позволить себе рассмотреть большую картину. С первого дня в Kinko's я прилагал все усилия, чтобы выйти



"работайте" Несколько лет спустя, когда мы имели, некоторые запасают и управление (бег) , я решил действительно быть недоступным. Я, оказалось, сидел в своем офисе в тот день, когда телефон звонил. Это был один из наших управляющих магазином, звонящих, чтобы спросить меня, как обращаться с возвращенным чеком. Я держал (проводил) приемник далеко от моего лица и смотрел на него, изумленный. Если каждый управляющий магазином нуждался в моей помощи, чтобы иметь дело с возвращенным чеком, то у нас действительно были проблемы. Я решился прямо здесь, что не буду поднимать трубку каждые пять минут. Относительно недоступное пребывание было единственным способом остаться "на"

мой бизнес.

С этой целью, когда я был в офисе, я вырастил закрытый - дверная политика. Это довольно популярно среди руководителей в эти дни, чтобы хвастать об их открытом - дверной политике - как они добираются до офиса в 7:00, едят обед за своими столами и не уезжают до хорошо в вечер. Это сумасшедшее! Когда у них когда-либо есть время, чтобы расслабиться и думать? Или блуждайте или задайтесь вопросом? Я удостоверился, что у меня было время, чтобы думать. Это позволило мне тщательно исследовать наших конкурентов

тактика и придумывает стратегии избиения их. Это дало мне, шанс обдумать коллег новшеств в различных (других) магазинах создал. Это дало мне перспективу. Часть причины (разума) , я мог сделать это, - то, потому что, поскольку Вы уже знаете, я не управлял Kinko's. Я всегда оставлял это другим очень способным людям. Когда мы сначала открылись, мы имели исключая - водитель грузовика / офис-менеджер по имени Дотти О. Как мой давний партнер Тим Стэнклифф выражается, "У Токио был Godzilla. У Kinko's была Дотти." Точно так же, как я она раньше вопила и кричала, и она действительно держала (оставляла) нас всех в линии (очереди) . Она раньше говорила мне, "Вы знаете, Пол, Вы теряете свою эффективность. Вы называете (вызываете) своих людей слишком много. Они не относятся к Вам серьезно." Таким образом, я позволяю ей делать призыв ко мне. Она была основным сержантом Kinko's в рассеянных семидесятих, в течение наших самых ранних дней расширения.

Позже, я расширил (продлил) свой принцип недоступности на совещания совета. Фактически, мне жаль, что я, возможно, не расширил (продлил) его еще далее. Если бы я мог бы жить своей жизнью в Kinko's, я никогда не шел бы в единственное (отдельное)

совещание совета. Я нашел, что почти ничего сделано на встречах так или иначе. Я сидел через слишком много

как это. Я был так недоволен, в то время как они были в стадии реализации, что я был склонен быть подрывным, и это не помогало вопросам. Я делаю намного лучше с людьми один на одном.

Как мой партнер выражается, "У Токио был Godzilla. У Kinko's была Дотти."

### Главный странник

Иначе я остался "на" своем бизнесе, в последующих годах был, выходя из офиса. Я работал в циклах, проводя примерно три недели на дороге, сопровождаемую на три недели назад в главном офисе. В этих поездках я посетил различные части страны, различных (других) областей (регионов) в сети Kinko's и различных (других) магазинов. Я также навестил столько конкурентов, сколько я мог, так (с тех пор) как факт, что они существовали, означал, что они делали что-то правильно. Я хотел узнать, каковы те вещи были. Эти поездки достигли нескольких вещей. Прежде всего они получили меня далеко от главного офиса так, чтобы я мог оставить людей в покое, чтобы сделать их работу. Поскольку лучший способ показать людям, Вы доверяете им, состоит в том, чтобы оставить их в покое. Я нашел, что на первой неделе никто вполне не полагал, что я ушел. К неделе два, они привыкали к моему отсутствию и к неделе три, они выяснили все самостоятельно (иногда, я возвратился в офис и чувство немного по течению, так (с тех пор) как все бежало (работало) так хорошо без меня) . Одинаково важный для меня, я нашел, что отъезд (оставление) штаба получил меня далеко от приземленной, ежедневной рутинной работы, которая не оставила пространства (космоса) для способности проникновения в суть, вдохновения или новшества. Здесь, как в другом месте, мне сильно помогли мои так называемые беспорядки (расстройства) . Я никогда не мог слышать пребывание в одном месте долгое время. Взгляды (Мышление) визуальны а не в словах означали, что я нуждался три - размерные, визуальные стимулы, вид, который не может быть найден в книгах. Вместо "руководителя," я предпочел титул "главного странника." В

то время как постоянное (неизменное) движение удовлетворило моей конституции, оно также питало мой творческий потенциал, который никогда, казалось, не тек в офисе.

Уход в магазины, и к большому разнообразию (широкому выбору) коллег, которые населили их, питал мое воображение. Я вышел из офиса, таким образом, я мог начать смотреть моими глазами. Одно время я получил китайское печенье с предсказанием, которое сказало, "Ваши глаза верят тому, что они видят. Ваши уши верят другим." Я никогда не слышал более истинное заявление (утверждение) . Это стало молитвой для меня с тех пор. Большинство людей верит вещам, которые другие говорят им или вещам, которые они читают, в противоположность тому, что они видят - или опыт - для себя. Я всегда доверял своему собственному виду. Как нечитатель, это прибывает естественно ко мне. Чтобы смешать метафору, я учил меня чувствовать запах возможности моими глазами.

В области (поле) , я передал сообщение пребывания "на" бизнесе нашим партнерам. Ни у одного из наших магазинов не было большого количества оборудования в начале семидесятых, и Деннис Итьюл проводил все свое время, собирая крупные заказы вручную. Это не было лучшее использование его времени. Отзыв Денни, что я сказал, "Если Вы хотите открыть новые магазины, Вы должны начать доверять другим людям." Чарли Райт, партнер Денни и шахта (мина) (и кузен браком) в Лонг-Бич, помнит меня обвиняющий его в наличии "обеда - менталитет ведра", потому что ему понравилось уносить вдаль заднюю комнату, а не отпуск та работа другим. Потребовались многие, много лет для всех нас, чтобы поправиться при бездействующем получении и доверии другим людям.

День прежде, чем я возвратился к штабу после одного из моих трех - недельные поездки или после каникул, был решающим временем. Я отсортировал всю почту, которая накопилась, в то время как я отсутствовал. Независимо от того то, где я был, у меня всегда был он, послало быстро мне прежде, чем я возвратился в офис. Одно время, моя жена, Натали, помнят, что на обратном полете из Австралии я не говорил с нею для всей 14-часовой поездки. "Я должен сделать свой Большой Список!" Я сказал ей. Я потратил весь полет (рейс) , кропотливо сортирующий всю мою почту и записки из офиса. Тогда я составил свой Большой Список всех моих высших приоритетов в течение следующей недели. Кто-то когда-то сказал мне, что люди никогда не делают большие вещи в жизни. Ну, я был полон решимости. Как только мой Большой Список был закончен, я составил Короткий список со своими меньшими пунктами (изделиями) . Я также выписал Короткие списки для своих самых близких коллег. Я полагал, что в каждой поездке назад в офис, займусь одним "Большим" пунктом (изделием) как представление цветных копировальных устройств или организация сети всех магазинов, что-то, что потребовало

бы монументального изменения (замены) . Первая неделя назад, я блуждал по, говорил с людьми, собранными идеями и впечатлениями.

У моей жены есть она собственный, берут мое "блуждание". Вот Натали: "Когда я блуждаю, я склонен идти бессмысленный. Не Пол. Когда он блуждает, он блуждает с острым зрением. Идя вокруг штаба или одного из магазинов, он был наблюдателем (обозревателем) в самом прекрасном - настроенное значение слова. Он спросил бы людей, почему они посылали вещи по ночной поставке, которая, возможно, пошла регулярной (правильной) почтой. Он помнил бы, что чей-то родитель умер и соболезнования предложения. Он постоянно измерял настроение бизнеса. Он был владельцем (мастером) при проявлении внимания по деталям."

Таким образом, пока детали не взяли верх надо мной и запретили мои более высокие взгляды (мышление) . Тогда, я знал, чтобы передать их другим. В течение недели два назад в главном офисе, я сделал просто это. К неделе три, это ясно заставляло время уезжать. Чем дольше я остался, тем больше я стал, пошел снег под с видами бесполезной работы, которой Вы не можете избежать в офисе. Я уехал так, другие могли проявить внимание к нему.

### Лечение (Средство) бегства

п начало семидесятых, я еще не установил (основал) этот ритм. Это - в основном потому что за эти первые два года в жизни Kinko's, был только один магазин. В то время как начало было скромно, это был огромный успех когда сложено против моего предыдущего послужного списка. Мы продали достаточно копий так быстро, что потребовалось только четыре месяца, чтобы заплатить кредит мой папа cosigned для меня. Мы произвели достаточно денег, чтобы легко покрыть (охватить) нашу арендную плату в размере 100\$, нашу машинную арендную плату за ксерокс в размере 1,000\$ и другие затраты. Вскоре после у меня было достаточно денег, чтобы купить меня 27 - парусная шлюпка ноги за 8,000\$. Я жил на воду сроком на время в начале семидесятых. Пребывание "на" моем бизнесе позволило мне свободное время, чтобы болтаться на лодке, социализировать с другими людьми.

Даже скучать. Независимо от того, насколько занятый я, у меня все еще есть способность (мощность) скучать. Это - ADHD во мне.

Через некоторое время, заставляя единственный (отдельный) магазин быть - хорошо, скука. Еще хуже, это начало пугать меня! Я начал бояться того, что произойдет, когда, несколько десятилетий в будущем, дети моих текущих клиентов обнаружались бы в UCSB как сами новички. Попробуйте этот эксперимент сами некоторое время. Один особенно эффективный способ остаться "на" Вашей жизни состоит в том, чтобы предположить вид будущего, которое Вы не хотите для себя. В моем мысленном взоре я видел, что эта сцена (место) развернулась: родители вновь избранных новичков берут их в туре по их старой alma mater. "Смотрите, Полли," один папа говорит, "есть Кинко. Он управляет Копиями Kinko's." Там я сижу, мои вьющиеся волосы, пронизанные серым. Я махаю назад им. Это не было то, где я хотел быть в моей старости. Но, попробуйте, как я мог, чтобы остаться "на" моем бизнесе, я не мог выяснить, как открыть другой магазин.

Это приносит мне к тому, почему я верю в каникулы. Это взяло отпуск в 1972, чтобы помочь мне получить правильный взгляд на компанию. Несмотря на мои максимальные усилия, чтобы остаться вне приземленных деталей магазина, я действительно не справился с выполнением так. В правде, остающейся "на" моем бизнесе, был никогда - заканчивающий борьбу от моего первого до моего прошлого дня в Kinko's. Рано на я узнал, что брать хороший отпуск было одним способом победить в нем. Однажды, мои родители сняли летние каникулы в Мексике. Я был задуман в той поездке. Папа раньше говорил мне, что это был один из нескольких раз, он получил надлежащий взгляд на свою жизнь. У него наконец было время, чтобы думать. Насколько я помню, он никогда не давал себе другую поездку как этот снова. Только короткие выходные прогуливаются тут и там.

Это не было достаточно. Я видел воздействие этой нехватки размышления о моем отце. В семидесятых он играл с идеей войти в дизайнерские джинсы. Глория Вандербилт и Кэлвин Кляйн нажили состояние с этой стратегией несколько лет спустя. Но папа никогда не давал себе шанс исследовать его половину - осмысляемая мечта. Папа также раньше имел красивую землю в Малибу, который будет стоить миллионы долларов сегодня. Он продал ту землю и погруженный доходы в бизнес. Позже в жизни, я помню его отражающий, что он должен был сделать точно перемену. Когда он закрыл свою компанию по производству одежды, вся ценность, которую он когда-то держал (проводил) на той земле, исчезла с ним. Мало того, что он сделал бы больше денег в недвижимом имуществе, чем в его бизнесе, но руководящей собственности, позволит ему намного больше свободного времени, чтобы думать и мечтать. И он был очень творческим человеком.

Я не знаю, пошел ли я сознательно в Европу, чтобы получить новый взгляд на Kinko's, но расстройство, конечно, продвинуло меня, чтобы изменить мою среду. В 1972 я покинул Kinko's на попечении своих коллег в течение нескольких месяцев, в то время как я взлетел самостоятельно. Я занялся альпинизмом и бездельничал и остановился в дешевых отелях. Я наблюдал за отдыхающими, прогуливающимися в и из пять - звездные отели в Париже и Милане. Я просто не мог вообразить, как они могли предоставить те комнаты. В той поездке я скучал очень и очень бедный. Все молодые люди должны попробовать комбинацию скуки и бедности. Это чрезвычайно мотивирует. Я стал честолюбивым снова. Это - то, что немного перспективы может сделать для Вас. Я начал предполагать, как я мог бы открыть второй магазин, в конце концов. Я не могу даже сказать Вам точно, что передумало. Мои взгляды (мышление) , неприкрепленные себя самостоятельно и я чувствовал себя лучше обо всей этой мысли.

Я приехал работник (зарубка) , полный энергии. Я взял свою парусную шлюпку вниз побережье и посетил Калифорнийский университет в Ирвине. Я нашел электронную витрину там еще меньшего размера, чем наша первая в Санта-Барбаре. Это была переделанная комната (место) мусора, приложенная к ресторану, и я заплатил 80\$ в месяц за него. После оглядывания некоторое время, я нанял женщину, чтобы управлять им. Предварительный, хотя это было, наше расширение началось. Не позволяйте никому говорить Вам хорошо - помещенные каникулы умаляют практический результат.

К тому времени, когда Kinko's росла по экспоненте каждый год, мне все еще удалось взять отпуск трех - пяти недель каждое лето. Мне требовалось то время, чтобы полностью отключить. Любой меньше времени и Ваше тело не доверяют ему, может расслабиться. Вы когда-либо слышали историю о племенных швейцарах (носильщиках) , известных переносом вещей для других? Однажды, прохожий натолкнулся на группу их, сидя у стороны дороги, ясно ни в какой спешке пойти куда угодно. "Что Вы делаете?" он спросил их, перепутанный. Разве они не были предположены помчаться о? Они ответили, "Мы позволяем нашим душам догонять наши тела." Сделайте то, что Вы должны сделать, чтобы получить некоторое свободное время. Позвольте своей душе догонять Ваше тело. Это могло изменить Вашу жизнь.

## Глава 3

### Создавайте рабочую атмосферу, а не просто руководите

---

КОЛЛЕГИ, КОТОРЫЕ РАБОТАЛИ ЗА ПРИЛАВКОМ, был истинными героями Kinko's. Они выполняли геройские поступки каждый день, беря задачи, которые были требовательны, утомительны, и важны внезапно. Без них у нас ничего не было. Я не был боссом; о ни были. Забота о коллегах была крайне важна, потому что самые прекрасные отношения в Kinko's были тем между клиентом и коллегой. Клиент идет в магазин, утомленный и смущенный. Она не знает то, что она хочет, и она хочет сделанный вчера. Она видит "производственный процесс" на работе. Коллега гуманизировал всю эту технологию для нее и решает ее проблему. В конце коллега видит улыбку клиента. Что я мог добавить к тем отношениям? Ничто. Я мог только вернуть его. Я знал, что должен был уйти с дороги. Моя жена дала мне лучшее определение управления, которое я когда-либо слышал. Она сказала, "Цель управления состоит в том, чтобы удалить препятствия."

Вот тайна: Все мы думаем, что мы - босс, но это - связка вздора. Если Вы смущены о том, кто действительно управляет Вашим бизнесом, рассмотрите это: у коллеги с было отношение, может:

- (a) красть Ваши деньги, или продукты,
- (b) выдумка на их часах,
- (c) подрывают Ваши отношения с клиентами, и
- (d) отравляют мораль всех остальных.

Так, если Вы думаете, что Вы - главный управляющий в офисе, думайте снова. Ваши коллеги действительно управляют бизнесом. То же самое идет с Вашей семьей. Я могу быть отцом, но Вы думаете, что я собираюсь быть довольным, если мои дети или моя жена не? Я не думаю так. Кто-то когда-то сказал мне, "Счастливая жена, счастливая жизнь." Это верно. На работе различный (другой) девиз применяется, "Счастливые пальцы, счастливые регистры (регистраторы)." Если кто-то звонил (заказывал) регистр, у которого было мое имя на промахе (бланке) депозита, Вы думаете, что я хотел хлопнуть ту руку - или поцеловать ее? Выбор был моим. В Kinko's у меня было в основном одно преимущество перед нашими конкурентами. Я мог сделать Kinko's великолепным местом, чтобы работать. Путем я видел его, мы имели к. Что еще мы имели вне нашей культуры? Все у нас было движение для нас в Kinko's, было искриться в глазах наших коллег. Вместо того, чтобы останавливаться на проблемах индивидуальности народов, я сосредоточился на том, что они могли сделать. Кроме того искритесь, не было ничего препятствующего

тому, чтобы любой из наших коллег шел через улицу и собрался работать на кого-то еще или создать их собственные фирмы. Помните, в то время, рост розничных центров копии только начинался. Не было никаких барьеров для доступа. Любая мама - и - популярный магазин копии могла открыться непосредственно через улицу от нас. Многие сделали. Прививание лояльности (привязанности) в наших коллегах и партнерах было приоритетом номер один.

Я не мог достигнуть этого, ругая всех или пытаясь вынудить их много работать. Как это происходит, мы много работали, но я не хотел работать со связкой опустошенных автоматов. Я не хотел "сотрудников". Одно из определений слова "работа (цель)" должно "использовать." Я не хотел использовать людей. Я хотел коллег, которые будут "уполномоченными предпринимателями"; мы попытались привить смысл (чувство) предпринимательства во всех наших рабочих. Одним очень важным путем мы достигли, это было, давая всем - партнерам, менеджерам, и парням за прилавком - доля прибыли от их магазинов (больше об этом через минуту). Я никогда не хотел работать с людьми, на которых я делал деньги; я хотел работать с людьми, с которыми я делал деньги.

"Коллега" стал официальным термином, чтобы назначить всех людей, которые работали с нами в Kinko's.

Вы знаете то, что ключевое слово находится в том последнем предложении (приговоре)? Это с. Я не полагаю, что кто-либо действительно работает на кого-либо еще. Все мы работаем друг с другом.

Это - фундаментальное различие. Я навсегда (всегда) исправляю людей, которые описывают себя как работающих на меня - или на кого-либо еще. Мы сотрудничаем, потому что мы принимаем решение. Это до лидера, чтобы удостовериться, что люди фактически хотят работать с ним или ею. Никто не хочет следовать за лидером, который устал, измученный, и несчастный. Я услышал однажды это, 80 процентов людей в Америке думают, что они более умны (более нарядны), чем их босс. Я всегда полагал, что это верно. Первые коллеги Kinko's управляли нашими машинами ксерокса в щелчке - провалы и сокращались - offs. Они принесли своих домашних животных, чтобы работать. В то время как хныканье поздно переходит (изменяется), мы взломали пиво и смеялись и говорили до поздней ночи. У нас были соревнования (споры) бумажного самолетика на улице вне парадной двери нашего оригинального (первоначального) магазина в Исле Висте. В некотором смысле, это не так отличалось от хаоса в доме моих родителей.



В Kinko's мы строили семью вместе в то же самое время, мы строили бизнес.

"Вы хотите сделать буги-вуги со мной?"

день Тим Стэнклифф сначала шел в оригинальную (первоначальную) Kinko's, он просто заходил, чтобы посетить друга, который работал там. Он нашел четырех человек, управляющих машинами, всеми в сандалиях и шортах. "Казалось, что обитатели управляли убежищем," сказанный Тим. "У Вас не было смысла (чувства) никого быть главным. Их копировальные устройства были настолько медленными. Каждый раз классы (занятия) освободили бы целый поток людей, проникнет через дверь. Это приводит к этому виду лихорадочной вещи бума или кризиса. Я - что-то вроде анархиста сам. У меня не было проблемы с хаосом. Это было прогрессивно и молодо."

В конечном счете Тим приехал, чтобы работать в Kinko's. Фактически, я закончил тем, что встретил трех из своих крупнейших и самых важных партнеров - Джимми Уоррена, Брэда Крэюза, и Тима Стэнклиффа - в самые ранние дни компании. Мой кузен Деннис Итьюл и я идем даже все дальше назад. Он - член 100 - плюс клуб, также.

Каждый из этих четырех мужчин в конечном счете приехал, чтобы иметь и управлять долями (ставками) товарищества больше чем в 100 магазинах за штуку, становясь огромными предпринимателями самостоятельно. Это не была задача копии, делающей, который привлек их к Kinko's, очевидно. Это была культура, чувство места.

Мне потребовались несколько лет, чтобы убедить людей становиться моими партнерами. Я работал над своим кузеном Денни с 1970 до 1973. "Пол не был самым вероятным парнем тогда," отзыв Денни. "Он звонил бы и сказал бы, `у Вас есть большая вероятность (доверие) . Я должен получить Вас в своей команде.'" Я наконец убедил Денни открыть местоположение в центре города Лос-Анджелес летом 1973.

Тот же самый год, я встретил Джима Уоррена впервые на вечеринке не после того, как он приехал, чтобы работать в оригинальном (первоначальном) местоположении Kinko's. У Джима не было особого интереса к входу в бизнес копии или любой бизнес вообще. Он хотел быть следом (курсом) средней школы тренер (автобус) . Когда я попытался убедить его управлять оригинальным (первоначальным) магазином, он сначала отказался, потому что он мог сделать больше денежных зданий живописи (картины) . Но

в конечном счете, три долгих года спустя, он действительно приезжал, чтобы работать с нами партнером и был трудно уехать.

Я шел по улице в Исле Висте однажды в 1976, когда я врезался в него. Поскольку Джимми помнит его, "Пол точно не спрашивал, хотел ли я начать новый магазин с него. То, что он фактически сказал, было, `Вы хотите сделать буги-вуги со мной?'" Что я могу сказать? Это были семидесятые.

Путем мое товарищество с начатым Тимом Стэнклиффом не было всем этим отличающимся. Однажды, Тим зашел в оригинальный (первоначальный) магазин, снова, чтобы видеть друга. Я врезался в него, когда он шел в черном ходе, и я выходил. Как отзыв Тима, я сказал, "'Эй человек (мужчина) , Как Ваши дела? Прибывший, говорит со мной

в моем офисе.' Он походит на Гаммельнского крысолова, и я следовал за ним. Я вполне уверен, он думал, что я был кем-то еще."

Это могло быть верно. Я действительно помню, что, когда я сел с Тимом в тот день, мы говорили о большом количестве вещей, абсолютно не связанных с бизнесом. Тим сказал мне, что планировал провести год, катаясь на лыжах. Мы начали говорить о том, мог ли бы он открыть Kinko's около лыжного спуска где-нибудь. (Другой мой партнер, Крэйг Редвайн, называет (вызывает) процесс, которым я выбрал своих самых ранних партнеров "обожествление." У меня была потребность и если кто-то мог бы заполнить ее, я арестовал его или ее. Моя вера была полной. В этом случае тем человеком был Тим.) Мои коллеги обучали Тима в течение нескольких недель. Мы послали его в один из первых магазинов Денни, дрянное небольшое местоположение, которое мы имели около Университета Лойола Мэримаунт, просто к югу от Лос-Анджелеса, чтобы попытаться управлять магазином один.

Тим изучил как раз достаточно, чтобы изложить самостоятельно. Оттуда, мы управляли им к Валу, чтобы открыть наше первое - государственное (торжественное) местоположение. Это был декабрь 1975.

Тим говорит, "Я думал, что Валун был в середине гор. Я видел, что я работал по утрам и катался на лыжах по дням." Поскольку это оказалось, самый близкий подъемник для горнолыжников был тремя - час езды далеко. Тим никогда не проводил свой год как лыжная задница, но он стал владельцем бизнеса.

Тим поднял (принял) много идей из нашего оригинального (первоначального) магазина. Кроме того он был самостоятельно. Ему понравился факт, что он был главным. Я уже подписал арендный договор о местоположении около университета Колорадо в Валуне. Когда я вылетел, чтобы присоединиться к Тиму и видел его снова, мы поняли, что это было в ужасном пятне (месте) , слишком далеко от вида пешеходного потока, в котором мы нуждались из университета. Владелец был достаточно хорош позволить нам из арендного договора, и мы сочли новое пятно (место) в области города известным как "Холм." Это измерило только 240 квадратных футов.

Джим не следовал за генеральным планом, потому что у нас не было того.

Тим: "Это было немного киоска (бокса) с некоторыми деревянными дверями на фронте. Мы сделали 5.89\$ наш первый день в бизнесе и 1,000\$ наш первый месяц. Мы были партизанскими маркетологами (торговцами) . Мы расстраиваем летчиков, рекламируя копии для два - Аньду - половина центов. Как в Санта-Барбаре, мы помещаем их в коробки преподавателей (профессоров) . Мы вывели слово."

К тому времени, когда Тим получил Колорадское жужжание, горстка партнеров открылась или была в процессе открытия, в общей сложности приблизительно 15 местоположений в другом месте. Летом 1975 один, мы удвоили число (номер) наших магазинов. Вещи начинали перемещаться. В дополнение к оригинальному (первоначальному) магазину и магазину Тима в Валуне, был магазин Ирвина и другой в центре города Лос-Анджелес, открытый Денни двумя годами ранее. У нас также были магазины в Фуллертоне, Ван Нуисе, Сан-Луис-Обиспо и Вестминстер. В конечном счете Джим решил ездить вниз, чтобы открыть магазин около университетского городка Университета Сан-Диего, где он рос. Как большинство наших самых ранних партнеров, он открыл тот магазин любым способом, которым он считал целесообразным. Джим помнит, что я не давал ему слишком много инструкций. "Я купил, видел," отзыв Джима. "Я собрал всех своих друзей, и мы построили кабинеты." Первый магазин Сан-Диего представлял реальное расширение на более ранних местоположениях. Это были приблизительно 800 квадратных футов, в восемь раз больше, чем магазин в Исле Висте. Магазин стоил приблизительно 10,000\$, чтобы открыться и серединой - семидесятые, арендные платы за ксерокс составили приблизительно 2,000\$ в месяц. Джим не следовал за генеральным

планом, потому что у нас не было того. И мы не были бы в течение другого десятилетия или около этого.

Разведайте его

оправа осталась с местоположением Сан-Диего в течение только приблизительно шести месяцев. Тогда он нашел, что кто-то управлял им, и взлетел по всей стране в его фургоне Фольксвагена в 1976. Он стал нашим главным бойскаутом, ища новые местоположения по всей стране. Наш план относительно расширения был довольно простым.

Честно говоря, я получил идею для того, как вырасти, играя Риск настольной игры, когда я был ребенком. В Риске объект (цель) игры - мировое господство с 42 территориями на шести континентах, которые должны быть завоеваны (побеждены). Играть в игру учило меня, что не было никакой причины расширяться в опрятной географической прогрессии. Фактически, мы не должны были уважать географические границы вообще. Мы знали, что не было просто сильного, но и подавляющий спрос на розничные центры копии в студенческом городке. Наши первые два магазина преподавали нам это.

Таким образом, мы решили открыться на или около колледжей или университетов, где нас уверили и голодная клиентская база и готовый источник умных (нарядных) коллег. Мы прикрепили карту страны на стене. Я сказал моим первым партнерам, "Выберите своя территория. Это дело идет действительно вырасти." Мои крупнейшие партнеры и я *divvied* большая часть страны. Будучи фанатами спорта (фактически, я меньше интересуюсь спортивными состязаниями, чем, я нахожусь в пари на них), мы предназначались для крупных школ с многочисленными футбольными командами. Мы также предназначались для других крупных государственных университетов - "общественных Плющей" - и колледжей и университетов с большими репутациями. Беркли был единственным местом, которое уже имело связку магазинов копии, вероятно потому что это - такой творческий город. Мы прикрепили красные булавки к университетским городкам, которые мы изобразили, будут лучшие. Синие булавки отмеченная секунда - местоположения ряда и зеленые булавки третий ряд. Мы скоро обнаружили это, чем более умный (более нарядный) и больше учащееся население, тем больше копий мы собирались быть продажей.

Первая поездка на фургоне Фольксвагена Джимми приводит его правильный Западное побережье, через Орегон и полностью (всю дорогу) в Ванкувер, до н.э. Для Джима, это был жаворонок. Он еще не полностью посвятил себя компании, но он был готов быть

нашими глазами и ушами какое-то время. Вот Джимми: "Для меня это было приключение. Я добрался, чтобы поехать вокруг и видеть страну и быть заплаченным (оплаченным) за него. Время от времени Пол присоединился ко мне. Мы были действительно скромны. Я помню ночи, где мы спали бы в наших автомобилях в аэропортах. Довольно часто, чтобы сэкономить на гостиничных номерах, я вел свой автомобиль и остался в различных (других) Палаточных лагерях Америки по всей стране.

Иногда, я также спал в магазинах. Мы изменили бы нашу одежду где угодно."

Дважды (Вдвое) Джим устал от работы. Как только он пошел и нарисовал (окрасил) здания некоторое время. Другое время, он вернулся в школу для двух четвертей (кварталов) . Когда он возвратился снова, в 1978, он встретил свою будущую жену, Барбару Уоррен, в Батон-Руже, Луизиана. Встреча Барбары - и наблюдение успеха партнеров в другом месте в стране - запечатали обязательство Джима перед Kinko's. Он продвинулся как партнер, начал свою собственную корпорацию и открыл свой первый магазин как партнер в Афинах, Джорджия (Грузия) , короткое время спустя.

Большому количеству людей приносят пользу из хорошей разведки Джима. Дэйв Гибсон, мой друг семьи детства, стал партнером в Юджине, Орегон, и другой друг семьи, Стив Маклоулин, стал партнером в Corval, Орегон. Джим нашел оба местоположения. Когда Джим видел торговый центр выбора или строительство, он узнает, кому принадлежали собственность и затем почта формальное - смотрящее письмо о хорошей бумаге для печатающих устройств, просящей шанс сдать в аренду собственности минуту, что-либо стало доступным. Никогда не встречавший нас, владельцы предположили, что мы были установленной организацией, не связкой недавних градиентов колледжа с сумасшедшими волосами, двигающимися вокруг в автобусе Фольксвагена. Мы получили много главных частей недвижимого имущества тот путь.

У Джима не занимало много времени выяснять - в немалой степени, потому что я продолжал втолковывать идею ему - что люди были ключом к успеху любого нового магазина. Мы становились взрослыми в эру, когда понятие (концепция) свободы самовыражения проявляло огромное противокультурное давление на общество. Мы охватили его. Мы знали то, что это походило на выращивание в душной атмосфере пятидесятых. Мы хотели, чтобы наши партнеры были собой, не соответствовали нам. "В наши первые годы," отзыв Джима, "вид магазина был определен тем, во что были партнер или менеджер. В тех

дни мы хотели местный аромат, не однородный взгляд. Одному магазину в университете Канзаса нарисовали (окрасили) облака на всем протяжении его. В одном из моих магазинов у меня была фотография приборя своего брата на стенах. Другому магазину сделали прилавок волнистого, полированного сплавного леса. Я всегда удивлялся, что люди хотели бродить вокруг наших магазинов, но они сделали. С самого начала у нас были все виды характеров (знаков) ."

Власть (Мощь) выбора правильных людей

Когда люди будут должным образом мотивированы, они будут по существу управлять собой.

Люди, вероятно, будут болтаться в наших магазинах, если им понравились люди, которые работали там. Мы быстро узнали, что самый важный ключ к успеху магазина был менеджером. Если бы мы нашли людей, которые могли бы сделать хорошую работу и получили хорошую возможность того, чтобы быть счастливой работой с нами, мало того, что мы сделаем больше денег, то мы построили бы лучшую рабочую среду повсюду (в целом) . Это - главный компонент, я нашел, для того, чтобы держать (оставить) любое предприятие, личное или деловое, процветая. Я всегда верил в управление окружающей средой а не людьми. Наша рабочая среда не была чрезвычайно структурирована, но мы удостоверились, что имели в распоряжении правильные стимулы. Я нашел, что, когда люди должным образом мотивированы, они будут по существу управлять собой.

Чтобы найти людей, я использую то, что мне нравится называть (вызывать) "тестом привлекательности." Я был открыт - возражал обо всех, кто приехал, чтобы работать в Kinko's. Пока кто-то мог звонить (заказывать) регистр, он или она мог работать с нами. Но мне действительно должен был понравиться человек. Один из моих первых критериев для потенциального товарищества довольно прямой: я хочу болтаться с Вами? Вы проходите тест привлекательности? Много людей не знает, как представить себя другим, как иметь приятную беседу. Это не периферийная проблема (выпуск) . Я всегда полагал, что, как только мы начали сотrudничать, мы были семьей.

Мы собираемся быть расходами большого количества времени друг с другом, таким образом, нам должен понравиться друг друг.

В Kinko's мы наняли людей, с которыми мы хотели провести время. Это возвращается частично к моей неугомонности. Я не могу выдержать деловые встречи. Я никогда не мог. Я предпочитаю выходить для еды или выпивать вместе. Это намного более эффективно. Люди из Японии и Ближнего Востока понимают это понятие (концепцию) ведения бизнеса. Они усовершенствовали его. По сей день большая часть моего дела ведется по хорошей еде и хорошей бутылке вина.

Я никогда не стеснялся задавания вопросов, таким образом, я склонен получать луч (балку) на людях быстро. В моей семье, в то время как я рос, всем понравилось говорить.

Люди не слушали меня очень. Никто не знал, что сделать из меня, таким образом, я учился слушать других (другие) . Я изучил сочувствие, потому что я имел к. Исследования (Занятия) показали, что это верно для большинства детей с дислексией, они имеют тенденцию (склонны) быть очень чуткими. Оставшийся без ответа вопрос состоит в том, чутки ли неспособные к чтению неотъемлемо или развивают сочувствие, потому что их борьба дает им сострадание к другим. Безотносительно причины (разума) я соответствую (приспосабливаю) модели. Я учился задавать много вопросов. Вы могли сказать, что я построил свою жизнь при задавании вопросов, даже когда я не получал ответы, я искал. От Мэла Левина, эксперта по изучению различий и пользующегося спросом автора книг по предмету, я учился не спрашивать своих детей, "Как была школа сегодня?" но вместо этого спросить их, "Какие вопросы Вы задавали сегодня?" Вы привьете намного лучшие инстинкты своим детям и получите лучший ответ на Ваш собственный вопрос. (Вместо того, чтобы предупредить моих детей против токсикомании, например, мне нравится поражать их прочь - врученный вопросы как, "Что было бы Вы скорее умирать от: цирроз печени или кашляющий до смерти от эмфиземы?" Это получает их взгляды (мышление) .)

У меня есть пара неофициальных эмпирических правил, за которыми я следую, выбирая людей, я работаю с, особенно наши партнеры. Прежде всего у них должна была быть способность экономить деньги. Большинство партнеров сделало начальные инвестиции всего 2,000\$. Это не было много, но это было что-то. Как с хорошей игрой в покер, все должны были выкупить его или ее путь. Таким образом я мог сказать прямо в начале, были ли они спасателем или расточителем. Я никогда не хочу иметь деловые отношения с людьми, которые не могут спасти (сэкономить) . Расточители не будут осторожны с прибылью своих магазинов. Те - моя прибыль, также! Я удостоверился, что выбрал партнеров, которые были вовремя. Я не могу выдержать его, если люди опаздывают. Политикой я не заставляю ждать людей, и я ожидаю то же самое взамен. Я прилагаю

реальное усилие, чтобы возратить телефонные звонки быстро, и прибыть вовремя всюду я иду. Я всегда спрашивал потенциального партнера - или кто-либо, кого я работал с - чтобы сделать некоторую маленькую вещь в конце нашей первой встречи: позвонить или послать письмо. Я хочу видеть то, на что их следовать - через походит. Я нашел, что это надежные сотрудники досмотра потенциальных деловых партнеров, коллег и продавцов.

Я также занял время по напиткам, чтобы узнать о семейных традициях моих потенциальных партнеров. Они были женаты? У них были дети? Они хотели иметь детей? Где их родители жили и что они делали? Мы не говорили о работе; мы говорили обо всем остальном. Я хотел знать, была ли у них страсть. Без страсти мы никогда не могли сотрудничать. Я всегда спрашивал их вопрос, что я вполне прилично (изрядно) знал, что они не могли ответить, что-то вроде "Вас думает, что Культурная революция в Китае достигла своих целей?" Тот способ, которым я мог сказать, имел ли я дело с быком shitter. Я не нанимал людей, которые жаловались на замученные отношения с их матерями или отцами. Я фигурировал, не обходились ли они со своими родителями, которые, вероятно, подразумевали, что испытали затруднения из-за власти (полномочия) . По всей вероятности, они не прожили (обошлись) бы со мной также.

#### Личностный тест Пола Орфэлей

1. Мне нравятся они?
2. У них есть страсть?
3. Они проживают (обходятся) со своей семьей и родителями?
4. Они, играют на повышение shitters?
5. Они сэкономили деньги?
6. Действительно ли они честны?



7. Действительно ли они добры к людям, является ли это официантом, швейцаром или конкурентом?

8. Они прибывают вовремя?

9. Они говорят ясно?

10. Они имеют хорошими, следуют - через?

11. Что походит на них по напитку?

Заботясь о людях

Другой отличный способ управлять окружающей средой бизнеса состоит в том, чтобы предложить людям реальные стимулы работать там. Я не понимаю, почему больше компаний не проявляет лучшую заботу о своих коллегах, предлагая им больше льгот и выгоды (льгот) . Они стоят так мало и платят себя много раз в лояльности (привязанности) и доброжелательности, которую они вдохновляют. Когда мы выросли, в восьмидесятых, мы предложили 401 (k) пенсионную программу всем нашим коллегам. Иногда у нас была настоящая работа, пытающаяся убедить наших коллег, большинство которых было в их двадцатых, чтобы отклонить деньги в их пенсионные счета, но с некоторым убеждением многих из них, сделал. Наш финансовый отдел, Финансовые услуги Kinko's, которые Джимми, Дэна Фредериксона, нашего второго президента, и я начал в конце восьмидесятых как в - рука финансирования дома, чтобы дать займы деньги нашим партнерам, предоставил 15,000\$ давним коллегам, чтобы купить их первые дома.

В 1986 личная потеря вдохновила мою жену, Натали, и меня строить дневной детский сад для наших коллег в нашем главном офисе в Вентуре. В том году наше первое - родившийся сын, Райан, умер от врожденного порока сердца. Некоторые вещи Вы никогда действительно "преобладаете"; Вы просто пытаетесь достигнуть соглашения с ними. Райану было семь месяцев и преуспевал, когда он неожиданно умер. Мы были с ним достаточно долго, чтобы знать, что он был специальным мальчиком с мистическими качествами. Он мог смотреть на Вас и видеть прямо в Вашу душу. У него был шок блондина - рыжие волосы, как я сделал, когда я был ребенком. Мы все еще держим (оставляем) фотографии его в нашем доме. Спустя два года после того, как мы потеряли его, мы открыли государство (состояние) - - - художественное средство (возможность) по уходу за детьми рядом с нашим главным офисом в Вентуре. Центр позволил нашим коллегам оставить своих детей там при субсидированном уровне (ставке) , в то время как они работали. После нескольких лет мы убедили большинство продавцов Kinko's сделать вклады (пожертвования) , чтобы держать (оставлять) центр, работающий при возможном (доступном) уровне (ставке) для рабочих, которые были родителями.

То, когда я предложил строить центр, все, что я получил, утрачивало новизну и дебаты. Я скажу Вам более позже о виде расстройства, которое я испытал, поскольку Kinko's выросла и было все больше бюрократии, чтобы спорить (бороться) с. В конечном счете я шел вперед и обошел наших собственных главных чиновников (офицеров) , вводя моего кузена Джинни Смита, из Аризоны, чтобы управлять им. Мы потратили 800,000\$ на него и эффект, который центр имел на наших коллег, стоило каждого пенса.

Это было электрически.

В то же самое время мы сформировали программу Райана Орфэли Шолэршипа. После того мы провели ежегодный аукцион в наших партнерах, встречающихся, в котором наш первый президент компании, Кен Хайтауэр, часто действовал как аукционист. Мы продали все виды сумасшедших вещей (я вымыл автомобиль одного лица, предлагающего самую высокую цену) .

Коллеги со школой - дети возраста, которых просят и полученные деньги на стипендию на учебу в вузе от аукционных доходов. Я очень горжусь фактом, что за эти годы мы послали сотни детей в колледж.

Мы также провели ежегодный пикник и, в главном офисе, подали бесплатные обеды для всех по пятницам и держали (оставляли) бесплатные содовые, текущие семь дней в

неделю. Все это сделанное для большой рабочей среды. Отдельно оплачиваемые предметы не стоили нам очень, но, снова, возвращение на инвестициях этой природы (характера) экстраординарны. Один из наших бывших коллег раньше обращался к Kinko's старых как Камелот. Это, конечно, что мы пытались построить.

### Фракция (Дробь) действия

он самый материальный способ, которым мы заботились о наших менеджерах и всех наших коллегах, однако, был, давая им "фракцию (дробь) действия." Первоначально, мы дали каждому менеджеру 25 процентов прибыли его или ее магазина. Позже, мы расширили систему участия в прибылях, когда мы начали давать каждому менеджеру 15 процентов прибыли магазина и ассигновать остающиеся 10 процентов, которые будут расколоты среди коллег того магазина. Как я объяснил прежде, моя философия на этом двойная. Давая Вашим коллегам часть денег - лучший способ гарантировать их личные инвестиции на Вашем предприятии.

Нет просто никакого лучшего способа мотивировать людей, с которыми Вы работаете и вдохновить их лояльность (привязанность) . В более общих чертах я всегда полагал, что хотел меньшую часть большего пирога. Я знал, отдал ли я собственность, мои партнеры были бы чрезвычайно мотивированы, чтобы вырастить их компании, потому что они были владельцами. Моя доля компаний, которые они построили, будет с приращением больше, чем если бы я висел на фирмы и держал (оставлял) их как сотрудники, которые столь никогда не мотивируются как владельцы.

Я являюсь всегда самым счастливым, когда я знаю, что делаю деньги, и мне нравится он, когда все связались со мной, делает деньги, также. Моя мама раньше говорила,

"Смех и мир смеются с Вами. Крик и Вы кричите (плачете) одни." Когда я был мало, я заметил, что всегда было много смеха в домах всех моих тетей и дядей. Они сделали хорошие деньги и имели достаточно, чтобы обеспечить их семьи. Как мои родственники, я попытался создать окружающую среду, где люди могли смеяться много.

Участие в прибылях также переманило наших самых ранних коллег от карьер, для которых они первоначально решили ходить в школу. По большей части наши первые партнеры и наши первые коллеги не были деловыми крупными фирмами (майорами) . Они даже особенно не интересовались бизнесом. Это было прекрасно мной. У нас были

биологи, философы, психологи, английские крупные фирмы (майоры) и адвокаты. У нас было больше степеней (градусов) в Kinko's, чем термометр. Мой партнер Тим был в процессе получения степени в области экологических исследований (занятий), когда он приехал, чтобы работать в Kinko's. Тим походил на меня, в котором он не был особенно механически склонен и не особенно заинтересован утомительными деталями бизнеса.

Тим: "Но я не сделал очень хорошо в школе, мудрый сорт (класс). Работа с Полом и быть развязанным им были правильной вещью для меня. Я уподобил бы свою карьеру в Kinko's к уклонению. У меня было желание продолжать открывать магазины и способность нанять правильных людей. Это был вид крестового похода. Когда люди видели и поняли мечту, они стали очарованными с возможностью в Kinko's. Мы нашли, что получили людей, которые были очень хорошо образованы, но не обязательно довольные тем, где их жизни возглавляли."

Когда Тим открыл свой магазин в Валуне, он делал 500\$ в месяц в зарплате. Он чувствовал огромное удовлетворение наблюдать, что доходы его магазина поднимаются на несколько тысяч долларов в месяц. Несколько месяцев спустя я попросил, чтобы он стал партнером. Мы раскалываем собственность компании 50 - 50. У него не было 2,000\$ для его акции (доли), таким образом, его родители cosigned на кредите для той суммы и он заплатил ее в течение года.

Как мои родственники, я попытался создать окружающую среду, где люди могли смеяться много.

С Тимом, Джинном, Брэдом и Денни, как со всеми нашими партнерами, мы сформировали Подраздел S корпорации, чтобы создать компанию. Мы разработали систему для

открытие большого количества магазинов в других местоположениях, беря новых партнеров. Чтобы сделать так, мой партнер старшего возраста - скажем, это был Денни - и я буду каждый как правило держать (оставлять) 30 процентов нового магазина. Тогда, мы дали бы 40 процентов магазина более новому партнеру. Тем путем все мы продолжали делать деньги, в то время как мы спали, и более новый партнер взял самый большой единственный (отдельный) кусок в магазине. В то же самое время Денни и я сохранили окончательный контроль над тем местоположением.

Если партнер не удавался, мы выкупили его или ее. Через товарищества этого вида Денни и его сетям партнеров удалось открыть больше чем 100 магазинов все вокруг Калифорнии. Другие партнеры и я использовали варианты этой модели по всей стране.

Дэйв Болтон может дать Вам смысл (чувство) того, как мы рассматривали наших первых коллег, людей, которые заботились о клиентах из-за прилавка. Дэйв начал работать с Kinko's в середине - восьмидесятые в магазине около университетского городка Университета Сан-Диего. Дэйв, которому был 21 год или 22 в это время и учащиеся финансы предприятий, "думал эта Kinko's, был маленьким, маленькой мамой - и - популярный магазин." Он был планированием входа в карьеру в управлении денежными средствами, но фондовый рынок прыгнул в воду. Внезапно он не спешил оставлять свою работу в магазине копии. Однажды в выходные он работал в Kinko's с другим коллегой, нося Т - рубашка и шорты, с музыкальным ревом, когда я, оказалось, подвез фронт. Не было никаких менеджеров вокруг, и ни Дэйв, ни его коллега не знали меня.

Как отзыв Дэйва, "Я не забываю видеть это старое, удар - автомобиль фронт. Этот парень вошел. Он представился. Он проверил то, что мы делали.

Он задал нам вопросы. Я не забываю смотреть на него и думать, 'Кто этот парень?' Он смотрел возможно не как задница от улицы, но достаточно близкий к этому. Но он, казалось, знал то, что он делал. Он вошел в офис, закрыл дверь в течение приблизительно десяти минут и затем уехал. В понедельник я входил в работу, и мой менеджер призвал нас. Я думал, что мы были в беде, но он рекомендовал нас."

Когда я часто делал в других магазинах, я сообщил менеджеру Дэйва, что большую работу эти два коллеги делали для нас. Короткое время после, который, Дэйв продвинул север и устроился на работу, управляющую магазином в Купертино. Ему было тогда 23 года и его ежемесячная прибыль - разделение проверок (чеков) , сверху его зарплаты, колебалось от 500\$ до 1,000\$. Говорит Дэйв, "Это кажется маленьким теперь, но это было захватывающе." Дэйв продолжал работать в тесном сотрудничестве с менеджером магазина Пало-Альто, который к девяностым получал "грязными" несколько миллионов долларов в год и делал \$1 миллион в прибыли. Это означало, что менеджер забирал домой 150,000\$ в год сверху своей регулярной (правильной) зарплаты. В 1994 Дэйв стал региональным менеджером магазинов в одной части области залива. В его пиковых годах приобретения с Kinko's он делал вверх из 300,000\$ в год, когда он разделил в прибыли приблизительно дюжины магазинов, он справился.

## Освобождение

Деньги не были единственным способом, которым мы сохраняли (держали) наших коллег счастливыми. Мы также положились на глупость. Наш ежегодный пикник, о котором я скажу Вам больше позже, дал нам шанс освободиться вместе, по крайней мере, один раз в год. В первые годы мы управляли рекламными объявлениями в местных студенческих газетах, которые Вы не будете точно описывать как блестящие (замечательные) . "Если Вы можете пукнуть, Вы можете скопировать," читал тот. И другой: "Даже убийцы топора делают копии." Глупый? Уверенный! Но они потянули (нарисовали) в толпе колледжа. Мы оставили все те виды объявлений в начале восьмидесятых, но их непочтительность все еще заставляет меня смеяться.

Юмор - диверсионный инструмент много детей с изучением, что возможности используют, чтобы ниспровергать власть (полномочие) . Много неспособных к чтению растут с сильным отвращением к власти (полномочию) . Наши самые ранние события с учителями и родителями как авторитетные фигуры обычно довольно отрицательны. Это, конечно, имело место со мной, как это было с несколькими из моих кузенов и деловых партнеров, которые также неспособны к чтению.

Мне нравится путь мой младший (более молодой) племянник и бывший партнер Kinko's, Гарри Джохэнсинг помещает его: "Все, что я знаю, является моей мамой, постоянно заставлял меня сесть, чтобы сделать материал, который я не мог сделать. И, тогда, будучи попросившимся читать вслух в классе? Разговор о напряжении. Было много времен, я чувствовал себя низшим по сравнению со своими пэрами. Я никогда не был доверчив из власти (полномочия) из-за моих ранних событий детства. Только когда я был старше, я понял, что мог пойти, голова - к - возглавляет с любимым."

Как Гарри, мои родные братья (сестры) и кузены и я также развили вкус к стимулирующей власти (полномочию) через юмор. Когда я был старшим в USC - недалеко от достижения длинного - разыскиваемый - после цели приобретения экономической степени - я, оказалось, проходил мимо участка (заплаты) недавно вылитого цемента в университетском городке, праве около центра школы перед Библиотекой Doherty. Здесь были мои взгляды (мышление) в это время: Если Вы видите влажный цемент, Вы собираетесь написать что-то, не так ли? Я написал связку имен (названий) : Серхан Серхан, Ли Харви Освальд (как Вы можете видеть, я не идентифицировал с Учреждением (Влиятельными кругами) ) , Пол Орфала и Дэнни Тевризиэн (мой лучший друг) . Это был

широкий дневной свет - не наилучшее время, чтобы стереть общественную собственность и выйти сухим из воды. Прежде, чем я закончил, полицейский схватил меня и послал меня, чтобы говорить с деканом. Он хотел знать то, что, точно, я думал, что делал. Я сказал ему, что был деловым майором и что он должен был дать мне кредит на схватывание по крайней мере одного из принципов эффективного маркетинга. Я указал на Библиотеку Доэни. "См. того парня Доэни?" Я спросил. "Он заплатил много денег, чтобы получить его имя на библиотеке. Я сделал его бесплатно." Все нахваливали, и они позволяют мне идти. (Что идет вокруг, приходит; пара несколько десятилетий спустя, моя семья и я дали университетские доллары за \$10 миллионов, чтобы построить новое здание на университетском городке.) Мне нравится способ узнать, что эксперт по различиям Мэл Левин характеризует этот импульс у людей как я. Мэл говорит, "Великие умы общаются через нетрадиционные каналы. Вы не причиняете никому боль, но Вы ломаете (нарушаете) табу. Вы рискуете, и Вы выдвигаете (подталкиваете) пределы (лимиты) выражения.

В Kinko's нам удалось весело провести время везде, где и однако мы могли, даже когда мы столкнулись с серьезными проблемами. В 1973, например, мы столкнулись с конфликтом с ксероксом по способу, которым машины считали (подсчитывали) копии на нашем первом сайте. С молчаливым одобрением продавцов ксерокса мы распространили бы некоторые копии с нашего высокого - месяцы объема (тома) по нашему ниже - месяцы объема (тома) . Это была общепринятая практика в промышленности к объему (тому) - среднее число в течение долгого времени на определенной машине. Ксерокс расширял (продлевал) ту же самую льготу спокойно для бухгалтеров, чтобы помочь им справиться с налоговым сезоном. Но это не согласовывалось с американской Федеральной торговой комиссией. FTC предъявил иск ксероксу и, чтобы изменить его пути, ксерокс угрожал предъявить иск Kinko's.

Вместо этого мы сделали конец управляемым вокруг них. Мы скопировали иск, поданный федеральным правительством, и предъявили иск ксероксу прежде, чем ксерокс предъявил иск нам.

Иск (Костюм) был улажен в конечном счете, и мы исправили заборы. Но мы прошли напряженный период для периода. Однажды мы услышали, что ксерокс приезжал, чтобы исправить (востребовать) его машины. Я был убежден, что они не будут получать их, пока мы не установили замены от IBM. Мы осведомили часового в углу бензоколонкой, и в любое время движущийся фургон прибыл, он отбежал в магазин как безлошадный Пол Ревер, говорящий нам: "Иски (Костюмы) прибывают! Иски (Костюмы) прибывают!" Мы взобрались бы, чтобы повесить "Закрытый" знак и скрыться в спине (задней части) . Это походило на пожарные учения. Мы смеялись сами глупые, но мы никогда не знали, собирались ли мы быть действительно способными выдержать эти удары и остаться в бизнесе. IBM приехала в наше спасение то время. В конечном счете ксерокс действительно

возвращал свои машины, но мы любили обманывать их в это время. Даже в течение напряженных времен, мы весело провели время вместе.

### Значение значения

И курс (течение) была серьезная сторона ко всему, что мы сделали в Kinko's, также. Всякий раз, когда мы могли, мы попытались соединить (подключить) наших коллег со смыслом (чувством) значения позади работы, которую они сделали. Помните что объявление Мишлен с ребенком, сидящим в шине? То объявление не было только для людей, которые купили и использовали те шины. Это также дало людям в Мишлен реальный смысл (чувство) того, почему они пошли, чтобы работать каждый день. Люди хотят знать, что они способствуют обществу. Если они сделали хорошие шины, они знали, что держали (оставляли) много младенцев и их семьи, безопасные.

Еще больше, чем деньги и легкомыслие, возможно, этот смысл (чувство) миссии сохранял (держал) наших рабочих и счастливыми и мотивированными. Это была легкая задача показать рабочим Kinko's, насколько важны их рабочие места были. Я часто вспоминаю время в 1989 в Спокане, Вашингтон, когда два родителя начали отчаянные поиски своего пропавшего ребенка. Второе место, которое они посетили после отделения полиции, было нашим магазином. Этот сценарий повторяется в магазинах по всей стране каждую неделю. Эти истории создают сильные связи с планетой Землей. Мы знали, что оказывали прямое и положительное влияние на жизни народов. Мы только продавали сахарную воду в банке. Согласно иерархии психиатра Абрахама Мэслоу потребностей человека, мы были зрителями (опекунами) самого высокого творческого и интеллектуального преследования наших клиентов. Мы помогли людям посредством важных жизненных переходов. Мы помогли им получить новые рабочие места, начать новые фирмы, менять работу, запланировать их свадьбы, объявить о рождениях и смертельных случаях, преодолеть временные увольнения, развить их артистические видения, найти их детей и их домашних животных. Наши партнеры и я сделали регулярную (правильную) привычку к напоминанию всем нашим коллегам этого факта.

Тодд Ордэл, партнер нашего базировался на Среднем Западе, кто сделал только 9,300\$ в год, когда он начал с Kinko's в 1980, поместите его этот путь: "Люди сказали бы, ради Бога, Вы просто делаете копии, но мы чувствовали, что сэкономили (спасали) мир."



ПРЕЖДЕ, ЧЕМ МЫ ОТКРЫЛИ ОРИГИНАЛЬНУЮ (ПЕРВОНАЧАЛЬНУЮ) KINKO'S, наш самый первый клиент, дал нам заказ (порядок) за 50\$. Он походил на будущих клиентов, которые будут привлечены к Kinko's за следующие несколько десятилетий - так беспокойство - поехавший он не мог ждать наших дверей, чтобы открыться. Он хотел, чтобы мы напечатали летчиков, поддерживающих курдов. Я любил курдов и Курдистан с тех пор. Позже, когда была война между Индией и Пакистаном, людьми от обеих сторон того конфликта, произошедшего на первую Kinko's. Они спорили так, что Вы будете думать, что война велась по нашему первому копировальному устройству (Вы должны любить студенческого городка) . Они убивали друг друга летчиками. Страсть всех наших клиентов - курдов, пакистанцев, индийцев (индейцев) , подчеркнутого - преподавателей (профессоров) и студентов - была хороша для нашего бизнеса. В свою очередь, мы дали им всем непосредственный (немедленный) канал для этого заключенного - страсть.

В течение трех целых десятилетий я вел постоянную (неизменную) борьбу, чтобы заставить наших коллег понимать то, о чем был наш бизнес. Самая большая проблема, которую мы имели в Kinko's, шла от культуры вещей к культуре людей. Наш бизнес был намного больше об эмоции, чем копировальные устройства, тонер-картриджи, бумажное качество, и продвинул коммуникационные технологии. У меня никогда не было большого интереса к технологии. Я мог заботиться меньше о битах (частицах) и байтах. Я не посылаю или получаю е - почта. Я не мог управлять ни одним из наших копировальных устройств сам кроме первого, и я управлял им ужасно. Все, что я знал, было, я мог продать то, что вышло на выходной поднос. Наши клиенты особенно не заботились, как работа была сделана также. Но они заботились неистово о получении облегчения, символизируемого готовым изделием. Некоторое время наш второй президент, Дэн Фредериксон, раньше называл нас "кухней супа для технологически бездомный." Именно страсть наших клиентов, их напряжение и их мучение заинтересовали меня.

Розничная продажа - деталь

- ой Вы чувствовали бы, вошли ли Вы в кабинет врача и нашли - сами идущий на крови - запятнанные ковры? Я постоянно задавал моим партнерам этот вопрос. Вы, вероятно, обернулись бы и отбежали бы к своему автомобилю. Время от времени казалось, как будто 90 процентов того, что я сделал, путешествуя магазин, чтобы сохранить, были

"чистка крови." Я смотрел на каждое местоположение Kinko's с точки зрения клиента. Если бы они не входили, чтобы найти успокоительную окружающую среду, мало того, что они были бы неприятны, чтобы служить, то они, вероятно, не возвращались бы снова. Входя в магазин, я никогда не шел в черном ходе, используемом коллегами. Я шел в парадной двери, таким образом, я мог видеть вещи с точки зрения клиента. Я был маниакален о расположении (макете) и появлении (виде) каждого магазина. Если менеджеры в особом магазине разобрались в своем бизнесе в парадной двери, то я был убежден, что они разобрались во всем остальном, также. Розничная продажа - деталь, я сказал им всем.

Это - что-то, что большинство людей просто не понимает. Так, предпримите это путешествие со мной. Идите со мной в необычное лобби Вальдорфа Астория в Нью-Йорке. В лобби мы открываем стеклянные двери изящного ювелирного магазина. "Что Вы видите?" Я спрашиваю. "К чему оттянут (нарисован) Ваш глаз?" Под ярким светом драгоценности блестят в каждой витрине. Все ослепляет. Но ждите другая минута и Ваши глазные замки на дверь в заднюю комнату. Это немного приоткрытое. Вы можете просто шпионить стареющий компьютер, сидящий следующий за стеками бумаг (газет) . Это не полностью ударило (повредило) эффект? Возможно Вы испытали желание примерить браслет, но вместо этого Вы идете из двери.

У нас была эта проблема чрезвычайно в Kinko's. Гнезда проводов выращены позади копировальных устройств и компьютеров, создавая чувство опустошения и нечистоплотности. Одним словом, беспорядок. У некоторых местоположений были грязные ковры, или плохо нарисуйте рабочие места. Другие были так плохо выложены, что клиенты шли через дверь, чтобы найти резкое расположение рабочих поверхностей, стеллажей для выставки товаров и машин. Какой клиент хочет, должен идти в магазин и иметь чувство симметрии. Не понимая его, много управляющих магазином инстинктивно изложили свои планы здания порадовать глаз коллеги за прилавком, не клиента перед ним; только с точки зрения коллеги позади регистра Вы видели порядок и симметрию.

Это сделало меня чокнутым. Я бросил судороги, пытающиеся убедить наших партнеров перестроить свои магазины. Для парня, который был не всегда опрятен в его личной жизни, я не мог выдержать неряшливую или беспорядочную рабочую среду. Я был в симметрию. Я спросил наших партнеров, "Мы смотрим как наши клиенты или в наших клиентах?" Я остро знаю, как различие может затронуть платящего клиента. Мой пример кабинета врача может казаться необычным, но в Kinko's мы делали попытку собственной хирургии (приемной) - на измотанных душах наших клиентов. Когда я шел через парадную дверь и в магазин, который был ужасно разработан (предназначен) , я настоял на изменениях (заменах) . Мы хотели, чтобы магазины привлекли людей и

потянули (нарисовали;привлекли) их в немедленно. Мы хотели, чтобы они видели больше, чем магазин копии. Мы хотели, чтобы они видели прибежище (святилище) , куда они могли прибыть (приехать) , чтобы решить их проблемы, потребуется ли десять минут или десять часов. Мой дядя Ник, который раньше имел и управлял барами, помог мне с этим. Он шел в один из наших магазинов и указал на стол из клея, центральная производственная зона промежуточный все копировальные устройства. "Это - самое важное место в Вашем магазине," сказал он мне. Столы из клея - то, где наши клиенты начали работу и трудились по их проектам.

Мейзен Сэфэди, мой партнер в Западной Пенсильвании: "Пол был действительно крупным об уровне комфорта. Он сказал, `Сделайте коллеги и удобные клиенты, и они дадут Вам свои жизни.' В магазинах мы вставляем размещение областей. Мы вставляем заводы (растения) . Мы играли спокойную музыку. Пол не хотел скалы

`п' рулон (ведомость) . У нас даже были области игры (пьесы) для детей в некоторых магазинах."

Как вид наших магазинов, постепенно развиваемых, мы постоянно спорили о каждой детали. Освещение, например, могло судьбоносный местоположение.

Некоторые менеджеры блокировали окна, не понимая, что магазины должны быть затоплены естественным солнечным светом. Даже самые маленькие пункты (изделия) в магазине - как степлер, резак для бумаги или удар отверстия стали источниками утверждения. Мы никогда не были удовлетворены нашими расположениями (макетами) . Я изучил другие сбытовые компании, чтобы видеть, как они поддержали (обслужили) заказ (порядок) за прилавком. Как только Джим и я убедили менеджера нашего местного McDonald's, Херба Петерсона (кто изобрел Яйцо Макмаффин) , чтобы позволить нам приезжать позади в противоречии с учатся, непосредственно, как McDonald's делает его. Я часто говорил нашим коллегам,

"У всего есть место и все в его месте." McDonald's действительно учил нас, как этот принцип смотрел в действии. Люди понятия не имеют, насколько важный это. Расположение (Макет) Although и размещение провозглашены сегодня как наука среди ретейлеров, многие из них все еще не получают его. Все, что Вы должны сделать, идти в их магазинах.

В Kinko's мы делали попытку собственной хирургии (приемной) .

Реальное соглашение состоит в том, чтобы чувствовать

f курс (течение) , Вы не можете очень хорошо облегчить боль другого человека, если Вы не можете чувствовать его. И, мальчик, сделал я имею преимущество там. Лихорадочное качество наших клиентов? Я признал его во мне. Половина клиентов, которые шли в Kinko's, была так обработана, они действовали, как будто у них были свои собственные встречи с ADHI) . Будучи неспособным к чтению и имеющим ADHD самостоятельно, я чувствовал боль других людей, даже когда я не хотел. Возьмите отклонение. Когда Вы испытываете отклонение, любящее, скажем, или от несчастного клиента, Вы можете взять его два пути: Вы можете стать сердитыми, или Вы можете видеть его с точки зрения другого человека. Попробуйте подчинить себя другому человеку какое-то время. Будьте на их месте. Мы попытались построить компанию в Kinko's, в которой мы подчинили нас потребностям и требованиям наших клиентов. С управленческой точки зрения мы также попытались подчинить нас потребностям наших коллег. Вообще говоря, когда наши клиенты шли из двери, они были уменьшены (освобождены) . Они начали доверять нам, и мы начали устанавливать (основывать) связи с ними.

Это - необходимый навык для кого-то в бизнесе. Продает ли Ваш бизнес содовые, химическую чистку или финансовую консультацию, не повредило бы соединять психологию, незначительную (младшую) с Вашей экономической степенью. Кока-кола была одним из моих любимых запасов (акций) в течение многих лет, потому что лидеры той компании понимают эмоцию так хорошо. Кока-кола не была бы глобальным явлением, которое это сегодня, если владельцы торговой марки не хлестали людей в безумство волнения по каждой банке населения, я также люблю акции за резину Ножки и Ригли Рол, оба импульса покупают это, мы обучались ответить на эмоционально в каждом проходе контроля, так (с тех пор) как мы были детьми. Starbucks понимает эмоцию особенно хорошо и является любимыми моими инвестициями. Его бизнес не так о кофе, как это о том, чтобы делать перерыв и разрешении Вашей душе догнать Ваше тело. Понимание и проявление внимания по эмоциональным потребностям наших клиентов и рабочих, я думаю, устанавливают нас далеко перед областью (полем) конкурирующих

магазинов копии, таких как Postal Instant Press (PIP) , сэр Спида и бесчисленное маленькое, независимое оборудование.

Я не должен объяснить много о сочувствии никаким неспособным к чтению там, которые могут прокладывать себе путь через эту книгу или слушать ее на ленте (пленке) или CD. Исследователи дислексии сообщают анекдотическим образом, что большинство неспособных к чтению чрезвычайно чутко. Иногда я так чуток, что я свожу с ума меня и других (другие) . Даже после воплей на партнера, я обычно перезванивал и приносил извинения, часто несколько минут спустя. Я не только чувствую боль других людей - я даже чувствую боль, которую я вызываю.

Мой партнер Чарли Райт: "Пол ужасно чувствительный (быстро реагирующий) парень. Он мог кричать на Вас одна минута, но волновать по поводу Вашего благосостояния следующее."

Возможно, неспособные к чтению так же чутки, потому что, как дети, столь многие из нас привыкли не слушаться. Они страдают и поднимают (принимают) на страдания других. Это имело место со мной. Я стал хорошим слушателем покрова. Я также изучил сочувствие от своих родителей - моя мать, особенно.

Она постоянно говорила и волновалась о людях, которые работали с моим папой на фабрике одежды. Моя мать и отец провели много времени, пытаюсь видеть мир через глаза людей вокруг них.

Некоторые наши партнеры создали неприветливый климат для клиентов и коллег подобно. Некоторые отправленные (объявленные) отрицательные знаки. В одном магазине в Риверсайде, Калифорния, менеджер повесил знак в красных клиентах предупреждения, что они были бы взысканы крутая плата, если бы они заставили проверку (чек) отскочить. Это сказало, "Банк не делает копии, и мы не обналичиваем чеки." Это действительно получило меня кипение. Я подпрыгнул на прилавке и разорвал его вниз как клиенты и коллеги, считавшие, пораженные. Это может казаться необычайным, но я должен был высказать мнение незабываемым способом. Я не хотел знаки как этот бросающийся нашим клиентам в глаза. Я сказал нашим коллегам, что случайный хит (удар) , который мы взяли для возвращенного чека, стоил намного меньше, чем, что мы потеряли - и не могли определить количество - создавая тонко враждебную атмосферу. Клиентам не должны были напомнить не написать фальшивые чеки, особенно когда, как мы знали, они были подчеркнуты - и беспокойство - поехавший,

чтобы начаться с. В нашем местоположении Риверсайда и большом количестве других магазинов, я заметил, что менеджеры прекратили расстраивать маленьких клиентов халявы, любят так много: скрепки для бумаг, жидкая (ликвидная) бумага (газета) и ручки.

"Но клиенты крадут их," наши партнеры жаловались.

"Конечно, они делают!" Я сказал.

Некоторые из них сделали, но значительное большинство не сделало и мы должны были сделать правильно нашими прямыми клиентами. Я напомнил нашим партнерам о законе судьбы. Когда Вы поместите хороший во вселенную, она возвратится Вам. Наши менеджеры должны были понять, как успокоение его было нашим взволнованным клиентам, чтобы войти и найти, что они могли все еще закончить проект, даже если они забыли приносить некоторые свои собственные поставки (запасы) . Плюс, мы взимали самые высокие цены вокруг и наших ожидаемых клиентов и заслужили отдельно оплачиваемых предметов. Те менеджеры не могли видеть, что, убирая халяву, мы потеряем больше, чем мы извлекли бы пользу.

Несколько лет назад, журнал под названием Радар издал историю о Kinko's, которая взяла эмоциональный снимок клиентов типичного магазина.

Это управляло под заголовком "Беспокойством. Надежда. Стремление. Отчаяние. Гнев. Облегчение. И копии. Есть одно место, где Вы можете найти их всех." В наших магазинах, история, о которой сообщают:

... перемещенные (замещенные) конторские служащие пытаются продолжить обычный бизнес в изображении корпоративного рабочего места. Они перетасовывают и сопоставляют и говорят по их телефонам. Они массируют лбы, они беспокоятся, они постоянно проверяют свои часы. Они делают все, что настоящие конторские служащие делают кроме оставленного. И возможно это - то, что делает быть в Kinko's и страшным и волнующим. Вы не можете уйти, потому что Вы уже ушли или были уволены.

От Kinko's, там нигде не должен пойти, но. Несмотря на показы безумства, истощение, и, во многих случаях, настоящую горечь, Kinko's - ничто если не ряд современного striver.

Нашим клиентам не должны были напомнить не написать фальшивые чеки.

Kinko's всегда была складом для беспокойного стремления и борьбы (стремления) наших клиентов. Я не думаю, что это - любое удивление (неожиданность) , что чувство компании, которую мы начали, подражает соединению и беспокойства и стремления, которое наши партнеры и я принесли к работе сами.

Синий период

е знал, что мы должны были создать уникальный опыт для наших клиентов почти таким же способом, которым мы попытались создать уникальный опыт для наших коллег. Это было ведущим фактором позади нашего движения (шага) , чтобы остаться открытым 24 часа. Что могло быть более утешительным (более приятным) , чем знание, что источник Вашего комфорта был всегда доступен Вам? Мы также использовали обстановку, чтобы успокоить. Назад в семидесятых, это имело смысл, что у каждого магазина был свой собственный взгляд.

Kinko's была все еще новой компанией тогда. У нас было только приблизительно 80 магазинов к 1980, спустя десять лет после того, как мы были основаны. Каждый был расположен в университетском городке. Наш

партнер в Колумбусе, Огайо, Тодд Джонсон, помнит, что "обстановка в каждом магазине была основана на том, что было в продаже в тот день: в Колумбусе у нас был оранжевый ковер. Стены были все покрыты досками кедра. Обозначение было горчицей, желтой с темно-коричневыми письмами." Тогда, у нас не было фактически коммерческого бизнеса. Наше движение прибыло почти полностью из академических заказов (распоряжений) . Ни

один из наших клиентов не ожидал заканчивать проект в Kinko's в Бойсе и идти в почти идентичный магазин позже на неделе в Атланте.

К середине восьмидесятых это изменилось. Мы привлекали больше деловых клиентов. У нас было несколько сотен местоположений Kinko's, и пришло время развить однородный взгляд. Мы наняли проектировщиков (дизайнеров), чтобы предложить предложения. Они сказали, "Синий. Окрасьте все свои магазины в синий." Это имело непосредственный (немедленный) смысл мне. Синий неба, синий цвет океана. Банки используют синий, чтобы передать спокойствие. Требовалось много времени, чтобы заставить всех наших партнеров принимать изменение (замену), но в конечном счете они сделали. Моя жена, Натали, придумала (предложила) идею для красной точки на "i" в Kinko's.

Мы также работали над нашим одеянием. Взгляд хиппи отсутствовал (отступал) к середине восьмидесятых, таким образом - назвал Меня Десятилетием. Мы не требовали что наш жених коллег самостоятельно любым особым способом. У нас все еще были вычурные коллеги с татуировками и длинными волосами, но щелчок - провалы и шорты прошли мимо обочины. Кого Вы передали бы свою диссертацию или представление PowerPoint к, парень в щелчке - провалы или парень в паре свежих слаксов? Когда я стал старше, я обнаружил, что, чтобы преуспеть в бизнесе Вы должны одеться как республиканец. Таким образом, наши коллеги начали носить профессионала - выглядящие слаксы и рубашки, чтобы вдохновить уверенность. Я сделал вонь обо всех носящих передники, чтобы подчеркнуть сервисную природу (характер) нашего бизнеса.

Как только коллеги заметили, что клиенты рассматривали их хорошо - одетые коллеги лучше, они изменили свою одежду, также.

Мертвая птица, голый человек (мужчина) и другие оригиналы

Чтобы иметь значение, как мы оделись, мы никогда не могли предсказывать, какие виды проектов нас можно было бы попросить взять для наших клиентов. Ни один из него не был стандартным. Хотя мы были сбытовой компанией, служащей широкой публике, каждый заказ (порядок), который мы взяли, был настраиваем. Это сделало в течение нескольких очень странных моментов. У каждого магазина была своя доля психов и чудаков. Одному клиенту в Новом Орлеане, художнику, понравилось вводить мертвых птиц к фотокопии. Тогда были люди, которым понравилось болтаться и фотокопировать нагие части их тел. Они уронили (пропустили) бы свои штаны (трусы) и вскочили бы на копировальные устройства настолько быстро, мы не могли остановить их. Наш партнер в



Северной Каролине, Дана Дженнингс, помнит, как одному клиенту понравилось фотографировать себя в этой манере после закрытия. "Тогда он хотел бы, чтобы я стоял там и критиковал работу," она вспоминает. "Я всегда испытал желание сказать, `Вы хотите, это увеличило или уменьшило (сократило) ?'"

У Бренды Хелферт, моего кузена в Аризоне, была неудача обладания магазином рядом с баром (бруском) . Однажды ночью человек (мужчина) шатался в, размахивая большой, живой змеей, и объявил, "я должен здесь сделать копии." Он сказал коллегам брать все знаки от стены и дублировать их для него. Другая регулярная (правильная) спина (задняя часть) в магазине Даны была имитатором Элвиса. Он носил свои полные регалии, проводя часы, делая "недостающие (пропавшие) " плакаты для покойного певца, как будто он был беспризорной собакой.

Смешанное право в с этой толпой было серьезными художниками, знаменитостями, авантюристами и учеными. Одна лаборатория послала Бренде такой объем (том) комплекса и вершины - секретные рабочие места, что она открыла заднюю комнату в одном из ее магазинов так, чтобы рабочие могли закончить их без прерывания. Один клиент, защитник природных ресурсов Майк Фэй, остался вплоть до 4:00 в его местной Kinko's, придающей пластичность (пластифицирующей) карты африканского тропического леса. На следующий день он полетел в Африку и потратил поход 456 дней через лес пешком - проводящий с теми картами. Иногда на вид простые рабочие места действительно могли быть вопросом жизни или смерти. Вы никогда не знали то, во что был втянут человек в следующем копировальном устройстве. Когда группа (полоса) R.E.M. получал его начало, его участники (депутаты) раньше входили в Афины, Джорджия (Грузия) , Kinko's и делали напуганные покрытия аудиокассеты. Коллеги в том же самом магазине скопировали плакаты для полиции во время тура группы 1978 года.

С рабочими местами по этому широкому разнообразию, помогло чрезвычайно, что наши коллеги были "людьми" люди. Они поняли, что у всех есть причуды.мы тоже. Бренда была пребыванием - в - домашняя мама и бывший учитель начальной школы, когда Денни и я убедили ее открыть первую Kinko's в Аризоне, обнаруживаясь на ее пороге с ключом к недавно арендованной собственности. "О, какого черта," она думала. Она закончила тем, что имела и управляла 15 магазинами в государстве (состоянии) . Ее опыт, имеющий дело с учениками младших классов, которым помогают с непослушными клиентами, как женщина, которая настояла что копия Бренды целая коробка свидетельств запаса (акции) . Не желая передать (совершить) преступную подделку, Бренда назвала весь ею другие магазины, чтобы удостовериться, что заказ (порядок) не был обработан. Она могла только покачать головой, когда женщина настояла на том, чтобы делать его сама на общественных машинах, подвергаясь ее собственной плохой судьбе.

Большинство заказов (распоряжений) было намного более приятным (более занимательным) и завладение, особенно когда наши коллеги, сосредоточенные на эмоциональном конце сделки. Брэд Крэюз, мой первый партнер, говорит, "Когда Вы были близко к клиенту, и Вы могли помочь им с проектом и сделать их успешными, тогда бизнес был действительно полезен."

## Мозговые штурмы Midwifing

горная цепь, конечно, имела место с двумя из наших клиентов, Ричарда Тайта и Вита Александра. В конце девяностых, Ричард и Вит решили оставить престижные рабочие места в Microsoft, чтобы начать компанию настольной игры. У Вита было два ребенка в это время, и у Ричарда были близнецы (парные вещи) на пути. Оба мужчины были сыты по горло видами сильного развлечения, которое они видели по телевидению и хотели создать лучшую форму (класс) игры (пьесы) для их детей. Внезапно, они были самостоятельно. Фрилансеры. У них больше не было поддержки огромного имени (названия) и учреждения как Microsoft. У них больше не было устойчивого дохода.

Ричард: "Это было темное время. Было очень трудно признать людям, что мы оставили наши рабочие места в Microsoft, чтобы начать эту компанию. Мы были так уязвимы. Мы пытались создать нашу мечту. Мы пытались создать что-то, что изменит мир. Если Вы - предприниматель, Kinko's дает Вам такой смысл (чувство) товарищеских отношений. Мы делали тесты игры (пьесы) в начале 1998 в двух магазинах Kinko's, один на Пайк-Стрит и другом на Третьей улице в Сиэтле. Мы вошли бы в дома людей и скрылись бы позади их кушеток, в то время как они играли. Основанный на их входе (вкладе) , мы пошли бы в Kinko's и изменили бы наши опытные образцы три или четыре раза вечером. Kinko's напечатала наши карты игры и слоистый наши правления (доски) .

"Есть два аспекта к опыту в Kinko's. Есть физическая способность машины (аппарата) ; у Kinko's были все доски пены и машины и оборудование печати, в котором мы нуждались. Тогда есть люди. Люди ключевые. Я могу все еще помнить лица коллег, которые помогли нам. Они знают, что обращаются с мечтами людей. Они были хранителями наших мечтаний. И они никогда не подводят нас."

Я держал пари, что Вы хотите знать то, что произошло с игрой, которую они развили. Вы признаете имя (название) Череп? Это стало самым быстрым - продажа независимой игры

в истории. Ричард и Йота начали компанию тем же самым именем (названием) . Их игры сбивают Нинтендо и даже Череп учредительская alma mater известный Xbox Microsoft для названия лучшей игры в промышленности три года подряд. Больше чем 30 миллионов "Craniacs" играйте в игру! Наши коллеги в Сиэтле были некоторыми первыми.

Недавно, Ричард и Йота были в Лос-Анджелесе, передавая идею для нового делового предприятия. Они напечатали и связали (обязали) свое предложение по этому новейшему проекту в соседнем FedEx Kinko's. Ричард говорит, "Для каждого нового делового предприятия, которое мы имеем, Kinko's играет роль."

Забываясь об эмоциях наших клиентов, мы дали им шанс полететь на луну и изменить мир на пути.

ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ЛЮБИТЕ КОНСТИТУЦИЮ. Я МОГ НЕ ПОЛУЧИТЬ хорошие оценки, но это не означает, что я не учился. Я обратил внимание в классе, особенно когда мы изучали американское правительство. Это был один из моих любимых предметов. Я узнал, что Отцы-основатели подозревали власть (полномочие) почти так, как неспособные к чтению делают. Знаете ли вы, что Джеймс Мэдисон, один из станков для заделки крепи нашей Конституции, сказал, что через эгоизм, люди сформируют коллективный заказ (порядок)? Посредством дебатов и искусства компромисса, эгоизм стал бы первым шагом к общественной пользе. Это очаровало меня, чтобы узнать, что уникальность и несоблюдение защищены Конституцией. Мне жаль, что не были верны в начальной школе. Я также люблю Первую Поправку. Это - все о писклявом колесе. Конституция предоставила вдохновение мне, когда я нащупывал вокруг правильную модель для нашей структуры компании в Kinko's. Я полагаю, что демократия - лучшие средства, доступные, чтобы заставить людей покупать акции. Это - то, в чем мы нуждались, больше, чем что-либо еще, от всех в Kinko's, партнерах, коллегах и клиентах. Чтобы получить его, я навсегда (всегда) защищал маленькое от большого.

Вы могли сказать, что подобный дух отвез открытие первой Kinko's в 1970. Kinko's - неотъемлемо демократический бизнес, бизнес демократизации. Когда Вы думаете о нем, что было в основе бизнеса Kinko's? Это было все о взятии технологической власти (мощи), которая когда-то проживала только в пределах стен крупных учреждений и корпораций - IBMs, ксероксов, и других крупных фирм мира - и предоставления доступа к нему для парня на улице. Это было о взятии интеллектуальной собственности и распространении его тому, кто бы ни наши клиенты чувствовали себя необходимыми это. Как сказанный Томас Джефферсон,

"Потерянный не может быть восстановлен; но давайте спасем (сэкономим) то, что остается: не хранилищами и замками, которые ограждают их от общественного внимания и использования, в отправлении их к пустой трате времени, но таким умножением копий, как размещу (помещу) их вне досягаемости несчастного случая." Я поехал в Советский Союз за несколько лет до падения Коммунизма и обнаружил, что люди там считали копировальное устройство большим инструментом освобождения. Вы могли сказать, что это было естественное расширение (продление) более ранней революции, которая началась в середине - пятнадцатое столетие, когда печатная машина была изобретена. Природа (Характер) нашего бизнеса была подрывной, по крайней мере первоначально, и

уполномочивание. Мы поощрили дух преступника наших клиентов и их дико различных проектов. Мы поощрили уникальность наших собственных коллег так же как по-человечески возможный. Мы создали товарищество с нашими коллегами, затем расширили (продлили) понятие (концепцию) товарищества нашим клиентам также. В девяностых, когда огромные волны людей были отложены в экономическом спаде, наши клиенты нуждались в своих личных проектах и документах, чтобы выглядеть максимально профессиональными. Мы помогли им выглядеть корпоративными, даже если они работали в своей пижаме весь день.

Мы, не я

Им самые ранние партнеры и я разработали (изобрели) плоскую организацию для Kinko's. Или, я должен сказать, организация компании развила тот путь органически, управляемый (руководствуемый) нашими собственными глубоко проводимыми (поддержанными) ценностями. Мы не были в иерархию. Мы не хотели всей власти (мощи), сконцентрированной в наших руках, даже если мы знали, что часть ее должна была быть. Когда мы выросли, мы проектировали структуру для нашей компании, которая будет так же демократична как услуги, которые мы оказывали. Для меня это было истинным блеском Kinko's, которую мы создали. Были ли мы высшими должностными лицами, партнерами, региональными менеджерами, управляющими магазином или коллегами, все мы столкнулись направленный наружу - направленный наружу к клиенту. Центральный офис, который обращался с логистикой для магазинов в конечном счете, стал названным Kinko's Service Corporation с акцентом на обслуживание (службу). Президенты Kinko's были всеми действительно президенты этой сервисной корпорации. Мы должны были там служить магазинам. Коллеги в области (поле) внушили самое большое уважение. В середине - восьмидесятые мы установили "80/20" политику нашими магазинами.

Это поощрило наших менеджеров проводить 80 процентов своего времени на этаже магазинов с коллегами и клиентами и только 20 процентов их времени позади дверей в их офисах. Если одна из нашей вершины партнером, или я позвонил менеджеру в магазине, мы спросили, "Вы можете говорить? Действительно ли Вы заняты прямо сейчас?" Если менеджер казался затопляемым, мы сказали, "Почему Вы не перезваниваете мне, когда Вы свободны?" По крайней мере, именно так мы действовали в наши лучшие дни.

Была постоянная (неизменная) напряженность между руководством Kinko's и областью (полем) , и всякий раз, когда я видел менеджеров из главного офиса, относящегося непочтительно к коллегам от области (поля) , я защитил область (поле) .

Энергия в большинстве других компаний бежит (работает) в точно противоположном направлении; никто не думает дважды (вдвое) , когда штаб управляет с железным кулаком. Это отношение наиболее кратко отражено на языке президентов как Джордж У. Буш и Билл Клинтон, который оба регулярно повторяли фразу "мое правительство (администрация) ." Где они выходят из высказывания это? Это не их правительство (администрация) . Это - наше правительство (администрация) ! Или, по крайней мере это должно быть. Где "Людей, людьми, и для людей"? Большинство крупных компаний работает, как будто у них были Буш или Клинтон у руля. Изобразите традиционный центр - и - спицы организационная система. В иерархической, корпоративной окружающей среде все вдоль тех спиц сталкиваются внутрь к штабу, из которого все знание и руководство, как ожидают, будут течь. Когда руководитель звонит к области (полю) , чтобы говорить с менеджером, тот менеджер пропускает (роняет) все перед ним или ею включая клиента - чтобы говорить с боссом. Когда все сталкиваются внутрь, угадайте, кто имеет уставиться в запасе на связку спин (задних частей) ?

Клиент, это то, кто.

Когда все сталкиваются внутрь, угадайте, кто имеет уставиться в запасе на связку спин (задних частей) ?

Наш президент Илан Фредериксон уподобил эту структуру цветку, который цветет, когда она стоит перед солнцем (клиент, не генеральный директор) и увядает когда лишено света. Столкновение направленным наружу позволило нам поместить клиента сначала, постоянно выдумать новые идеи, ввести новшества и экспериментировать. Это было центральным беспокойством (предприятием) , потому что идеи были жизненной основой компании. К тому времени, когда у нас было 450 магазинов в 1990, у нас были сотни предпринимателей, там управляющих ими всеми, работая не только на себя, но и на большую пользу. Мы также попытались получить не только партнеров, но и коллег, чтобы думать и действовать как независимые предприниматели. Мы не хотели наших коллег позади в противоречии с, должны попросить разрешение, когда у них была новая идея для того, чтобы заботиться о клиентах. Мы уполномочили их думать для себя. Наличие такого количества автономных мыслителей в одной компании означало, что у нас никогда не было научно-исследовательского отдела. Зачем? Мы не нуждались в том. Мы могли постоянно экспериментировать с новыми идеями в области (поле) , не ожидая,

чтобы проверить их в лаборатории где-нибудь. Мы обратились к области (полю) - и нашим конкурентам - неуклонно для вдохновения и новшества вместо того, чтобы пытаться узаконить творческий потенциал от из нашего центрального офиса, где, потому что мы были все прикреплены в кабинках, никто не получал много хороших взглядов (мышления), сделанных так или иначе.

В идеях мы доверие (трест)

чтобы чесать лучшие идеи от области (поля), мы держали (проводили) ежегодную компанию - широкие "Лучшие Идеи" соревнование (спор). Комитет выбрал некоторые лучшие идеи, и на единственном (отдельном) победителе проголосовали управляющие магазином и объявлен на пикнике. Это соревнование (спор) дало начало продуктам как персонафицированные календари, для которых клиенты могли выбрать фотографию в течение каждого месяца года. Немедленно, это стало самым ходовым товаром (лучшим продавцом) для нас. Это остается так сегодня.

Они стоят 3\$, и мы продали им за 30\$. Наш партнер в Ла-Хойе, Калифорния, Чип Станшак, брат Джимми Уоррена - в - закон, придумал (предложил) идею.

Джимми говорит, что "Чип сделал одного из них для моей мамы и признал ее реакцией, что был рынок для него." В другом году коллега предложил хныкать цветные копировальные устройства вокруг переднего прилавка и сделать их доступными для клиентов в общественных местах магазинов. Это стало стандартным. Другой год, коллега предложил новую систему ключа табулятора, которой клиенты могли провести точный подсчет копий, которые они сделали. Мы приняли ту идею, также.

Как награда, мы послали бы всех рабочих от магазина с идеей победы (завоевания) или Диснейленду или Disney World в течение выходных. В то время как они закончились (ушли), мы предположили, что важные шишки Kinko's полетят из главного офиса в Калифорнии и спустятся на магазин в течение нескольких дней. Мы унесли бы в даль

заднюю комнату, управляли бы копировальными устройствами и позвонили (звонили) бы всем заказам (распоряжениям) . Мы работали круглосуточно. Это походило на Связанную (Обязанную) программу Направленную наружу для руководителей и директоров правления (доски) - интенсивный курс на том, на что это походило, чтобы работать в области (поле) . Это исчерпывало (истощало) , но большая забава. И это высказало мнение, что как управление мы были зависимы и от наших рабочих и нашим клиентам.

Мы только зависели от пикника для новых идей, каким-либо образом. Начиная в восьмидесятых, Дэн Фредериксон и группа людей в Kinko's Service Corporation настраивают (устанавливают) систему голосовой почты внутренне, известный как KVMX, который облегчил широкую идею - разделение между магазинами в национальном масштабе в течение года, дня в, день. Мы вернулись к голосовой почте, в значительной степени потому что, как лидер с изучением возможностей как дислексия, я не сделал - я не мог - полагаться на электронные письма или массовые рассылки, чтобы общаться с нашими коллегами. Тим Стэнклифф думает, что голосовая почта стала расширением (продлением) обе из моей индивидуальности и нашей общей культуры. Как Тим выражается, "Это согласуется с общей низкой устойчивостью внимания. Мы были все очень предпринимательскими." Много лет голосовой почтой была Kinko's главная форма общения. Везде, куда я путешествовал по всей стране, я нашел прекрасные идеи. Скажем, коллега в Покателло, Айдахо, разработал (изобрел) особенно блестящую (замечательную) систему инвентаря. Когда я встретил этого коллегу, я набрал в нашу систему голосовой почты и затем вручил ему телефон. "Разрешение," сказал бы я, "представьте и объясните его." Коллега часто поражался, но он получил шанс объяснить его идею его собственным голосом. К концу недели тысячи других людей услышали бы об этом, также.

Я отослал сообщения голосовой почты всем в Kinko's все время. Тим и Дэн раньше пахали через вверх 50 по пятницам, когда многим нашим голосовым почтам поставят (предоставят) широкую систему. Я мог формировать (конфигурировать) свои сообщения голосовой почты, таким образом, они вышли только к партнерам, только менеджерам, или коллегам всюду по компании. Многие из нашего фронта - возражают, что у коллег были коробки голосовой почты, в которые они набрали. Если у коллеги было сообщение, она хотела поставить мне лично, она могла бы назвать (вызвать) мою голосовую почту непосредственно. Если я думал, что это была хорошая идея, я отослал его по компании - широкая система.

Так, даже при том, что я был вообще недоступен в любой данный момент, было все еще возможно достигнуть меня. Разговор и слушание друг друга были способом, которым мы



добились цели. Тим Стэнклифф помнит, что у него были десятки голосовых почт каждое утро. Было столько идей, которые будут разделены, что голосовые почты были благословением и проклятием. Он учился медицинской сортировке, и отправьте (ускорьте) им на других людях в его организации. "У Пола было столько идей,"

Отзыв Тима, "это Вы действительно должны были хватать свой путь через них." Но были драгоценности, скрытые среди них. Я поощрил всех наших менеджеров и партнеров называть (вызывать) те магазины с лучшими идеями и надевать непосредственный совет, как осуществить их. Голосовая почта - все еще мой привилегированный (предпочтительный) способ коммуникации с моими коллегами и многими деловыми партнерами. Это - большой инструмент.

Я передал столько прекрасных идей, сколько я мог нашим коллегам лично, путешествуя магазин, чтобы сохранить. Луизиана - базировала Энни Оделл, один из моего все - партнеры фаворита времени, говорит, что много людей не могло иметь дело с этим заграждением входа (вклада) . Энни: "Пол - гуляющий мозговой штурм. Я нашел его истощение посещений и стимулирование в то же самое время. Некоторые партнеры стали защитными, когда Пол предложил идеи. Если Вы стали защитными, на Вас напали. Я нашел, слушали ли Вы и сделали заметки и осуществили даже фракцию (дробь) его новых идей, Вы действительно успели бы. Вы должны были помнить, что он поднимал (принимал) лучшие идеи от всех по всей стране." Это свело меня с ума, когда я столкнулся с коллегами или партнерами, которые были стойкими к нововведению; я потерял терпение к ним, и позвольте им знать его. Верьте мне, это произошло много.

Мы также положились на прозаический ящик для предложений для входа (вклада) от наших клиентов. Дин Зэтковский, бывший менеджер по маркетингу Kinko's на северо-запад, помнит, что, наряду с Майком Фэстом, президентом Kinko's на северо-запад, прочитал каждое потребительское предложение из их области (региона) в течение девяти лет.

То же самое с Мейзенем Сэфэди, партнером в западной Пенсильвании. Он начал коллегу - - программа месяца в его магазинах после того, как клиент предложил его. "Я был удивлен тем, сколько клиентов войдет и скажет, 'Эй, поздравления!' коллеге. Это дало коллеге большую гордость,"

Мейзен говорит.

Эти стратегии уменьшили (сократили) постоянное (неизменное) вторжение бюрократии и иерархии. Пока область (поле) могла говорить непосредственно с и непосредственно затронуть власть имущих, я знал, что мы делали хорошо.

В доверии (тресте) мы доверие (трест)

Я только путь такое направленное наружу - столкновение со структурой могло функционировать, конечно, был то, если это было основано на доверии (тресте). В любых отношениях доверие (трест) - волшебный компонент. Доверчивые люди очень эмансипируют. Если Вы не делаете, Вы должны дать ему попытку. Вы найдете, что Ваша жизнь будет работать лучше и будет намного большим количеством забавы, если Вы сделаете. Без доверия (треста) Вы будете навсегда (всегда) несчастны в браке или дружбе. И в бизнесе ничто, что Вы планируете, не будет работать хорошо, если Вы не будете простирается, доверяют людям, с которыми Вы имеете деловые отношения. Как лидер, все, что Вы делаете, управляют доверием (трестом). Я узнал о доверии (тресте) сначала от моей семьи. Мой смысл (чувство) важности доверия (треста) углубился, когда я изучил нашу систему правительства. (Другие дети прилежно учились для их Как и забыли все, что они запомнили для теста. Я взял I), но я ушел с понятием (концепцией).) Я все еще люблю узнавать об американской Конституции и американском правительстве. Это вызвано тем, что демократическая система, независимо от того что Вы думаете об этом, и несмотря на все ее недостатки, базируется почти полностью на доверии (тресте). Мы полагаем, что автомобили останятся, когда свет покраснеет, что вода вытечет из сигнала (крана), и что мы добираемся, чтобы выбрать наших должностных лиц сами. Правительство полагает, что большинство граждан платит свои налоги, что правовая система существенно работает, и что большинство людей особенно не интересуется преступлением. Я путешествовал много во всем мире, и наш - система, которая работает.

Когда люди спросили Тима, как он мог доверять своим коллегам, это - то, как он ответил: "Я сказал бы, Вы просто делаете. Конечно, будет процент населения, которое обманет Вас. Но остальные будут процветать. Пол сказал бы что коллеги во встречной потребности принять решения самостоятельно. Они - герои компании. Я купил в тот крюк, линию (очередь) и проходчика (грузило)."

## Права государств

краеугольный камень демократического правительства достигает правильного баланса между правами федеральных и государств или защищает меньшинство от тирании большинства. Мы построили нашу собственную версию этой системы, в которой различные (другие) товарищества по всей стране обладали "правами государств." Независимо от того, сколько магазинов ему или ей принадлежало, каждому партнеру дали одно голосование за магазин, чтобы бросить в компании - широкие встречи. Самые широкие стратегические решения потребовали, чтобы три - большинство четвертей (кварталов) прошли, подобный исправлению Конституции. Главные голоса по финансовым вопросам можно было передать только с голосованием двух третей партнеров. Хотя я был крупнейшим акционером с 100-процентной собственностью во многих магазинах и меньшими долями (ставками) всего другие, я не давал мне голосование. Я зарезервировал для меня роль ворчания, хотя влиятельное.

Я также настоял, чтобы мы держали (оставляли) одного управляющего магазином на совете компании. Как столько проблем (выпусков) в Kinko's, этом вызванном горячем споре среди партнеров. Но на этом в конечном счете я преобладал, даже при том, что партнеры как Тим боролись со мной изо всех сил. Управляющий магазином сохранял (держал) нас основанными в день - к - дневная действительность операций. Поскольку наши партнеры поправились и лучше при пребывании "на" их фирмах, мы рискнули придумывать (предлагать) идеи, которые были просто слишком экзотичны или дороги, чтобы действительно работать. Я стал жертвой этой тенденции сам. Когда мы выросли, все больше наших конкурентов, уроненных (пропускаемых) до сих пор позади нас, что мы больше не чувствовали себя столь угрожаемыми, как мы сделали в первые годы. Мы нуждались в ком-то, чтобы взять нас вниз ориентир. Наш член правления управляющего магазином обеспечил регулярные (правильные) проверки в реальных условиях.

С этой целью Джим Уоррен и наш первый президент, Кен Хайтауэр, проектировали структуру для доски, которую они решили, будет составлен из семи участников (депутатов) . Один член правления для партнеров с 5 или меньшим количеством магазинов, один для партнеров с 5 - 15 магазинами, и один для партнеров с 15 или больше магазинами. Так, Вы можете видеть, как меньшим операторам дали равным, если не льготный (предпочтительный) , представительство в совете директоров относительно их размера. У некоторых наших партнеров в конечном счете было больше чем 100 магазинов под управлением, но их говорить (сказать) на уровне правления (доски) было не больше,

чем тот из мелкого оператора. Мы также держали (оставляли) внешнего директора на правлении (доске) . Джон Дэвис, теперь преподаватель (профессор) в Гарвардской школе бизнеса, держал (проводил) эту щель больше десятилетия. Наш президент компании, один управляющий магазином, и у меня также были места.

Я зарезервировал для меня роль ворчания.

Доверие тому директору управляющего магазином, и на менеджерах в области (поле) , спасло нас от создания любого числа (номера) косоглазых решений. Какое-то время, в начале девяностых, несколько других членов правления и я стали очарованными из факса большого формата. Это могло передать огромные документы, такие как проекты архитектора, таким образом, клиент не должен был послать их быстро FedEx или Экспресс-почтой. Мы защитили машину энергично нашим партнерам. Но наш член правления управляющего магазином не был впечатлен (увлечен) . Различные (Другие) управляющие магазином по всей стране также сопротивлялись ему. У меньших магазинов не было пространства (космоса) для этих больших машин. Используя каждый потребовал, чтобы у получателя был доступ к факсу большого формата, также, уменьшая (сокращая) размер его потенциального рынка. И это было дорого. Хотя мы не могли видеть его в то время, это была плохая идея. Эти 300 машин, которые мы арендовали, чтобы проверить в различных (других) магазинах, никогда не завоевывали популярность. Они использовались, главным образом, коллегами, которым понравилось отправлять факсом сверхкрупные оскорбления (инсульты) их друзей в других магазинах. Из-за оппозиции (возражения) , и на правлении (доске) и в области (поле) , факсы большого формата прослужили только короткое время.

Моим партнерам понравилось дразнить меня, что, когда голосование не шло моим путем, мы просто голосовали снова и снова, пока это не сделало. Как мой друг Джон Дэвис выражается: "Пол всегда был самой большой гориллой в комнате (месте) ." Я признаю, что часто преобладал в важных дебатах. Я имел большое властное влияние в Kinko's, но я действительно выдал большую формальную власть (мощь) .

В пределах сети Kinko's было несколько крупных компаний, принадлежавших крупным партнерам. (См. следующую страницу иллюстрации.) У меня были одно мое собственное, Kinko's Graphics Corporation (KGC) , которая управляла сетью больше чем 100 магазинов, которые я имел напрямую. Я позволяю президенту KGC отдавать голоса, которые, всеми правами, должны были быть моими. В первые годы Джимми Уоррен был первым президентом KGC, сопровождаемым Марком Мэдденом, и, наконец, Дэном Фредериксоном. Я доверял суждению всех этих мужчин. Одно время в конце

восьмидесятых, мы были в середине дебатов о больших предложенных рекламных расходах. Я лоббировал всех наших партнеров, чтобы заплатить за него. Поскольку встреча собиралась закончиться, Джимми Уоррен, потянувший снаружи.

Он уехал в командировке. Неудача для меня. Как раз в то самое время, когда я думал, что собирался выиграть день, Джимми возразил, что рекламный план был плохим. Он утверждал, что это будет стоить нам слишком большого количества денег. Президент моей собственной компании подстрелил меня! Голосование было против меня. Я скрежетал зубами, но принял его в литом виде. Когда я действительно взвешивался по проблеме (выпуску), независимо от того как сильно я чувствовал об этом, всегда был форум для дебатов и разногласия. Я также знал, что было важно, символически, показать, что я мог проиграть.

## БАЗОВАЯ СТРУКТУРА KINKO'S ДО 1997

"Кто он - орехи?"

ни годы, с 1984 приблизительно до 1987, я обратил в веру о мудрости пребывания открытого в течение 24 часов. Я стал одержимым, абсолютно одержимым, с идеей, что это было изменением, которое мы должны были внести. Я встретил владельца мини-маркета, который нашел, что его объем продаж подскочил на 50 процентов, когда он решил остаться открытым в течение 24 часов. Сначала, увеличение походило на тайну. Его пешеходный поток не был большим в течение ночных часов. Но его клиентам понравилось знать, что они могли покровительствовать его магазинам любой день времени или ночь. Они никогда не должны были волновать, когда он был открыт или закрыт. Тогда, я помнил обсуждение, которое я подслушал между своими родителями. Поскольку мы ездили мимо голливудского Рынка Ранчо в Лос-Анджелесе, мама искавший и заметили, что это было открыто 24 часа в день. "Это умно (нарядно)," сказала она, "Смотрите на то, как они распространяют свое верхнее." Я никогда не забывал то замечание. В Kinko's многие наши клиенты были студентами, которые были склонны тянуть все - nighters и, все более и более, мы служили владельцам малого бизнеса, которые часто должны были приканчивать больше работы прочь - часы. Держа (Оставляя) наши двери открываются всю ночь, мы могли проявить внимание к тем клиентам и, в то же самое время активы, за которые мы платили (оплачивали) существенные арендные договоры имущества и оборудования, стали намного более производительными.

Если бы я был основателем типичной корпорации, я просто выпустил бы указ о движении 24 часов, и это будет этим. Но я знал лучше, чем убить дух наших партнеров. Я был убежден, что мы сохраняем нашу плоскую структуру, в которой мы сотрудничали как офис независимых архитекторов, каждый сохраняющий его автономию. Занимает больше времени (намного дольше) управлять этим путем, но выплата больше, потому что в конце все покупают акции.

Это не всегда выглядит симпатичным. Наш партнер Тодд Ордэл подводит итог общей реакции на мои 24 - кампания часа: "Люди думали, `Кто Он - Орехи?'"

Когда Чарли Райт, наш партнер в магазинах в и около Лонг-Бич, услышал о 24 - идея часа, он думал, "О, нет. Кто собирается работать то изменение?" Другие партнеры, также, как Мейзен Сэфэди, взволнованный по поводу безопасности в хранении магазинов, открываются быстро в высоких областях преступления. Я не останавливался на этих проблемах (делах) . Я знал, что они были отвлечениями (безумием) от главного вопроса. Как только мы получили несколько магазинов, открытых в течение 24 часов, остальная часть наших партнеров будет видеть свет, несмотря на законное, серьезное беспокойство о проблемах как безопасность.

Это было открыто 24 часа в день. "Это умно (нарядно) ," сказанная мама.

После какого чувствовало себя подобно вечности, наш партнер в Чикаго, Тереза Томпсон, пошел 24 часа, и это был огромный успех. Правда, наши партнеры ужасно не интересовались получением известия от меня о движении 24 часов. Они были намного более впечатлены (увлечены) , когда одно собственное рискнуло и преуспело.

Как мы надеялись, наши доходы магазина подскочили где угодно от 10 процентов до целых 50 процентов после выключателя. Для многих магазинов, оставаясь открытым ночной не было огромное протяжение так или иначе. Они были так заняты, что коллеги были склонны работать, до поздней ночи заканчивая невыполненные заказы, которые были помещены ранее в день. Часто это был только вопрос найма одного дополнительного человека (и иногда даже, который не был необходим) , чтобы

сохранять (держат) двери открытыми всю ночь напролет. Главным образом (По большей части) ночной пешеходный поток был низок, и коллеги могли сделать те заказы (распоряжения) переполнения, все еще проявляя внимание к переднему прилавку.

После крупного партнера, встречающегося, в котором Тереза расхвалила достоинство переключения, больше партнеров решило экспериментировать. Я наблюдал демократию на работе. И Мейзен и Чарли были среди самых ранних партнеров, которые следовали примеру. Они были потрясены в том, сколько еще доход их магазины произвел. Партнеры как они стали моими самыми великими защитниками. На большой встрече однажды, Чарли встал и сказал всем, "Если Вам нравятся деньги, затем сделайте его."

Не пущение власти (мощи) в области (поле) в Kinko's было большей частью хранения наших коллег и счастливых клиентов. Это было еще одним, и особенно глубокое, способ управлять окружающей средой, таким образом, Вы не должны были провести так много времени руководящие люди. Когда я изображаю всех рабочих в Engon, которые тайно замыслили держать (оставлять) мошенничество их компании от общественного света - движение, насколько моделировать полностью поддельную торговую комнату (место) с мертвыми телефонными линиями (очередями), они притворились, были живы - я думаю, что это люди, которые не думали для себя. Я не хотел наших управляющих магазином или партнеров, слишком зависящих от главного офиса больше, чем я хочу наших детей, обремененных слишком большой зависимостью от их матери или меня. В обоих случаях я хотел, чтобы они думали для себя. Тот путь не только был бы, магазины, которыми себя управляют, но и наши коллеги, могли постоянно удивлять нас идеями, которые принесут пользу всей сети магазинов Kinko's.

Мне это - намного более практическая и захватывающая структура, чем модель привилегии, используемая большинством розничных организаций. По моему мнению, франчайзинг настраивает (устанавливает) соперничающие отношения. У лица, получившего от фирмы право самостоятельного представительства есть ожидание, что франчайзер сделает его успешным. В отношениях привилегии управляющий магазином не полноправный партнер, и я не хотел это. Я хотел, чтобы наши коллеги знали, что их успех зависел от них а не от главного офиса.

"Вы собираетесь сделать себя успешными," сказал бы я им. "Не я." Это - то, что я сказал нашим первым партнерам несколько десятилетий назад, и это - то, что я говорю моим самым новым партнерам сегодня.

## Столкновение с Дальним Востоком

он выходит франчайзинга, играл роль в истории того, как Kinko's Япония получила свое начало. В 1988 Hiro Izutsu был молодым кандидатом MBA в Мичиганском университете. Его работодатель, Sumitomo Metal Mining Co., Ltd., послал его в Соединенные Штаты и платил по счету для его образования.

Для одного из его классов (занятий) Hiro написал работу, предлагая, чтобы Сумитомо и Kinko's сформировали совместное предприятие, чтобы принести Kinko's в Японию. Его преподаватель (профессор) дал ему B + на бумаге. История Хиро показывает все снова и снова, что есть мало гарантии, что прямые A приводят к успеху в жизни. (Фактически, у легенды есть он, что, когда Фред Смит, основатель FedEx, написал работу на ночной службе доставки для его преподавателей (профессоров) в Йельском университете, они дали ему C!) Hiro послал его мне и его боссам в очень японском акте оценки. Он был благодарен Сумитомо для того, чтобы дать ему возможность закончить MBA в Соединенных Штатах, и он был благодарен коллегам Kinko's для того, чтобы так внимательно помочь ему подготовить бумагу (газету) к своему классу. (Он был также особенно впечатлен (увлечен), что магазины остались открытыми в течение 24 часов.)

Я возвратился к Хиро сразу же. Мне понравилась идея. Хиро назвал (вызвал) вице-президента развития в Сумитомо, и чувство было взаимно. Руководитель от Сумитомо по имени Saburo Shigeno полетел в наш главный офис в Вентуре, Калифорния, для нашей первой встречи. Я был также там наряду с Хиро и Марком Мэдденом.

Поскольку Марк помнит его, "г-н Шиджено не говорил на большом количестве английского языка. Когда он спросил Пола, почему Kinko's не использовала модель привилегии, Пол смотрел непосредственно на него и начал говорить действительно неистово. Он сказал, 'Вы знаете, каковы отношения привилегии?' Он сказал, 'Это - лицо, получившее от фирмы право самостоятельного представительства, и это - франчайзер,' и он щелкнул птицей обеими руками, чтобы показать две стороны конфликта в состоянии войны друг с другом. Г-н Шиджено понятия не имел, что говорил Пол. Он думал, что Пол щелкал им прочь. Весь ад вырвался на свободу на японском языке. По сей день я не думаю Пол, понятый, о чем было расстройство."

Я, конечно, не хотел оскорблять парня, но я хотел, чтобы он понял, что мы делаем вещи по-другому в Kinko's. Японцы известны их иерархическими фирмами, и мы не могли быть партнером Сумитомо, если бы у них было то ожидание нас. В конечном счете Сумитомо



согласилась использовать структуру товарищества, которую мы вели. Убеждение нашего партнера по совместному предприятию, что каждый коллега в Японии должен был разделить в прибыли от каждого магазина, заняло больше времени. Я спросил и спросил и попросил, чтобы наши японские партнеры согласились предложить участие в прибылях нашим магазинам в Японии. Я никогда не получал ответ так или иначе. Они просто улыбнулись и сменили тему. Это может быть, потому что участие в прибылях ввело неудобное

"неустойчивость". Если прибыль должна была быть разделена, то управляющие магазином выдержали сделать больше денег, чем иски (костюмы) , кто контролировал их! Это часто имело место на американском рынке. Наконец, я понял, что должен был сделать что-то. На встрече мы имели со всеми нашими коллегами в Японии, я просто шел вперед и публично объявил, что у нас будет участие в прибылях. Никто в Сумитомо никогда не жаловался, и "фракция (дробь) действия" вступила в силу. В 1991 была официально сформирована Kinko's Япония. Мы экспортировали новый способ использовать демократические принципы на международном рынке. Что могло быть более захватывающим!

Мы наняли Niго, чтобы работать с нами в течение трех месяцев в Вентуре, и затем он возвратился, чтобы работать с Сумитомо в Японии. Марк, который был в его ранних тридцатых, стал президентом Kinko's Япония, в то время как он продолжал управлять моими магазинами.

В других компаниях, возможно, казалось странным ухватиться за идею, предлагаемую соблюдающим ребенком колледжа, но в Kinko's это был паритет для курса (течения) .

Мы начали компанию как студенты колледжа сами. Дети колледжа были нашими первыми клиентами и нашими первыми коллегами. Мы были приучены к движению к ним для идей, когда они работали с нами. В то время как я был все еще с Kinko's, я преподавал экономику детей колледжа в Калифорнийском университете в Санта-Барбаре. В течение многих лет я сказал им посещать магазины Kinko's к критическому анализу, что они наблюдали (соблюдали) . Тогда, как часть их финала, мы настраиваем

(устанавливаем) встречи, где партнеры Kinko's слушали свою обратную связь и критику. Это принесло пользу студентам, и это принесло пользу Kinko's. Мы не ограждали нас от входа (вклада) .

Мы искали его.

Мне нравится способ, которым наш директор правления (доски) Джон Дэвис поместил его: "Многое из того, что сделал Пол, должно было действительно напасть на высокомерие в его корне. Вы постоянно должны спрашивать себя, 'В чем бизнес - мы?' Это - фактически сложный вопрос, потому что Вы пытаетесь служить различным (другим) рынкам в разное время. В Kinko's мы всегда пытались выяснить, в каком бизнесе мы были. То, что часто имеет место, является даже высшим руководством, не ясно, на каком бизнесе они находятся в, и тот беспорядок (замешательство) фильтрован вниз через организацию."

Это - то, что происходит, когда Вы находитесь "в" своем бизнесе а не "на" нем.

Назад в школу

Если Вы собираетесь иметь эффективную демократию, это должно быть - обучил тот. В партнере, встречающемся когда-то (когда-нибудь) в восьмидесятых, Джон, наш резидентский академик, попросил, чтобы все партнеры с экономическими степенями подняли руки. Все руки остались на коленях их владельцев; просто не было никого (за исключением меня; я действительно заканчивал тем, что получил экономическую степень от USC) . Столь многие наши партнеры, начатые в Kinko's как молодые дети в колледже и, работали свои пути, что, к тому времени, когда они были несколькими более старыми годами и организация, вырос к существенному размеру, все мы должны были изучить лучшие способы управлять нашим ростом, нашими отношениями и нами. С этой целью мы попросили, чтобы Джон настроил (установил) серию регулярных (правильных) классов (занятий) для наших партнеров и наших управляющих магазином. Мы назвали его университетом Kinko's. В течение десяти лет, с 1987 до 1997, университет Kinko's, созданный один раз в год в течение недели в различных частях страны.

Джон собрал внушительный список преподавателей (профессоров) из лучших школ бизнеса, чтобы прибыть и проинструктировать лидеров в пределах компании. Мы не

награждали сорта (классы) , но все учились вместе, бегая верный - к - жизненные эксперименты. Как отзыв Чарли Райта, "Я никогда не поступал в институт так, я извлек выгоду чрезвычайно из исполнительных классов (занятий) ." Во время сессий наши партнеры иногда не ложились спать половина бизнес-планов изобретения ночи или вариантов развития событий. Они сделали конкурирующие представления друг другу на следующий день. Мало того, что университет Kinko's обогащал их понимание их бизнеса, это также обеспечило хороший разрыв (нарушение) . Это дало партнерам шанс убежать от размалывания их дня - к - дневные жизни для периода, таким образом, они могли думать творчески об их целях и стремлениях.

Мало того, что мы поощряли образование и дебаты изнутри наших разрядов, мы обратили внимание на наших критиков на внешней стороне. В 1992, например, члены группы активиста природоохранной организации Гринпис начал пытаться убедить некоторые наши магазины в Калифорнии прекратить продавать бумагу, сделанную процессом, используя хлорный отбеливатель. Когда новости о споре достигли главного офиса, у кого-то была блестящая идея призвать эксперта кризисного управления. Это так - названный экспертом советовало нам не говорить с Гринписом непосредственно. Я думал, что это было плохой идеей. Я вытащил Философию Kinko's, о которой Вы будете читать больше в следующей главе, и читать вслух часть об открытом общении и признании наших ошибок. Мы выбрали другой подход. Вместо каменного возведения стен, мы пригласили людей из Гринписа вылетать в наши офисы в Вентуре.

Марк Флоегель, который в это время был участником кампании ядов с Гринписом и одним из его партнеров, поднял нас на предложении. Они встретились с двумя из наших вице-президентов. Флоегель был поражен, потому что он был приучен к контакту с людьми в других компаниях, у которых были названия как "экологический директор", но кто, в действительности, был экспертами в связях с общественностью.

Марк помнит, "Они отнеслись к нам серьезно. Они хотели услышать нашу точку зрения. Они хотели услышать то, что мы могли предложить в способе решений (растворов) ."

Мы достигли компромисса, в котором магазины Kinko's начали предлагать хлор - бесплатная бумага клиентам, которые просили его. Мы также начали предлагать больше вторичной бумаги также. От длинного - перспектива термина (срока) , это было компетентным успехом, потому что бумага, сделанная с хлором, все еще стандартная в Соединенных Штатах. Однако, в то время, было похоже на реальное продвижение (прогресс) . Позже, Марк дошел до одной из наших встреч партнеров в Хьюстоне. Он

подарил (предоставил) нам негабаритную карту признания (подтверждения) , подписанного 2,000 людей Гринписа. Это было великим днем для всех в Kinko's.

Наш опыт с Гринписом был бодрящим. Это вдохновило нас вводить новую ежегодную премию за магазин, который работает наиболее экологически - сознательный бизнес. Сегодня эта премия все еще дается. Позже, мы добавили заявление (утверждение) Философии, выражающей наше беспокойство (предприятие) о нашей среде. Мы положились на тот же самый принцип, который лежит в основе Первой Поправки и положил, что открытое общение даст нам правильное решение (раствор) . В процессе, мы нашли друга, где у нас, возможно, был враг.

### Ярко-белый

- п один аспект здания демократии, мы не соответствовали нашему - идеалы, по крайней мере перед восьмидесятыми и возможно до начала девяностых. В то время как наш в - сотрудники (палки) магазина по всей стране были разнообразны, расовый состав нашего главного офиса не был. Общенациональная встреча партнера мы держали (проводили) в Торонто несколько лет назад, указала на нашу слабость в этой области.

Карэн Мэдден помнит, что мы все болтались вместе в вестибюле гостиницы. "Поскольку мы говорили," говорит Карэн, "этот щеголеватый темнокожий мужчина старшего возраста подходит к нам. Он спросил нас, которыми мы были. Мы чувствовали себя умными и счастливыми, и мы сказали, что были от Kinko's. Этот человек (мужчина) приезжает прямо до Пола, и он лежит в него. Он говорит, `Смотрите на свою группу! Смотрите на то, насколько белый Вы!' Он действительно прочитал нас акт бунта. Это было верно. У нас было только два человека, которые были темнокожими в целой группе товарищества. После того, как он уехал, Пол превращенный (направленный) к нам и сказал, `Право этого парня. Мы слишком белые.'"

"Одна из вещей, которые я всегда любил в Поле, - то, что он говорил бы и слушал бы кого-либо," говорит Карэн. "Я никогда не чувствовал, что мы были вообще нанесены ущерб. Это просто, что люди продолжали нанимать своих друзей."

Это было нашей проблемой. Нам понравилось бы разносторонне развить нашу группу товарищества, но мы уже захватили (заперли) большинство наших партнеров в месте. И они были длинны - отношения термина (срока) . Как ни странно, одно время, мы

действительно сталкивались с привидением судебного процесса, обвиняющего нас в дискриминации, им угрожали

рабочие в одном из наших наиболее в расовом отношении разнообразных местоположений в Нью-Хейвене, Коннектикут. После спора с управлением в начале девяностых, группа тех рабочих начала пикетировать за пределами магазина, и местные газеты касались конфликта. Глава Нью-Хейвена Национальной ассоциации для Продвижения Цветных Людей поддержала их усилия. Поскольку предназначенный магазин был частью Kinko's Graphics Corp., моего товарищества, президент, Марк Мэдден, вылетел, чтобы видеть то, что он мог сделать. "Они угрожали нам коллективным иском," говорит Марк. "Я волновался по поводу взрыва ситуации."

Я был также. Мы наняли консультантов кризисного управления, которые так или иначе связали нас с Вилли Брауном, который был в это время влиятельный спикер (громкоговоритель) Ассамблеи в Калифорнии. Браун регулировал нас другу его, адвокату в Коннектикуте, именем Джона С. Brittain, тогда профессор права в Университете Коннектикута. Джон сказал, что будет представлять нас, но он также раскрыл, что у него была тесная связь с NAACP в Коннектикуте. Обе стороны согласились позволить ему посредничать. Поскольку Марк помнит его, "Джон был мудрым мудрецом, который держал (проводил) второй план." Джон помог нам договориться об урегулировании (поселении), в котором была исследована (расследована) каждая из различных обид коллег. Тогда, мы отчитались перед NAACP о том, что мы нашли в каждом случае. С нашей стороны мы сделали то, что мы всегда делали в кризисе. Мы говорили много о философии, и это вдохновило нас рассматривать всех связанные с уважением (отношением) и относиться непредвзято.

Он говорит, "Смотрите на свою группу! Смотрите на то, насколько белый Вы!"

Что началось, поскольку боящаяся перспектива превратилась в возможность для нас построить новые мосты. После того, как угроза иска (костюма) была уронена (пропущена), Марк вылетел в Коннектикут снова, чтобы посетить ежегодный Банкет Фонда Свободы NAACP в Нью-Хейвене. На банкете Марк заявил о своем намерении сделать десять пожертвований за 1,000\$ благотворительным учреждениям выбора NAACP. Мы также настраиваем (устанавливаем) программу молодого специалиста, чтобы обучать рабочего, выбранного NAACP. Марк получил овации тем вечером, когда он

объявил об этих программах. "Как белый мужчина в Соединенных Штатах, Вы просто не получаете шанс испытать что-то как этот," сказанный Марк. "Это была только одна из самых прохладных ночей моей жизни."

В то время как Kinko's продолжала расти, разряды наших коллег стали более разнообразными. Я всегда говорил, что для меня не имело значения, если бы Ваша кожа была зеленой или если бы Вы были зеброй, если Вы могли бы звонить (заказывать) регистр, то Вы могли бы работать с нами. Если мы не были так в расовом отношении объединены, как мы хотели быть, мы были разнообразны другими способами. В некоторых частях страны у нас было сильное представление женщин среди разрядов и партнеров и менеджеров.

Джимми говорит, "В течение долгого времени, мое чувство состояло в том, что у нас были более хорошие менеджеры женщин, чем мужчины." Это может быть просто, потому что женщины были склонны выигрывать выше на сочувствии. Сестра Джима Лиз Уоррен (позже Станшак) начала в Kinko's, когда она была 19 в середине - семидесятые. Она помогла открыться и стала партнером в дюжине магазинов в области Сан-Диего. Первые три менеджера Джима на Юго-западе были женщинами: Дана Дженнингс, Кэролайн Джель и Энни Оделл. Они все стали партнерами. Джимми также работал с двумя из самых выгодных партнеров в Kinko's. Они оба, Фэй Мэтьюс и Энни Оделл, оказались, были женщинами.

Высокий процент гомосексуалистов и женщин также прибыл, чтобы работать с нами в Kinko's. (Я боролся напряженно за то же самое - сексуальная выгода (льготы) , и мы получили их.) И интеллектуальные фоны (происхождение) наших коллег были чрезвычайно различны. Столкновение такого количества стилей, оказалось, было реальным катализатором для вдохновения в пределах компании. Мы никогда не страдали от "Groupthink".

Когда Чарли Райт приехал, чтобы работать с нами в конце семидесятых, он никогда не видел столько парней с длинными волосами. У некоторых наших самых старых партнеров в то время, Джимми, Брэда, и Крэйга Редвайна были волосы, как Крэйг выразился, "вниз нашим задницам (ослам)." (Джимми говорит, "У меня были умеренно длинные волосы. У них были хвосты пони.") Чарли: "Это была в значительной степени толпа хиппи. Но парни с самыми длинными волосами были самыми успешными. Через некоторое время я понял, что они были парнями, на которых я хотел походить. Они знали, как наслаждаться жизнью, и они знали, как не отнестись к вещам слишком серьезно кроме поставки продукта. Все мы стали дружелюбными конкурентами."

## Пределы (Лимиты) положенных - Обратный образ жизни

- Вы не можете разбить окружающую среду дружественного соревнования (конкуренции) за мотивацию людей. Однако, со дня один в Kinko's было постоянное (неизменное) , постоянное давление, чтобы гомогенизировать культуру, добавить слои бюрократии, стать жертвой искушения стать более иерархическим. Части его нельзя было избежать.

Мы нуждались в главном офисе, центральное тело, которое будет делать книги наших партнеров, предоставлять деньги, договариваться о контрактах и обращаться с компанией - широкий дизайн и правовые вопросы. Когда мы сначала начали обвинять магазины за услуги, оказанные главным офисом, ежемесячным журналом за - взнос в магазин составлял 300\$ за магазин; позже это подскочило приблизительно к 4,000\$. Был большой оглушительный шум от области (поля) об увеличениях, но их нельзя было избежать. Во всех других отношениях я попытался избежать централизации и гомогенизации так, как я мог.

Чарли помнит время, он сопровождал меня в поездке в один из наших магазинов в Саут-Бенде, Индиана. Компьютеры для арендной платы там выстраивались в просторных диагональных рядах, которые позволили комнате (место) для большего количества компьютеров и большего количества клиентов. Мебель имела изящный стальной дизайн случая. Знаки, направляющие клиентов, было легко найти и читать. Когда я шел вокруг того, чтобы поражаться фантастическому расположению (макету) , Чарли задал мне вопрос: "Пол", сказал он. "Если это настолько большое, почему Вы только не делаете его мандатом и говорите другим партнерам, Если Вы хотите иметь деловые отношения со мной, это - способ, которым Вы собираетесь настроить (установить) свои компьютеры?"

Это походило на такой очевидный выбор, но я не мог сделать его. Я не сделал бы его. Я повернулся к нему и ответил, "Если это - то, что я делаю, тогда это является лучшим, это когда-либо будет."

Мне нравится способ, которым мой партнер Тим Стэнклифф описывает свою точку зрения на развитие, которое все мы прошли как люди и предприниматели в попытке построить демократию в Kinko's:

"Мы были видом антибизнеса в пути в начале. Мы были всеми действительно дети и подростки. Мы боролись со становлением взрослыми.

Мы чувствовали, что собирались сделать его наш собственный путь. Мы собираемся иметь хорошие ценности, и мы собираемся делать деньги. Весь материал, который поддерживает Джек Велч, мы против. Мы не покупали в серьезный командный пункт, или что нижние исполнители 10 процентов должны быть вынуты, чтобы вырыть их могилы прежде, чем они были застрелены. Я был 21 в 1969. Это было движение за гражданские права. Война во Вьетнаме бушевала, и я был антивоенным. Это было начало женского движения и начало движения за охрану окружающей среды. Я думал, 'Измените мир!' Я никогда не думал, что бизнес был хорошим местом, чтобы сделать это. Но я обнаружил, что мы можем изменить жизни людей. Мы можем принести им пользу. Мы можем расширить (продлить) решение - делающий им. Это было возможно наивно. Все мои деловые друзья сказали, что мы были наивны способ, которым мы в Kinko's доверяли людям так. Но сегодня я говорю детям, 'Не поворачиваются спиной по работе. Деловые потребности заботливые люди. Это может быть агент (вещество) для социальных изменений. '"



в 1983, МЫ ДЕЛАЛИ приблизительно \$70 миллионов В ПРОДАЖАХ год с немного больше чем 120 магазинами. У нас также были приблизительно 30 независимые - склонные партнеры, управляющие различными углами Kinko's. Мы были 30 партнерами - со средним возрастом приблизительно 28 - мотивированный нашими собственными системами ценностей, идеалами и стремлениями. Со скудным входом (вкладом) из главного офиса каждый человек принял его или ее собственные решения, управляли ли они единственным (отдельным) магазином или последовательностью (нитью) их. Рост, даже в том раннем пункте (точке), выходил из-под контроля.

В то время, наш главный офис был расположен на втором (третьем) этаже торгового центра El Mercado в Санта-Барбаре. Мы испытывали болезнь роста. Первая половина восьмидесятых была временем разъяренного роста, и ни один из нас не потрудился помещать определенные основные принципы в место. Я помню Дороти Сэндоу, которая раньше делала книги в нашем офисе, задаваясь вопросом вслух, "Как мы останемся то же самое, когда мы растем?" Хороший вопрос. У меня не было ответа. Мы стали настолько быстрыми, что мы даже не потрудились обеспечивать (защищать) защиты торговой марки для нас в национальном масштабе. У нас едва были любые письменные соглашения с кем-либо; большая часть нашего дела велась на рукопожатии. Кроме нашего статуса как независимый Подраздел S

корпорации, мы испытали недостаток в любой структуре, чтобы говорить о.

Чтобы получить некоторый взгляд на вещи, я зарегистрировал во Владельце / управленческую Программу президента в Гарвардской школе бизнеса, которая я учился в трех неделях в год в течение трех лет. Сидя через классы (занятия) там (и никогда не обращая внимание, хотя я действительно читал свои тематические исследования), я понял, что мы нуждались в ком-то - постороннем определенно и возможно академике - чтобы помочь нам продолжить расти, все еще сохраняя нашу уникальную культуру и не убивая друг друга в процессе. Моя охота приводит меня к Джону Дэвису, который получил его докторскую степень в Гарвардской школе бизнеса и был доцентом (старшим преподавателем) в USC в то время. я звонил Джону, чтобы попросить, чтобы он встретился и обсудил вещи со мной. Джон согласился на, даже при том, что в конце нашей первой беседы I резко одержимый им - "Я должен пойти," Джон помнит меня

высказывание, оставляя его слушающий мертвую телефонную линию. Я предполагаю, что он понял, что я был занят. Так или иначе он был заинтригован достаточно, чтобы выполнить.

Вещи просто произошли, как они должны были произойти, или возможно немного позже.

Ассоциация Джона с Kinko's продлилась бы в течение почти двух десятилетий. Он подъехал, чтобы встретиться со мной и получил взгляд на то, как наш главный офис функционировал. Мое товарищество, Kinko's Graphics Corp., все еще обращалось со всеми книгами для партнеров за низкую ежемесячную плату. Это не была самая большая структура. Мы продвигались, но мы могли добиться большего успеха. Позже, Джон, поднятый в одну из наших встреч партнера. Он сидел в спине (задней части) , набрасывая загадочно в маленький красный портативный компьютер. Вот Джон:

"В моей области (поле) мы узнаем об органических организациях, но я думаю, что справедливости ради стоит отметить, который я никогда не видел в том пункте (точке) и последующий за тем временем, организация, которая была вполне таким образом органическая. Вещи просто произошли, как они должны были произойти, или возможно немного позже, чем они должны были произойти, но они произошли., казалось, не было плана., казалось, не было структуры., казалось, не было большей части ничего, но много вещей становилось сделанным в нужное время. Это было захватывающим для меня. Я чувствовал себя подобно походу антрополога через джунгли и вид спотыкания на этом племени, из которого я никогда не видел пример прежде. Я никогда не видел органических республиканцев. Они были действительно интересными существами. Они были капиталистическими хиппи, действительно. Это граничило странной. Вы можете только быть таким образом органические, не бросая вызов законам о здравоохранении, правильно? Росту этой компании и росту людей ясно удавалось опередить любые разумные попытки предоставить логическую, нормальную инфраструктуру компании. Были затраты для него, но это была часть волшебства компании."

В конце тот первые партнеры, встречающие (выполняющие) это, он следил, всем было любопытно знать, кем этот ученый в нашей среде был, делая заметки и ничего не говоря, в то время как остальная часть нас обсужденный, pontificated, и вообще осуществила наши демократические права. В конечном счете Джон взял микрофон и разделил некоторые его наблюдения о том, что он видел в нас и в Kinko's. Он сказал нам, что видел, что мы двинулись к более формальной организации, но он видел, что мы делали ее нашим собственным "органическим" способом. Он заставил нас смеяться. Нам понравился он. Нам понравилось то, что он должен был сказать.

За эти годы он приехал, чтобы играть множество ролей в компании. Он начал как внешний консультант и в конечном счете стал членом полного пансиона, позиция, которую он занял в течение десяти лет. Он также служил, по-разному, педагогом - в - руководитель, миротворец, житель сжимается, и философ компании. Поскольку мой партнер Тим помнит его, "Мы должны были начать расти, как только Джон Дэвис стал вовлеченным. Он понял, что мы боролись с последней юностью.

Мы еще не понимали, что самоотдача и усердие могла иметь большое значение. Он имел невероятное влияние на нас." Много наших партнеров несколько походило на меня. Мы добились цели, но мы не могли говорить о том, что мы делали с видом контекста и красноречия, которое Джон пустил в ход в любом обсуждении. Он стал нашим представителем. Он помог нам общаться лучше друг с другом и с внешним миром.

Джон заметил нашу тенденцию философствовать сразу. "На той первой встрече партнера," говорит Джон, "они все просто сидели без дела, говоря об их бизнесе не только в финансовых условиях и маркетинговых терминах, но и в философских терминах также. Это походило на то, чтобы быть на наборе Большого Холода. Эти люди не поступали в институт вместе, но это почти походило, они сделали. И даже при том, что Пол играл роль семейств скороговорки, он был в основном просто старшим (большим) братом. Он поощрил очень коллегиальные отношения, отношения приятеля."

Два года спустя, в 1985, Джон решил, что поместит нашу склонность для дебатов и обсуждения, чтобы работать на нас. Он сделал предложение. Джон чувствовал сильно, что мы должны были записать ряд руководящих принципов, чтобы объединить наше далекое - брошенные фракции, давая нам флаг, чтобы сплотиться (оживиться) вокруг. Мы подняли Джона на нем.

Мы решили, что будем идти вперед и пытаться поместить что-то в бумагу о том, кем мы были и кем мы хотели быть. Джон составил первый проект и получил содержание из того, что он наблюдал (соблюдал) в нас в течение двух лет. Результат стал названным "Философией Kinko's." Как столь многие наши лучшие идеи в Kinko's, этот произошел не со мной, а с кем-то от внешней стороны, кто, на основании того, чтобы быть сосредоточенным, находясь в бизнесе, смог предложить некоторую ценную способность проникновения в суть. Мы провели шесть месяцев, долго обсуждая Философию, и затем продолжили пересматривать ее за эти годы. Окончательная версия прочитана следующим образом:

## Философия Kinko's

Наша главная цель состоит в том, чтобы заботиться о наших клиентах. Мы гордимся нашей способностью служить ему или ей в своевременной и полезной манере, и обеспечить высокое качество по разумной цене. Мы развиваемся долго - отношения термина (срока) , которые способствуют взаимному росту и процветанию. Мы оцениваем творческий потенциал, производительность, и лояльность (привязанность) , и мы поощряем независимое мышление и взаимодействие.

Наш со - рабочие - фонд (основа) нашего успеха. Мы считаем нас частью семьи Kinko's. Мы доверяем и заботимся друг о друге и рассматриваем всех с уважением (отношением) . Мы открыто сообщаем наши выполнения (достижения) и ошибки, таким образом, мы можем учиться друг от друга. Мы стремимся жить уравновешенными (сбалансированными) жизнями в работе, любви и игре (пьесе) . Мы уверены в нашем будущем и пункте (точке) с гордостью к способу, которым мы управляем нашим бизнесом и рассматриваем друг друга.

Мы намазали Философию всюду. Мы напечатали его на маленьком, слоистом бумажнике - измеренные карты так, чтобы люди могли нести его вокруг в их карманах. Некоторые партнеры повесили Философию на стенах их магазинов. В конечном счете, и даже при том, что это казалось неаппетитной едой сначала, мы начали рассказывать его на наших встречах партнера и пикниках, как будто это была Торжественная клятва верности. Но мы не рассматривали его как установлено в камне. Принципы (Убеждения) Философии были неотъемлемо противоречащими: даже при том, что мы оценили "независимое мышление," мы также поощрили "взаимодействие". Философия стала инструментом для руководящей двусмысленности, одной из самых трудных проблем в любом бизнесе. Это обеспечило готовый форум для дискуссий о том, как мы продолжим расти и сотрудничать как люди, которые были также членами коллектива. Когда мы изменились, мы постоянно пускали в ход идеи для того, как далее заточить, расширить, или иначе изменить его. Я навсегда (всегда) спрашивал людей, "Вы думаете, что мы должны изменить Философию? Как Вы переписали бы Философию?"

Это стало механизмом, которым все стали инвестированными в направлении компании.

В Иудейско - христианская традиция, есть эти Десять Заповедей. Мы можем не соблюдать всех их все время, но они должны там вести нас.

Каждая компания должна не торопиться, чтобы написать заявление (утверждение) философии. У одной из моих любимых компаний, Johnson & Johnson (также одни из моих давних любимых инвестиций) , есть большой. Я купил запас (акцию) после того, как я наблюдал часть 60 Минут на позорном (бесславном) кризисе, во время которого восемь человек умерли от отравленных таблеток тайленола назад в восьмидесятых. J&J решил, что любой ответ, который это сделало к кризису, будет верен для его кредо, которое вело компанию в течение прошлых 60 лет. Первое предложение того кредо читает, "Мы полагаем, что наша первая ответственность докторам, медсестрам, пациентам, матерям и отцам и всем другим, которые используют наши продукты и услуги (службы) ." Другими словами, покрытие их собственных торцов (ударов) является явно не приоритетом номер один J&J лидерство. Компания облокотилась на свою собственную установленную (зафиксированную) систему взглядов (верований) во время потребности. J&J ответил на кризис быстро, с состраданием и, в процессе, выиграл новую лояльность (привязанность) от ее клиентов.

Наличие верхнего уровня - возражало против видения (зрения) , которое все мы охватили для Kinko's, было неизмеримо полезно. По крайней мере, мы знали, ли мы не встретили (выполнили) его идеалы, мы могли бы возвратиться на ходу и указать нас в правильном направлении. Как Джон выражается, "Философия была выражением идеальной культуры. Но это была наша цель. Это было тем, что мы хотели." Единственный предел (лимит) Вашему росту как человек или компания - Ваше воображение. Когда Вы думаете об этом, в жизни есть только две вещи: вопрос (автомобили, тротуары, тела, и т.д.) и идеи. Это эти только две вещи на Земле. (Фактически, ученые теперь полагают, что на субатомном уровне нет действительно никакой значительной разницы между вопросом и мыслью; другими словами, наши мысли действительно создают нашу действительность. Это не прохладно?) Способ, которым я вижу его, Вы только так же хороши как Ваши мечты. Если все мы в Kinko's могли бы вообразить идеальное место, где мы могли все сотрудничать, у нас был выстрел (попытка) в достижение ее и большую часть времени, которое мы сделали.

Предположите свое видение (зрение)

Наличие видения (зрения) выгодно (полезно) в частном, не только корпоративном, \_ - сфера (королевство) . Рано в мое время в Kinko's, я взял класс на урегулировании (установке) цели в Университете Вирджинии, но урегулирование (установка) цели всегда было в моей крови. Изображение меня имеющий мой собственный бизнес однажды помогло мне провести через мои трудности во втором классе. Как раз когда

Сестра Шейла плыла на мне, я сказал мне, что когда-нибудь я буду иметь свой собственный бизнес и иметь секретарей, которые читали бы для меня. К тому времени, когда Kinko's была в порядке, я сделал привычку к установливанию новых целей каждые шесть недель или около этого. Везде, куда я пошел, когда я был с Kinko's, я нес четыре - подчиненный портативный компьютер. Я не писал длинные письма или отчеты (сообщения) , конечно, но я действительно составлял списки. Портативный компьютер был полон их. Я был неисправимым производителем списка. Я установил личные цели. Я установил цели игры (пьесы) (каждый 1 января, я наметил свои блоки каникул в течение года) . Я установил коммерческие задачи. Я установил финансовые цели. Я решил поток наличности для Kinko's в одном разделе портативного компьютера. Я всегда говорю, что, если Вы не знаете, что Ваш бизнес достаточно хорошо вычисляет Ваш поток наличности в конце конверта, у Вас есть проблемы. Мои коллеги постоянно критиковали меня за то, что я имел, слишком многие возглавляют - приоритетные пункты (изделия) , чтобы проявить внимание. Было трудно для меня остаться "на" моем бизнесе, обращаясь к такому количеству приоритетных вопросов. Таким образом, я классифицировал их как Больших, и затем Больших - Большой, и, наконец, Большой - Большой - Большой. Это кажется слащавым (косным) , но это работало на меня.

В конце наших семейных каникул или любых командировок, я стал маниакальным о приведении в порядок моих списков. Прежде, чем я возвратился, чтобы работать, я добрался, чтобы работать над этими списками. Завершение их могло взять меня лучшая часть дня.

Я быстро учился не быть слишком определенным в помещении моих целей на бумагу. Я помню одно время в 1975, я установил произвольную цель для меня, чтобы открыть три новых магазина между сентябрем и декабрем. Чтобы открыть магазин номер три, я боролся также. Магазин, в Вестчестере, Калифорния, оказалось, был одним из наших худших местоположений когда-либо. Мы постоянно сталкивались с владельцем на том месте (сайте) . В конечном счете мы закрыли его. Я с тех пор узнал, что урегулирование (установка) цели должно больше походить на импрессионистскую живопись (картину) . В противоположность "Открытым трем новым магазинам к концу года," моя цель стала просто, "Расширяют бизнес." Держите (Оставляйте) свои цели как якоря и затем блуждайте по среди них, давая себе много комнаты (места) для ошибки и экспериментирования. Я раньше делал набросок следующей иллюстрации для моих партнеров назад в моих двадцатых. Вы начинаете с некоторых ясных целей. Здесь они представлены двумя прямыми линиями:

Тогда Вы учитываете немного спонтанности. Вы блуждаете по среди них. Как это: Та - да! См. то, с чем Вы заканчиваете? Знайте, куда Вы идете, но не слишком преданы результату.

Мой друг Джон Дэвис раньше говорил, "Большая часть об урегулировании (установке) цели проходит процесс. Сначала сделайте свой план, и затем выбросьте его!" Помните что линия (очередь) из старого музыкального Южного Тихого океана,

"Если у Вас нет мечты, как Вы собирающийся заставить мечту осуществиться?" Хороший вопрос. Я люблю петь ту линию (очередь) своим партнерам время от времени. Насколько я был заинтересован, Философия была нашим стратегическим планом. Это было выражение нашего коллектива, полного сновидений (мечтательного) в Kinko's. Каждый из нас должен сделать нашего человека, мечтающего также.

Живя он

г \_ The больше мы рассказали Философию и охватили его как что-то реальное, больше это стало, в течение долгого времени, чем-то, что мы держали (проводили) очень близко к нашим сердцам. Некоторые наши бывшие коллеги импортировали измененные версии его в новые компании, которые они начали после отъезда (оставления) Kinko's. Я несу копию Философии вокруг со мной на одной из тех слоистых карт и все еще имею причину вытащить его и относиться к нему.

На каждом пикнике и встрече партнера, кто-то был выбран, чтобы пойти во фронт комнаты (места) и рассказать Философию в микрофоне для остальной части нас. Это мог быть кто-то, кто внес новаторское изменение или кого-то, кто пережил затруднение. Один год это был наш партнер в Чикаго, Тереза Томпсон, первый из нас, чтобы взять ее магазины к 24 - график (список) часа, кто победил нас в микрофоне. Другие времена, Карэн выбрала партнера, который недавно боролся в течение тяжелого времени. Моему партнеру Тодду Джонсону было только 30 лет и работал с нами в течение восьми лет, когда его молодая жена умерла внезапно в 1984 от аневризмы. Ей было 28 лет и беременный их четвертым ребенком. Доктора сумели спасти младенца, но не могли спасти ее. Она умерла за месяц до того, как Натали и я были женаты. Я узнал Тодда и его семью хорошо за эти годы, таким образом, я вылетел им после того, как это произошло. Он был планированием выхода в Санта-Барбару из Юты для нашей свадьбы во всяком случае. Я сказал ему приносить его детям и оставаться в нашем месте, в то время как Натали и я пошли на наш медовый месяц. В партнеры, встречающиеся приблизительно год спустя, Тодд прочитал Философию вслух всем. Посреди всей общей идиотскости и

шума, который сопровождал большинство наших встреч компании, моменты как они были сильны.

Тодд: "Чтение Философии сделало его больше, чем письменная философия. Это стало живой философией. Я никогда не был великим устно, но в первый раз, когда кто-то выложил Философию, я думал, `Это точно, как я чувствую: Вы услышали все это время. Когда Пол поднимает (принимает) на чем-то, он неустанный. Это стало образом жизни в магазинах. Сначала, когда мы рассказали его, я продолжал думать, что я чувствовал, что работал на Amway, но я знал что Пол, которому верят в него. Когда кто-то методы система взглядов (верований) в его жизни, Вы можете видеть его. Это была собственная философия Пола, и он продвинул его пункт (точку) , где это стало всеми остальными, философия."

Если бы Вы перевернули маленькую слоистую карту, которая была напечатана с Философией на одной стороне, то Вы нашли бы список руководящих принципов. Это "Взгляды Kinko's на Коммуникацию." Было 14 пунктов, с финалом добавляю - на в конце:1. я признаю Вашу ценность Kinko's.

2. Я разделю свои цели с Вами, и вместе мы разовьем план действий.

3. Я буду уважать и использовать цепь инстанций, чтобы решить проблемы.

4. Я буду просить непосредственной (немедленной) обратной связи гарантировать, что мы понимаем друг друга.

5. Я буду говорить с Вами, не в Вас.

6. Я буду слушать без предубеждения.

7. Я попытаюсь видеть ситуацию со всех точек зрения.

8. Я скажу Вам, когда я не буду знать ответ, и вместе мы будем искать ответ.



9. 1 даст Вам честную и искреннюю обратную связь.

10. Я не буду узурпировать Вашу власть (полномочие) .

11. Я не буду противостоять Вам, когда я буду сердит.

12. Я не буду сплетничать.

13. Я не буду публично смущать Вас.

14. Я допущу (признаю) , когда я буду неправ.

... и в каждом случае, я достоин того же самого от Вас.

Мне жаль, что я не мог сказать Вам, что соблюдал каждый из этих принципов (убеждений) все время сам, но я - человек, и мы были компанией людей. Я всегда изображал, когда мы наняли кого-то, мы получили целую энчиладу. Это относилось ко всем нам. Я признаю себя виновным в личном нарушении многих из этих принципов (убеждений) . Но, просто потому что я потерпел неудачу сам, время от времени не означает, что я недооцениваю их важность. Наш партнер Давид Вохиас, который имел и управлял магазинами в Огайо, Пенсильвании, Нью-Джерси и Нью-Йорке, был движущей силой позади Взглядов на Коммуникацию. Дэйв чувствовал, что мы нуждались в обязательствах далее определить, как Философия должна быть осуществлена - чтобы удостовериться, что она осуществлялась. Правда, Дэйв и я утверждали так, что предложил обязательства как усилие установить правила обязательства между ним и мной. Обязательства не передали все партнеры. Их передали в комитете, которого Дэйв был членом. Поскольку Дэйв помнит его, "Я вызвал Взгляды на Коммуникацию."

Оглядываясь назад я должен был требовать больше изменять некоторые из этих обязательств. Номер 12, например: "Я не буду сплетничать." Что это означает, действительно? Я никогда не понимал что один. Как мы можем функционировать как сообщество и семью, если мы не говорим друг о друге? Разговор и приобретение знаний

друг о друге - одно из больших удовольствий в жизни. Я думаю, что обязательство должно было читать, "Я не буду участвовать в злонамеренной сплетне." Вы можете видеть, сколько дебатов эти заявления (утверждения) ценности могут вдохновить. Ретроспективно, я также установил бы заявление (утверждение) ценностей, касающееся всех встреч. Это предусмотрело бы, что когда дело доходит до встреч все при исполнении служебных обязанностей будут (а) прибывать вовремя, (b) понимают то, что цель встречи, и (c) стремятся вместе найти заключение так, чтобы встреча могла закончиться - и закончиться быстро.

Придираясь к мелочам в стороне, Взгляды на Коммуникацию далее усовершенствовали некоторые практические способы, которыми мы стремились жить Философией.

Когда мы выросли, мы приехали, чтобы положиться на Философию в более конкретных способах. К концу восьмидесятых мы начали распространять анонимные обзоры коллеги, чтобы определить, применялась ли Философия во всех наших магазинах. Мы использовали Философию, чтобы разработать (изобрести) ряд критериев, что мы раньше оценивали коллег. Когда мы назрели как компания, наш президент, Дэн Фредериксон, установил программу управленческих обзоров эффективности и, позже, 360 - обзоры степени (градуса) в чем коллеги в главном офисе, Kinko's Service Corp., были оценены их коллегами людьми, которые сообщили им, и теми они сообщили. От всех указаний (направлений) коллеги оценили друг друга против принципов, по которым мы голосовали и выложили вместе в Философии.

Прежде, чем прибыть в Kinko's, наш партнер Джерри Алесия работал в Grospegy Co. Ральфа, Общих Продуктах, Балли, и Ramada, и он не столкнулся ни с чем как Философия. "Это было очень необычно," говорит Джерри. "Потребовалось несколько встреч для нас, чтобы написать и была большая борьба об индивидуальных (отдельных) словах. Мы в значительной степени жили и верили что сказанная Философия. Мы полагали, что коллеги были фундаментом (основой) нашего успеха. Это не было просто запудривание мозгов."

Факт, что мы разделили веру в ряд основных принципов и принципов (убеждений) , сделал, как это ни парадоксально, легче для нас терпеть конфликт. Я всегда любил противоречие и дебаты. Я полагаю, что это необходимо для здоровой компании, действительно, каждого здоровых отношений.

Вот мой партнер Марк Мэдден, "Пол и я когда-то встретились с парнем недвижимого имущества в Санта-Барбаре. Он спросил нас, чем прекрасный размер был для магазина Kinko's. Пол сказал приблизительно 8,000 - 10,000 квадратных футов, и я сказал приблизительно 4,000 квадратных футов. Очевидно, настоящее различие. Мы обсудили друг с другом несколько минут и затем искали, немного смутил это, мы не могли даже договориться о размере магазина. Парень вытащил огромный удар наблюдения, что мы обсуждаем основные (элементарные) деловые принципы. Он привык видеть босса и связку да - мужчин и - женщины, которые никогда не будут не соглашаться с лидером.

Он любил того Пола, был тот, стремящийся к большему, дольше - возможность термина (срока) , в то время как я был тем, стремящимся к замедлению, и улучшился короткий - доходность термина (срока) ."

Наш партнер Джерри Алесия не столкнулся ни с чем как Философия.

Все мы занялись бизнесом по-другому. Возьмите моих партнеров Давид Вохиас и Тим Стэнклифф. Дэйв, который закончил с 50 магазинами, которыми восхищаются, и стремился подражать большому синему - компании чипа как General Electric. Он управлял своей компанией еще с многими уровнями бюрократии, чем я буду иметь. И все же, стратегическое руководство, которое его компания описала для одной из наших основных фирм, Professor Publishing, закончило тем, что было принято большинством других партнеров. Я ненавижу стратегические руководства сам. Очевидно, я никогда не собираюсь проводить свободное время, читая их. Но, если наши другие партнеры могли бы использовать один, я рад, что Дэйв получил его письменный. Он любил придумывать пять - стратегические планы года - деятельность, которую я считаю бессмысленными и невыносимыми. Напротив, он думал, что моими магазинами свободно и плохо управляли. Я неоднократно говорил ему, что он, возможно, расширился, его бизнес в десять раз быстрее был он не так обернутый в охране ко всем этим бюрократический фетиш (бессмысленное бормотание) . Тогда был Тим, которому принадлежали доли (ставки) приблизительно в 170 магазинах в Колорадо и окружающих (ближайших) государствах (состояниях) . Тим был так скромнен со своими деньгами, что по моему мнению он никогда не инвестировал достаточно своей прибыли в тестировании новых идей. Тим не возражал этому представлению о своей стратегии управления, потому что ему понравилось проводить новые продукты посредством большого тестирования и внимательного рассмотрения перед использованием их. Тим: "No-newproducts-Tim был одним из моих прозвищ. Я упивался таким вниманием." В результате он никогда не был на переднем крае принятия наших новейших новшеств. Это означало, что все местоположения Kinko's в одном всем углу страны отстали от других областей (регионов) . Мы постоянно спорили о наших других представлениях мира и бизнеса.

Проще говоря, мы не обращались друг с другом осторожно. Мы знали, что не имели к. Мы могли выдержать немного противоречия и положить, что появимся лучше для него. Наличие общей философии дало нам упругость.

Как Джон Дэвис заметил, "Философия стала фундаментальным аспектом религии Kinko's. Когда кто-то встал и рассказал Философию в конце каждой встречи, она походила на декламацию Кредо Nicene [доктрина христианской веры, принятой в нашей эры 325]. Это было, 'Это - то, кто мы.' Люди действительно поняли, что сила группы прибыла из способности говорить открыто о вещах и бросить вызов друг другу.

Это была культура того, чтобы быть открытым и честным. Вы могли пройти действительно бурные встречи, где там вопил и спорил и некоторые резкие вещи, сказанные, и в конце встречи, мы расскажем Философию вместе. И это было в порядке."

# Жизнь — это праздник

---

РАЗЛИЧИЕ МЕЖДУ КУЛЬТУРОЙ В KINKO'S и теми из других компаний был самым очевидным в нашем уважении к - в нашей настойчивости на - оставляющий весь смысл (чувство) уместности на регулярной основе и весело проводящий время вместе. Если Вы думаете, что "нехватка этикета" не здорова для людей или для компании, помните, что никто не хочет следовать за лидером, который устал, измученный, и несчастный. Мы нуждались в разрывах (нарушениях) как люди и как компания, и потому что они сохраняли (держали) нас счастливыми и внимательными и производительными и потому что мы должны были знать, что было больше к жизни, чем просто работа. Я всегда оценивал взгляды (мышление) трудно (сильно) по упорной работе. Лучшие взгляды (мышление) уменьшают (сокращают) часы, Вы должны работать. Но без достаточного отдыха и отдыха, мы теряем способность получить любые хорошие взгляды (мышление), сделанные вообще.

Кто не хочет проходить жизнь и хихиканье и смеяться много? Я знаю, что делаю. Некоторые не согласились бы, но я думаю, что вредные дети являются самыми устойчивыми.

Они чувствуют себя достаточно безопасными лошади вокруг и бросают вызов власти (полномочию). Я всегда находил, что половина забавы сделать материал становится пойманной. Сегодня, лучшая вещь о том, чтобы быть взрослым состоит в том, что у меня есть свобода вести себя соответственно возрасту, который в любой данный момент, диапазоны от 12 до 57. Я всегда получаю пинок, когда кто-то говорит мне расти. Даже когда я был приглашен в Белый дом в течение лет Клинтон, я вошел в проблему. Это точно так же, как вернулось в школе! Я скучал настолько ждущий вице-президента Гора, чтобы подняться для разговора, что я взял меня в небольшом туре, который не очень ценили охранники. Они выбросили меня!

Вот тайна, не широко известная в корпоративной Америке: лучшие человеческие отношения подделаны (сколочены), когда люди могут быть глупыми вместе и все еще уважать друг друга на следующий день. Когда они могут играть друг с другом. На большинстве рабочих мест люди так заняты, пытаюсь произвести на друг друга впечатление, они никогда действительно узнают своих коллег, которые сидят кабинета далеко. У нас никогда не было той проблемы в Kinko's. Путешествуя между различными (другими) местоположениями по всей стране, иногда мои партнеры и я раньше мчались в мини-маркет, покупали самые большие чай со льдом, которые мы могли, выпить их и видеть, кто мог протянуть самое длинное прежде, чем идти в ванную (туалет). Одно время, когда я путешествовал со своим партнером Брэдом и своим коллегой Майком Фэстом, они обманули меня и мчались в ванную (туалет) в одном из наших магазинов, чтобы освободить себя, когда я не смотрел. Позже, я должен был пойти так ужасно, что я

заставил их потянуть автомобиль стороне дороги. (Я раньше держал (проводил) его так часто, что, позже в жизни, я закончил тем, что перенес операцию на мочевом пузыре.) Мой давний коллега Дин Зэтковский, директор по маркетингу Kinko's на северо-запад, полагал, что все ведение игры позволило мне справиться с центральным принципом хорошего лидерства: руководящее внимание. Я никогда не думал о нем тот путь. Насколько я был заинтересован, это была просто забава.

### Власть (Мощь) к пикнику

институционализируемая забава, устраивая огромную вечеринку каждый год наш ежегодный пикник. У человеческих организаций каждого масштаба (шкалы) - культур, стран, городов, и клубов - есть ежегодные празднования. Наше первое проводилось (поддерживалось) в парке Skofield в Санта-Барбаре в 1971. Как с самыми большими вещами в Kinko's, это не было моей идеей. Наши партнеры Брэд и Стуи Крэюз бросили его и я стал гостем. Я был так взволнован, что я принес группу своих кузенов и друзей из Лос-Анджелеса со мной. Когда мы прибыли, мы чувствовали себя разодевшимися. Все другие, ну, в общем, фактически ничего не носили. Просто шорты или купальные костюмы, чтобы плавать в ручье. Брэд и Стуи жарили хот-доги и бобы. Мы играли Летящую тарелку и расслабились.

Пикники были таким успехом, что, в то время как годы продолжались, я стал довольно настойчивым, который все посещают. Это было средство объединения нашего далекого - брошенное племя. Я быстро узнал, что мог использовать его в качестве инструмента. Оглядываясь назад, кажется очень невероятным, что наши четыре крупнейших партнера и я продолжили бы строить Kinko's вместе. Те парни Джимми, Денни, Брэд и Тим - возможно, не более отличались от друг друга почти каждым способом. Джимми был спортсменом и стремящимся тренером следа (курса) . Тим был интеллектуалом со своей степенью в области экологических исследований (занятий) . Брэд был хиппи с длинными волосами и бородой. Денни был республиканцем; мы раньше называли его "проектировщиком (дизайнером) Денни", потому что он был таким модником (модницей) .

И я должен был заставить их всех любить друг друга! Это не было никакой простой задачей. Пикник сделал его. В более поздних годах, всякий раз, когда у меня было два коллеги, которым или не нравился друг друга или кто был склонен не соглашаться, я бросил их вместе в социальные ситуации, так же, как я сделал наших самых первых партнеров. Если бы они узнали друг друга лучше, то они, по всей вероятности, решили бы свои различия самостоятельно. Я рассчитывал на него. Было что-то о встрече и

выпущении этого и привлеченные люди к Kinko's и друг друг и вдохновлено все вовлеченные.

Давид Вохиас не был слишком уверен в Kinko's, когда он сначала приехал, чтобы работать с нами. Жена Дэйва работала в нашем первом местоположении в Исле Висте, и она сказала Дэйву, что мы расширились довольно быстро. Дэйв стал партнером после того, как он и я пошли, приплывая, чтобы договориться о нашем партнерском соглашении (и почти врезался в волнорез) . Не намного позже, он дошел до одного из наших первых пикников, спортивных длинных волос и бороды.

Дэйв: "Я шел в парк, и я мог чувствовать запах кулинарии мяса. Я видел много собак и Летающих тарелок. У меня никогда не было тримарана - стейк наконечника (чаевых) прежде. Тримаран - наконечник (чаевые) [часть филея] на пикнике является едой, которая соединила Kinko's вместе в течение многих лет. Была игра группы (полосы) мятлика. Я думал, я могу сделать это." Не намного позже, Дэйв возглавил восток, чтобы открыть наше первое местоположение в Огайо, его родную страну (родной штат) .

"Я загрузил свои вещи в U - Трофей. Пол дал мне четыре набора оценки знаков. Он сказал, Г'н Ваш путь домой, Вы должны высадить их в некоторых других магазинах и видеть то, на что они похожи.' Пол уже договорился об арендном договоре для нашего нового местоположения. Каждый из нас вставляет 2,500\$. Мои 2,500\$ были ссудой от местного банка, поддержанного той же самой суммой денег в моем сберегательном счете. Я начал с одного магазина в Кенте." Дэйв продолжил бы открывать больше чем 50 магазинов в Огайо, Флориде, Нью-Джерси, Нью-Йорке и Пенсильвании. Удивительно, что немного мятлика и тримарана - может начать наконечник (чаевые) .

Я полагал так глубоко во власти (мощи) пикника, что настоял, чтобы люди приехали, даже если они должны были пойти в большую проблему, чтобы сделать так. В 1979 я звонил одному из наших менеджеров, Джея Ричардсона, который только что открыл магазин в Прово, Юта. Поскольку Джей помнит его, я сказал ему, "Вы обязаны приезжать в этот пикник." У Джея был грузовик компании в это время, и он вел (вез) его в течение 14 часов - без кондиционирования воздуха, круиз-контроля, или даже бутылки воды - через Пустыню Мохаве. Он склонил голову из окна в тщетной попытке охладить себя. Когда он добрался до Калифорнии, испеченный как бобы мы служили, он потянул до дома, где связка нас была собрана. Наш офис-менеджер, Дотти О, выбежал, чтобы приветствовать его как его длинное - потерянная бабушка. Отзыв Джея, "Это походило на то, чтобы быть в семейной встрече, где Вы не знаете никого и Вы, как предполагается, знаете всех, таким образом, Вы сидите там с большой улыбкой на Вашем лице. Я думал, что это было просто работой на лето, но я стал членом семьи Пола прямо тогда."

Как член церкви Иисуса Христа Последних - дневные Святые (Мормоны) , он был одним из нескольких трезвых коллег в те выходные. Это не останавливалось

его от спрыгивания из балкона мотеля и в бассейн - неоднократно. "Это была вещь давления пэра," отзыв Джея, смеясь. "Я не сделал бы этого теперь, никогда." Джей возвратился через Пустыню Мохаве - снова без кондиционирования воздуха - клянущийся никогда не прибыть в другой пикник. За следующие два десятилетия он стал партнером и не пропускал того. Ни сделал его жену или четырех детей. "Я решил, что это - вид культуры, в которую я хотел бы быть вовлеченным для долгого пробега," говорит Джей.

### Фактор купального костюма

п его более поздние годы, пикник протянул более чем четыре дня, включенные встречи, обучение и ежегодные упражнения планирования, и был проведен в местах как Флорида, Северная Каролина или Гавайи. К тому времени тысячи более новых коллег привлекались под сумасшедшим периодом пикника. Пикник сломал (нарушил) лед для новых людей, давая старой гвардии шанс повторно соединиться друг с другом и встретить вновь прибывших. Блез Симк был тем. Он произошел из издательского дела, чтобы работать с нами в Kinko's в 1991. Его первый день на работе был понедельником и когда он добрался до офиса, кто-то вручил ему авиабилет, чтобы вылететь к Озеру Ozarks в Миссури в те выходные. Когда он прибыл, у Блеза была вспышка ненадежности.

"Однажды ночью" говорит он, "Я спускаюсь до озера. Я пил пиво и сидел на скале. Я напряженно ожидаю всех этих людей на береговом смехе и подталкивании (выдвижении) друг друга в воде. Это, оказалось, было Брэдом и Стуи Крэюзом, Карэн и Марком Мэдденем и Крэйгом Редвайном. Вся старая гвардия в Kinko's. Они походили на рок-группу, которая никогда не разбивалась. Я смотрел на это и думал, о мой Бог, что я сделал? Я никогда не могу врываться в эту группу. Эти парни - группа экс-хиппи, и я был иском (костюмом) . Я не был парнем, который будет работать в магазине копии и продвигаться. Но то, что было удивительно, было то, как они действительно приняли меня. Я закончил тем, что ворвался в ту группу легко."

Никто не был слишком старшим (главным) или слишком новым, чтобы вскочить вместе. Однажды во время большинства пикников каждый год, кто-то начал бросать водные воздушные шары во всех других. Я не сдерживался. Бух! Я поставил (предоставил) бы upsell в заднюю сторону одного из моих коллег. Нащельная рейка (Звук всплеска) ! Нащельная рейка (Звук всплеска) ! Бух! Коллеги вернули бы меня и хороший. Дэйв



Болтон, тогда наш региональный менеджер в области залива, сказал, "Наблюдая за владельцем компании, там бросающей воду в людей и быть пораженным, это была просто забава видеть"

Марк Мэдден и я встретились в первый раз на пикнике. В то время, Марк был управляющим магазином в DeKalb, Иллинойс. Я точно не помню момент, который мы встретили (выполнили), так (с тех пор) как я говорил с дюжиной человек сразу. Но Марк не забывает подсакивать на борту автобуса, заполненного группой людей, собирающейся двигатель к другому случаю (событию) на пикнике. "Пол выдерживал там рукопожатие со всеми," говорит Марк. "Я не забываю иметь пиво в руке, и он смотрел вниз и пошел, 'Пиво.' И я думал, Г'н не, я унес его. Я не должен приносить пиво на автобусе.' Но Пол смотрел на меня и сказал, 'Это - прекрасная идея. Почему не делают Вас, парни получают случай, так, чтобы у всех было достаточно пива.' И это было в значительной степени моим введением в него."

Его первый день на работе кто-то вручил ему авиабилет Озеру Ozarks.

Вероятно, у каждого из наших бывших коллег есть теория о том, что сделало культуру в Kinko's уникальной. Мне нравится тот, который придумал (предложил) Блез. В 1996, когда мы начали то, что будет долгим процессом продажи Kinko's (намного больше на этом позже), многие наши коллеги покинули компанию. Блез возвратился к более традиционной рабочей среде к месту, где люди идут домой после работы, не зная очень о друг друге. Они живут в своих отдельных мирах. Нет большого конфликта, но, тогда, также нет такого же количества страсти.

"Оглядываясь назад," сказанный Блез, "Я задался вопросом за эти годы, почему было настолько возможно в Kinko's общаться так друг с другом, бороться и спорить и все еще сотрудничать. Я пришел к заключению, что это сводится к Фактору Купального костюма. Это означает, что в какой-то момент все в Kinko's видели друг друга в купальном костюме, независимо от того на что Вы были похожи или если Вы были удобны об этом. Пол сделал всех нас частью его семьи и вынудил нас провести так много времени друг с другом. Был этот огромный барьер (преграда) - ломающееся затаенное чувство в культуре."

Хорошая сплетня

One из лучших вещей о Kinko's - то, что мы создали открытое общество. Это происходит от факта, что я действительно интересуюсь всеми деталями жизни наших коллег. Я нахожу людей, вообще, бесконечно захватывающими, и я никогда не полагал, что есть действительно любые тайны в жизни, так или иначе. В других секторах экономики (экономии), как правительственная служба в вооруженных силах, это может не быть так, но в розничной продаже действительно есть очень немного тайн. Девяносто процентов того, чем мы были и что мы сделали в Kinko's, были очевидны для клиентов, коллег и конкурентов подобно минуте, они шли в парадной двери. Этот факт далее поощрил вид открытости, потребованной демократической организационной структурой. Социализация и празднование вместе помогли, также.

Я говорил с коллегами везде, куда я пошел, всякий раз, когда я мог, путешествовал ли я магазин, чтобы сохранить или встречал (выполнял) их на ежегодном пикнике. На пикнике я провел часы, приветствуя каждого человека - тысячи из них - лично и раздавая бейсболки Kinko's или Т - рубашки (несколько лет, мы напечатали эмблему Kinko's или лозунг на невероятных пунктах (изделиях) как рулоны туалетной бумаги или наволочки). Я получил эту привычку от своих родителей. Ливанский народ сумасшедший о людях приветствия и гостеприимстве.

"Пол хотел каждую возможную потребность, ожидаемую для его гостей," говорит Карэн Мэдден. "Он хотел в этот мультидень феерию, и он не сэкономил расхода. Я помню, как только у нас был бухгалтер, который смотрел на счет (законопроект) для пикника и сказал, 'Что это и почему это стоит так много?' Если бы кто-то предложил стартовый завтрак в 7:00 вместо 6:00, то Пол прочитал бы его акт бунта и сказал бы, 'У разве Вас нет нащупывающих людей на Восточном побережье? Они будут голодны!' И горе партнеру, который лично не появлялся, приветствует его или ее коллег."

Я действительно ожидал, что все лидеры в Kinko's расстроят себя во время пикника. После каждого я был так исчерпан (истощен) сам, что я мог едва открытый мой рот. Я провел пару дней, зонирюя перед ТВ позже. Но говоря с этим много людей дали мне шанс спросить их об их жизнях, их событиях с их менеджерами и клиентами. Я начал бы, идя вокруг и спрашивая людей, "Что может мы делать, чтобы сделать Вашу жизнь легче." Ответы могли бы включить любовь, работу или здравоохранение. Я помню одно время, коллега сказал мне, что не мог найти докторов, которые были частью нашей программы медицинского страхования, таким образом, я попросил, чтобы наш отдел HR составил список одобренных докторов.

Это было точно видом информации, которой я был после. Я хотел услышать жалобы. Часто коллега остановил бы себя в середине предложения (приговора) и сказал бы, "Я мог бы войти в проблему, если я говорю Вам об этом." Это свело меня с ума! Я никогда не позволяю коллеге сходить с рук то оправдание. Мало того, что я хотел знать, я должен был знать. Получение людей говорить, мне и друг другу, было большей частью моей работы.

Я должен был знать то, что они должны были сказать, потому что в конечном счете мои деньги были на линии (очереди) . Я был владельцем или совладельцем в каждом из этих магазинов, и я хотел знать то, что происходило в них. Положенному - назад окружающая среда пикника помогают. Наши коллеги были так отвлечены, они, возможно, не поняли, что я только говорил с ними, я наблюдал их, также. Я обратил внимание на способ, которым менеджеры или партнеры говорили об их коллегах. После того, как у них было несколько напитков, я мог выбрать тех, кто властвовал (возвышался) или скупой (сердитый) или произвольный. У Вас действительно не было выбора, кроме как показать (раскрыть) Ваш истинный характер в окружающей среде как пикник. Один раз в год я получил шанс выбрать плохие яблоки.

Я заметил, что корпоративные руководители - тем, кто берет зарплату, но не имеет доли (ставки) на их предприятиях - нравится лгаться. Это заставляет их чувствовать себя комфортно. Типам загородного клуба нравится быть введенными в заблуждение в размышление, что все бежит (работает) так же гладко как обслуживание (служба) стола (таблицы) в их любимом ресторане.

Они не хотят знать о проблемах. Это могло бы расстроить (опрокинуть) их. Они больше интересуются управлением их карьерами, чем их компании. Но если это - Ваши собственные деньги на линии (очереди) , у Вас есть абсолютно различное (другое) отношение - Вы хотите узнать всю грязь. Вы не хотите быть сэкономленными окровавленными деталями.

Мой отец знал, что, если продавцы постоянно не ухудшали его - о поддержании на высоком уровне запасов (акций) инвентаря или рекламе - они не делали своих работ.

Папа раньше говорил, что "хороший продавец продаст Вам, сломался." Он подразумевал, что, если Ваши продавцы не жалуются и продвигаются, у Вас есть проблемы. Они - глаза и уши компании. Спросите себя: Сколько Вы действительно знаете о том, что происходит в самых дальних пределах Вашей компании или даже Вашей семьи? Это была моя работа не только, чтобы похвалить людей в Kinko's, но и бросить вызов им и опрокидываться так часто, как было необходимо.

Наши партнеры подняли (приняли) на этом идеале и поощрили коммуникацию всюду по своим компаниям также. В Лас Вегасе, каждый раз, когда магазин Джерри Алесии направил новый урожай коллег, он высказал мнение расходов часа с новой высокой разрешающей способностью и убеждением их прибыть и говорить с ним о любой из их трудностей или жалоб. Сначала, он мог сказать, что они не верили слову, которое он говорил. Это не был вид вещи, они были приучены к слушанию в корпоративной учебной окружающей среде. Позже, после того, как они узнали Джерри и Kinko's, они начали видеть, что они действительно могли приехать и говорить с ним о проблемах (выпусках), возникающих на рабочем месте. "Тогда у нас была бы противоположная проблема," отзыв Джерри. "Много людей приехало бы и ввело бы проблемы, которые, возможно, были решены лучше в другом месте." Но вся эта коммуникация произвела неумеренность доверия и лояльности (привязанности).

У Вас действительно не было выбора, кроме как показать (раскрыть) Ваш истинный характер на пикнике.

### Picnicking товарищества

идиотскость пикника стиралась в другом месте. Марк Мэдден \_ когда-то принял сторону (партию) для всех, кто работал на Графику Kinko's. Кто-то решил записать на пленку вместе 10 или 15 игр Обманщика, и все играли мега - Обманщик вместе до три утром. На каждой встрече партнера мы всегда бросали танец по крайней мере одной из ночей. Дана Дженнингс, наш партнер в Северной Каролине: "Мы приняли бы танцпол и просто стали бы сумасшедшими."

В течение самого долгого времени, во многих магазинах, коллеги принесли своих собак, чтобы работать. Когда мы открыли магазины Kinko's в Манхэттене, у каждого из них была своя собственная "домашняя кошка." Джерри в Лас Вегасе держала сторону (партию) Дня независимости США каждый год для всех его коллег так же как Рождественской вечеринки. "Люди принесли их детям. Я думаю, что это помогло в конечном счете с точки

зрения товарооборота." Поскольку мы привлекли столько студентов как коллег, средний товарооборот во многих магазинах составлял шесть месяцев к году. Что-либо, что мы могли сделать, чтобы поднять то среднее число, помогло. В области залива играли наши коллеги, софтбол в местном жителе объединяется в группы. От товарищества до товарищества мы признали не только наших коллег, но и их семьи, потому что супруги, дети и другие члены семьи принесли жертвы, которые способствовали успеху каждого кормильца. В Северной Каролине Дана приняла большую праздничную еду (приемы пищи) и жарила супругов коллег. В главном офисе люди играли в волейбол и софтбол вместе. Это была спортивная культура. Были бегуны. Были игроки (плееры) волейбола. Мы держали (проводили) ежегодные 5 - К пробеги.

Карэн, которая помогла организовать многие пикники, не думает, что мы так уравновесили (сбалансировали) наши жизни между работой, любовью, и играем нашу установленную (зафиксированную) цель в Философии - поскольку мы полностью запятнали (стерли) линии (очереди) между теми тремя областями. "Большинство из нас было в наших двадцатых или моложе, когда мы начали сотрудничать, таким образом, мы действительно росли вместе," говорит Карэн. Это было более легкое много работание, зная, что Ваша работа и Ваша общественная жизнь были одними и теми же.

Дэн Фредериксон, наш президент компании с 1986 до 1998, не был освобожден от этого правила (правления) . Дэн пел в рок-группе, названной Супер Группой (Полосой) Сессии (конфедерация бывших членов групп Дэн, играемый с в шестидесятых и семидесятых) . Даже при том, что Дэн приехал, чтобы работать с нами от более прямого - зашнурованная культура в ксероксе, где он был финансовым руководителем для западных Соединенных Штатов, он освободился в Kinko's. Он выходил на свою группу (полосу) и пел на многих пикниках. Все любили наблюдать за президентом компании там на стадии (сцене) . В течение некоторых более поздних пикников группа коллег сняла все празднества. Они потянули ночь вчера вечером, соединяя видео, которое показали всем заключительный вечер случая (события) . Это походило на премьеру кино. Коллеги прибыли за целых два часа до показа (проверки) , чтобы получить лучшие места.

Мы всегда проводили карнавал на пикнике. Мой костюм москита был моим любимым. Мой костюм гориллы был вторым. Был Липкий Туристический танец, голливудский танец, куда все стали одетые звездой (Натали и я появились как Скарлетт О'Хара и Ретт Батлер) , и Взрослый Променад (Школьный бал) . Карэн встретила своего мужа, Марка, при том танце. Они женаты теперь и имеют двух детей.

Как много людей в Kinko's, Карэн встречалась с людьми, с которыми она работала. Прежде, чем встретить Марка, она встречалась с одним из наших региональных менеджеров, Чарли Уильямса. Позже, она встречалась с нашим философом - в - руководитель Джон Дэвис. Ее целая личная жизнь была в Kinko's. Все мы пошли к Карэн и свадьбе Марка. Столько людей от такого количества частей государства и страны спало в их месте впоследствии, что Карэн закончила тем, что спала на полу. Это могло не быть самым романтичным из брачных ночей для невесты, но это было незабываемое.

Талисман руководителя

т пикник и в другом месте, будучи основателем компании не спасал меня от становления торцом (ударом) шуток. Я был талисманом компании, также. Одно время в лыжной поездке с группой моих партнеров и их супругов, жены Брэда Крэюза, Стуи, кралось в мою спальню и сшило все откидные створки на моем закрытом нижнем белье. На следующий день мы все выпивали вместе.

Тим Стэнклифф: "Пол уходит к уборной, и он выходит, и он похож, что видел призрака. Он поворачивается к Stuiе и говорит, 'Мальчик, я должен прекратить пить. Я надел свое нижнее белье назад впервые через 35 лет.' Все пошли баллистические. Мы просто нахваливали. Пол идет в

камин и снижения (капли) , которые говорят его ящики и, 'Эй, кто-то сшил их закрытый!' Мы все так сильно смеялись, что группа в кондоминиуме рядом с нами постучала в нашу дверь и пригласила нас к стороне (партии) , потому что они думали, что мы развлекались еще больше, чем они были."

Наши самые ранние встречи партнера не были формальными делами никаким протяжением воображения. Id I) Вы знаете, что 80 процентов того, какие люди узнают на конференциях, что поднимают (принимают) во время разрывов (нарушений) ? Зная это, мы построили в большом количестве перемены. В конце семидесятых и в начале

восьмидесятых, у меня все еще была только горстка партнеров. Когда я чувствовал, что мы должны были собраться, чтобы обсудить вещи, я иногда звонил им, и все мы полетели в Колорадо или Юту, чтобы покататься на лыжах вместе. Эти встречи особенно никогда не организовывались. Мы сидели без дела по вечерам и говорили о бизнесе и как мы могли вырастить компанию. У нас обычно была повестка дня пройти.

Дэйв: Vogias "Мы вошли бы в комнату (место) . Мы бросили бы на этаже кондоминиума все эти 81/2 11 листами наших потенциальных объявлений. Кто-то сказал бы, я не могу иметь дело с тем,' и другой сказал бы, мне действительно нравится этот: Мы праздновали бы и вышли бы в обед. После целого дня лыжного спорта и работы, Пол сжег бы. Он вышел бы в свой автомобиль, чтобы спать. Это была зима и замораживание, и он будет в своей куртке на меху. Он походил на фейерверк. Бум, его энергия потерпела бы крах, и он будет отсутствовать (отступить) ."

Тодд: "Это было только первым или вторым разом, когда я катался на лыжах. Одно время, мы все ждали у основания склона и, внезапно, я вижу, что этот парень катается на лыжах вниз холм к нам. Это был Пол. У него был удар - серое обмундирование парашютиста на склейкой лентой по нескольким разрывам. Вы знаете, как, когда Вы катаетесь на лыжах, Вы, как предполагается, приседаете вниз? Пол покатался на лыжах почти прямо - на ножках. Он не поворачивался назад и вперед вообще. Он не выглядел скоординированным вообще, также. Он просто приехал прямо вниз холм. Когда, он добрался до сути, он прекратил работу (остановился) и сказал, 'Стоп! Это было волнующим.'"

В более поздних годах мы формализовали наши встречи партнеров, и лыжные поездки были заменены более обычными сборами. Но даже когда мы не отсутствовали (отступали) в парках для пикников или на лыжных спусках, мы попытались принести тот дух забавы - смешанный в с большим количеством дебатов - в конференц-залы. Без небольшой забавы или дебатов, я никогда не мог переносить заседание через них.

Охватите дефект

f Вы собираетесь наслаждаться пикником, который действительно жизнь, Вы должны учиться. О как себя, не несмотря на Ваши недостатки и так - названный дефицитом, а из-за них. Как неспособный к чтению, я действительно охватил это понятие (концепцию) . Пикник был местом, где все мы в Kinko's добрались, чтобы быть нами, показать наши

глупые, некорректные, человеческие стороны и узнать, что мы могли любить и работать друг с другом несмотря на - или даже потому что - их.

Мой друг колледжа Тим Лэбрукэри - кто сначала назвал меня Кинко - помог преподавать мне этот урок. Если Вы поедете в несколько отдаленный город Эль-Центро, Калифорния, около мексиканской границы и колебания офисом Тима, то Вы встретите одного человека на планете, который все еще настаивает на том, чтобы называть меня Кинко.

Здесь, он управляет компанией сельского хозяйства, которая выращивает салат и морковь в Имперской Долине. У Тима было свое собственное прозвище: Zodo. Назад в семидесятых, был серийный убийца, известный как Убийца Зодиака из-за загадочных астрологических подсказок (улик) , он уехал в полицию. Темное чувство юмора Тима заработало для него имя (название) .

В колледже Zodo окружил себя группой друзей, которые были еще большим количеством чудака, чем он был. Был Treadface. Он пережил автомобильную аварию (развалину) и смотрел она. Одна из рук Пиксихэнда была немного меньшей, чем другой. У Noodlearm была высушенная рука от разложенной вакцины против полиомиелита и металлическая пластина в одной стороне его головы от несчастного случая. У Craterface были прыщи. Скот был похож на характер (знак) комикса того же самого имени (названия) .

Одно время, Zodo и Noodlearm отсутствовали (отступали) , выпивая вместе, когда Noodlearm начал жаловаться, что никакая девочка в USC не будет встречаться с ним. Достаточно скоро он начал казаться положительно склонным к суициду.

"Но, Noodlearm," сказанный Zodo. "У Вас есть отделение лапши на левой стороне и листовой стали справа." Zodo пересек воображаемое оружие в его правой руке, чтобы указать ему неловко слева от него храм. "Чтобы застрелиться, Вы должны были бы пойти как это."

Два из них нахваливали. Так, те были моими друзьями. Правда - мы соединенный по нашему так - названный дефектами. Вместо того, чтобы скрыть их, мы щеголяли ими. Эти парни взяли свои очевидные недостатки и сделали юмор из них. Юмор может быть маской для боли, но это - также средство превышения его. Они учили меня, что охват Вашего так - названный дефектами является конструктивной вещью. Это может быть источник силы.



В Kinko's мы подверглись тому же самому виду соединения, празднуя вместе и наблюдая друг за другом вести себя как глупость (дурак) - offs, нося купальные костюмы вместе независимо от того, как мы смотрели, и вообще подводя наших охранников друг с другом. Единственные вещи, к которым мы отнеслись серьезно, заботились о наших коллегах, оплачивая наши счета и работу, которую мы выполнили для клиентов. Мы не строили культуру, основанную на преследовании совершенства или пробуящий к одному - друг друга. Мы попытались сделать забаву работы. В последнее время я был вдохновлен, наблюдая за Питом Кэролом, футбольным тренером в USC. Он - главный тренер, лучшее. И он постоянно хныкает забавные шутки на своих игроках (плеерах) . Он делает футбольную забаву. Неудивительный его команда побеждает так.

Вы видите, Вы должны иметь баланс в своей жизни - или попробовать к - или какой смысл? Даже если люди действуют, как будто они не хотят хихикать и смеяться много в жизни, даже если они действуют как, они хотят быть серьезными все время, где-нибудь вниз в них, это просто не верно. Все мы хотим возвратиться к способу, которым мы раньше были, когда мы были маленькими детьми. Много людей не верит мне, когда они слышат, что я говорю, что не был просто заинтересован властью (мощью) . Но в самом глубоком смысле я действительно нет. Власть (Мощь) мне означает иметь необходимость сделать большую работу. Я верю в выход из такой работы, как я возможно могу. Когда Вы не застреваете, работая 12 часов в день, Вам перенесли время, чтобы бездельничать, думать творчески, узнать людей рядом с Вами и, в конечном счете, Вы вернетесь "на" своем бизнесе вместо "в" нем.

Все мы хотим возвратиться к тому, когда мы были маленькими детьми.

Мои родители, Вирджиния и Везь Orfalea, заботились намного больше о моих сбережениях, чем о моих сортах (классах) .

Мой брат, Дик, и сестра, Марлин, дразнили меня беспощадно.

Щелочение соглашению, как обычно, на Ферме Ягоды Нотта в 1954.

Здесь я нахожусь в полном kinkitude, в течение моих лет USC.

Внешний выстрел (попытка) первого Kinkos в Исле Висте, Калифорния, 1970.

Я, с ранним Kinkoids перед автобусом. Будущий глава Kinko's на северо-запад, Брэд Крэйуз, верхний левый; нижний правый, Крэйг Редвайн, будущий партнер в Arcada и Eureka, Калифорния.

Ранние объявления.

Я и Дэн Тевризиэн на моей свадьбе, 1984.

Получение премии от президента Джорджа Н. Буш для выдающегося (невыполненного) выполнения (достижения) для "изучения - оспариваемый гражданин."

Здесь я с Дэном Фредериксоном, раздавая шляпы на одном из наших ежегодных пикников.

Скульптура песка ксерокса на пикнике в 1995.

Я, Натали, Мэйсон и Кинан на семейной свадьбе.

Регистрация в для победителей ежегодного Лучшего соревнования (спора) Идей.

С оригинальными (первоначальными) партнерами Kinko's, Брэдом Крэйузом, Деннисом Итьюлом, Джимми Уорреном, и Тимом Стэнклиффом на 25-ом ежегодном пикнике, с воспроизводством оригинальной (первоначальной) Kinko's позади нас.

Здесь я, "повторно имея целью" с детьми в Детском саду Колледжа Квесты в Сан-Луис-Обиспо, Калифорния.

Моя жена и задушевный друг, Натали.

# Боритесь со своей темной стороной

---

ТЕПЕРЬ, ВЫ должны были бы БЫТЬ СТОЛЬ ЖЕ ПЛОХИМ ЧИТАТЕЛЕМ, КАК я не должен выяснить это, у меня есть темная сторона. Вы редко слышите, что люди говорят об их темных сторонах, особенно бизнес-лидеры, который является позором, потому что успешные фирмы обычно не начинаются положенным - назад лица. Я не скрываю факт, что у меня есть проблема с гневом. Кроме счастья, гнев был руководителем, чувствующим, что мы выразили дома, когда я был ребенком. (Моя жена думает единственная эмоция, которую я когда-либо знал, был гнев.) Поддразнивание в нашем доме часто выходило из-под контроля, и так (с тех пор) как я был ребенком семьи, я взял главный удар его. Я никогда не забываю принимать любого лелеющего от любого из моих родных братьев (сестер) . Как мой брат, Дики, выразился недавно, "Мы не давали Полу очень хорошее чувство себя." Он и Марлин дразнили меня неуклонно.

В течение многих лет они сказали мне, что настоящий сын родителей умер и что они пошли в зоопарк и заставили обезьяну заменять его, и обезьяна была я. К мелодии лейтмотива Клуба Микки Мауса они исполнили серенаду мне с "М - О - Н - К - Е - У - Почему? Поскольку он - обезьяна! С - Н - я - L - D - обезьяна - ребенок, обезьяна - ребенок..." Мы смеемся об этом сегодня, но было время, когда я верил им.

Чтобы сделать вещи очень, намного хуже, я был похищен в течение дня и сексуально досадила соседом несколько лет, более старых, чем я, когда мне было 14 лет. Он был заключен в тюрьму за преступление, и я сделал сознательный выбор, чтобы простить ему, но возможно, что я подавил много гнева из-за этого опыта. Для многих наших коллег и партнеров, которые должны были иметь дело с моими случайными вспышками гнева, это была главная цена, которую они заплатили за всю пользу, которая шла с помощью построить Kinko's. Я не горжусь этими вспышками. Я приношу извинения всем своим коллегам и партнерам, которые должны были иметь дело с худшим из моего гнева.

Единственные истинные победы в жизни - победы над нами.

Вы можете управлять людьми с бархатной перчаткой или железным кулаком, и иногда Вы нуждаетесь в обоих. Я думаю, что переусердствовал железный кулак. Джон Дэвис однажды заметил, что я испытывал такое давление в Kinko's, особенно в более поздних годах, что я никогда не получал кредит, которого я заслужил для того, чтобы контролировать меня так, как я сделал. Это была ежедневная борьба. Я боролся со своими

эмоциями. Кто-то когда-то сказал мне, что единственные истинные победы в жизни - победы над нами. Я думаю это правда. Мое предложение: Боритесь со своими эмоциями. Не позволяйте им управлять Вами. Я позволяю своему гневу управлять мной слишком часто в Kinko's и дома.

В моей семье гнев не был просто признаком дисфункции, но неотъемлемой частью всей любви. Я не пытаюсь романтизировать дисфункцию. Я просто не был воспитан, чтобы держать (оставлять) мои чувства мне. Мы поняли в моей семье, что Вы могли выразиться своим потомкам, родным братьям (сестрам) , кузенам или родителям и знать, что выполнение так не означало, что любой шел в и отпуск. Мы застряли друг с другом. Если мы не были точно нежны друг с другом, мы также не оставляли никого предполагающего относительно наших истинных чувств. Я чувствовал, что не был должен ничего меньше нашим партнерам в Kinko's. Они никогда не должны были задаваться вопросом, что я думал о них. И они знали, что, когда я действительно терял свое прохладное, это было почти всегда в защиту одного из принципов краеугольного камня, на которых наш бизнес был построен или в защиту наших пограничных коллег. Как время я схватил двух на лету из наших старших партнеров сначала - класс к пикнику, в то время как все их коллеги полетели позади них в тренере (автобусе) . Тот хит (удар) 10 по шкале Рихтера моего гнева, и я позволяю им иметь его.

На регулярной основе моя мать унесла бы крышу от дома. Мой брат, Дики, рассказывает историю об однажды, когда мы, дети ухудшили ее так, что, как вызванная греческая богиня, она проревела в нас от вершины лестницы и порвала свое собственное платье в гнев! Мама пострадала от нервного срыва, когда мы были молоды. Она выздоровела, но ее характер, конечно, сделал также. Мама могла сказать такие забавные вещи, когда она была сердита, что Дики, Марлин, и я раньше вызывал ее только, чтобы получить реакцию. Если бы она была сердита о чем-то, все, что я должен был сделать, чтобы завершить (завести) ее, то должен был сказать, "Мама, как Вы действительно чувствуете?" Она взорвалась бы, пока что-то в ее тираде не казалось нам забавный, и мы будем смеяться. В конечном счете она смеялась бы, также. Обрат индивидуальности мамы - то, что она, как широко признавали, была среди самых заботливых из людей, неустанной хозяйки и великого друга. То же самое описание могло бы быть применено ко мне, также. У меня есть нервная система своей матери. Она не могла обращаться с напряжением хорошо, и, ни мог я.

Ясно, что я нес во взрослую жизнь мощное соединение сильного чувства: огромная способность к гневу, смешанному с сильным чувством сострадания ко всем от людей, которых я встретил на улице соседу, который досадил мне. Хотя он не знал всю мою историю, Марк Мэдден знал о моей проблеме с гневом, когда он приехал, чтобы работать

со мной непосредственно. По моему запросу, Марк, перемещенный (тронутый) в Калифорнию из Миссури в 1988, чтобы стать нашим вице-президентом операций в Kinko's Graphics Corp. Шесть месяцев спустя Джимми Уоррен и я намеревались убеждать Марка становиться президентом KGC. В течение долгого времени Джимми хныкал двойная обязанность (пошлина) , пытаюсь управлять KGC и его собственной компанией на Юге. Это было слишком много для одного человека. Три из нас вышли, чтобы позавтракать в отеле в Санта-Барбаре.

Поскольку Марк помнит его, "говорил Пол, `Вы говорите ему, Джимми.' И Джим сказал бы, `Нет, Вы говорите ему, Полу: И назад и вперед. Наконец сказанный Пол,

`Попытка Джимми управлять его собственной компанией и я хочу, чтобы Вы управляли моей.' Компания Пола была, вероятно, 50\$ или компания за \$60 миллионов в то время. мне был 31 год. 1 сказал хорошо.

"Тогда я начал думать, `Это просто причудливо (странно) ," отмечают отзыв. "Я смотрел на Пола и сказал, `Эй, человек (мужчина) , не Вы собирающийся задавать мне какие-либо вопросы? Чувствовало себя странным, что он говорил, `Вы - человек (мужчина) .' И он сказал, `Да, да приятель, я должен задать Вам вопрос.' Он сказал, `Вы можете принять быстрое решение?' Я сказал, `Да, я могу. Я просто хочу, чтобы Вы знали, что они не всегда собираются быть (будут) правыми: Он сказал, `Да, Вы учитесь на своих ошибках?' Я сказал, я

не делайте ту же самую ошибку дважды (вдвое) .' Тогда он спросил, был ли я парнем бюджета.' Я сказал, `Черт, нет. Я ненавижу бюджеты.' Тогда я попросил, чтобы Пол объяснил свой стиль управления. Он действительно должен был думать о том много. Наконец он сказал, я говорю Вам, что, если я воплю на Вас в течение часа в день, это означает, что я люблю Вас другие 23.' И были дни, когда он действительно вопил на меня в течение часа в день."

Марк вынес его, потому что другие 23 часа были довольно хороши. Бородавки и все, Марк и я работали так хорошо вместе, что он скоро взял другую должность. "Следующая вещь, которую Вы знаете," говорит он, "мне 32 года и в Токио и у меня есть все эти парни старшего возраста, кланяющиеся мне, потому что я - президент Kinko's Япония."

Правда - то, что Kinko's выросла так быстро, как она сделала в хорошей части, потому что я действительно регулярно выходил из себя, особенно в течение наших лет экспоненциального роста.

Я работал с большим количеством великих людей, большим количеством хороших людей. Нижняя сторона к этому была то, что некоторые мои крупнейшие партнеры, по моему мнению, были слишком заняты, пытаюсь удостовериться, что всем понравились они. Я часто чувствовал, что был единственным лидером в Kinko's, который был готов быть плохим полицейским, когда мы должны были внести изменения.

Я никогда не чувствовал, что люди были достаточно искренны в Kinko's. Оглядываясь назад мне жаль, что я не подчеркнул искренность больше. Для всех дебатов в нашей культуре я все еще чувствовал наших партнеров, и коллеги избежали конфронтации. Есть большая цитата из В поисках Превосходства, классик (классическое произведение) управления бизнесом, к которому мои преподаватели (профессоры) в Гарвардской школе бизнеса постоянно отсылали меня. (Я не читал все это, путь через, но мой соавтор сделал!) Это добирается до сути моей паранойи на этом предмете:

Хроническое использование военной метафоры принуждает людей неоднократно пропускать различный (другой) вид организации, тот, который оценивает импровизацию вместо прогноза, останавливается на возможностях, а не ограничениях, обнаруживает новые действия, а не защищает прошлые действия, оценивает аргументы (споры) более чрезвычайно, чем спокойствие и поощряет сомнение и противоречие, а не веру (шахта (мина) акцента) , Если я воплю на Вас в течение часа в день, это означает, что я люблю Вас другие 23.

В первые годы Вы могли сказать, что я даже "произвел часть на стороне" своего характера нашему первому офис-менеджеру, Дотти О. Каждый из моих партнеров в семидесятых и восьмидесятых, как ожидали, подаст (зарегистрирует) "ежедневную" спину (заднюю часть) главному офису, таким образом, у нас мог быть бухгалтерский учет дохода каждого дня. Дотти просмотрела их.

Она была бы призыв все наши партнеры, и кричите на них для маленьких бухгалтерских ошибок или другого грязного - ups. Она вопила на меня, также, когда настроение схватило ее. Она контролировала всех нас.

Как отзыв Давида Вохиаса, "Дотти была очень резким, грубым человеком, но мне понравилась она много. Она назвала (вызвала) бы меня и сказала бы, 'Кто Вы, глупый? Такая грубость не беспокоит меня много, но это - не всегда лучший способ убедительно изложить свою точку зрения.'" Наш партнер Тодд Джонсон раньше записывал телефон на прилавке и заботился о клиентах, таким образом, Дотти могла кричать на него к содержимому ее сердца. Он поднял (принял) бы приемник назад, когда она была через. Правда, я, возможно, держал (оставлял) Дотти в Kinko's дольше, чем я должен иметь, даже при том, что моя собственная изменчивость, я признаю, установила тон. Но много лет, мы нуждались в ней полный - характер дросселя на нашей стороне. После того, как она удалась (уволилась) , мы ввели одного из наших партнеров, Кена Хайтауэра, как наш первый президент. Я разгрузился на наших партнерах, чтобы сохранять (держат) их перемещением и нововведением. После 1982, 1 никогда не разгружался на моих пограничных коллегах. Одно время в том году, Кен и Джим Уоррен наблюдали, что я взорвался в магазине в Вашингтоне, округ Колумбия, где ковер был так грязен, я мог чувствовать запах его. Они сказали мне никогда не терять свое прохладное перед нашими коллегами в магазине снова. Они также убедили меня обуздывать подавляющие убеждения, я должен был перестроить магазины сам, на месте, спустя секунды после того, как я шел в парадной двери. Мне удалось снизить мое поведение в магазинах, хотя для меня всегда было трудно вычислить о моем гневе. Когда я был сердит, я не мог легко содержать меня. Один из наших партнеров раньше называл меня "Ураганом Полом." Темная сторона наших партнеров - их собственных страхов и озабоченности мелочами - наклонила (склонила) некоторых из них время от времени уменьшать. Я понял это. Все мы нуждались в огне, зажженном под нами.

Проповедуя, но не практикуя

Из-за структуры Kinko's, огонь (пожар) постоянно, постоянно сжигаемый ниже меня. Это вело (везло) меня сумасшедшим, что для меня было все более и более трудно действительно остаться "на" бизнесе. Из всех людей я понял важность выполнения так, но все более и более я становился ослабленным в вид повторной бесполезной работы, для которой я был особенно неподходящим. У меня также больше не было времени, чтобы обсудить все со всеми. Это без сомнения только способствовало моей борьбе с гневом. К этому времени катаемые вокруг девяностые у нас было хорошо более чем 100 товариществ (когда мы продали компанию, было 127 всего, включая мое собственное) . Все в каждой из наших фирм гарантировалось с личными подписями. Я лично был на крюке, как были многие наши партнеры как Джим Уоррен, для каждой машины ксерокса и гарантии арендного договора во всем бизнесе. Если Kinko's прыгнула в воду - как она почти сделала в нескольких соединениях в его быстром, стремянке - как рост - я имел шанс проиграть все. К 1990, когда у нас было приблизительно 450 магазинов, я не забываю управлять числами (номераами) и обнаруживать, что моя ответственность

(обязанность) была много раз больше, чем мой собственный капитал. Так, много лет там, несмотря на мотивационную бодрость духа говорит, я поставил на встречах компании, я буквально бежал испуганный.

Я не только боялся, что моя семья могла потерять крышу по своей голове. Я также боялся для людей, которые работали с нами. Серединой - девяностые, у нас было больше чем 20,000 коллег во всем мире. Это - огромное число (номер) душ, чтобы заботиться. Я никогда не понимал, почему президент IBM или некоторой другой крупной компании занимает время, чтобы сидеть на комиссии по милосердию как Пасхальные Печати (Тюлени) . Разве он не понимает, что есть много благотворительной работы, которая будет сделана назад в его собственном офисе? Я не давал много милосердия, когда я был в Kinko's. Я полагал, что у меня была более неотложная благотворительная работа, чтобы проявить внимание. Это - то, почему я был так рассерженный по участию в прибылях и выгоде (льготах) как дневной уход, стипендии, orthodontia освещение, вклады (пожертвования) в первый - время домой покупает, и пенсии. Я боролся за них. Я не только оказывал давление на наших коллег, чтобы назначить (установить) их, я заставил наших поставщиков, также, способствовать причинам как наш субсидированный дневной детский сад.

В течение самого долгого времени я не вел новый автомобиль. Я не мог; я не чувствовал себя достаточно безопасным. Я раньше навещал наших партнеров и изумленный взгляд по необычным автомобилям, которые они купили сами. Я навестил одного партнера, который обманул (взял на прогулку) меня в ее новом Ягуаре. Поскольку она объясняла мне, что нуждалась в нем, чтобы посетить все ее различные (другие) магазины, она внезапно заблудилась к местоположению. Ясно она не циркулировала так, как она требовала. Это был весь связка B.S., чтобы оправдать ее избыток. Это свело меня с ума! Разве мои партнеры не были обеспокоены их фьючерсом? Разве они не были экономящий деньги на их отставки? Я всегда верил в сбережения. Это был один из первых уроков, которые я извлек из своей семьи. Внезапно, я чувствовал себя ответственным за неприятно большое количество жизней.

Через некоторое время эти страхи стерли меня. В моей середине - к последнему - сороковые, я изо всех сил пытался все более и более управлять своим собственным эмоциональным характером. Иногда я чувствовал, что создал монстра. Монстром не была Kinko's, это был я. После того, как я удалился (уволился) , я начал брать Prozac и, верьте мне, это - намного более приятный опыт, живущий в моей собственной коже. Это намного более приятно для людей вокруг меня, также. Я иногда задаюсь вопросом, на что это походило бы, если бы я начал брать Prozac, в то время как я был все еще с Kinko's. Тогда (я обращаюсь к этой эре как "P.P." [preProzac]) , я не не торопился, чтобы узнать. В P.P.



дни, когда я получил партнера на линии (очереди) , который просто не вводил новшества, расширение или выполнение так быстро, как я полагал, что он или она должен, у меня не было времени, чтобы попросить приятно изменения (замены) . Я стал личным. Одно время, которое я назвал (вызвал) своей кузиной Роуз Орфэлеей, которая походит на тетю мне. Она и мой кузен Арэф, ее муж, были партнерами в нескольких местоположениях Kinko's в Долине Сан-Фернандо Калифорнии. Когда она сопротивлялась одному из моих предложений, я сказал ей,

"Слушайте, Роуз, Бог ненавидит труса."

Роза: "Это рассердилось. Я был на краю (границы) слез. Я сказал, `Не делают Вас, когда-либо называют меня трусом снова.' Той ночью Пол перезвонил мне и сказал, я хочу принести извинения за то, что я сказал Вам. Я не имел в виду это. Я не имею никакого права сказать это Вам."

Роза поддержала себя, который является чем-то, чем я всегда восхищался. Я послал ей букет цветов.

Дэйв Воджиас, мой партнер, базируемый в Огайо, вспоминает, что я раньше усложнял ему жизнь об одном из его коллег. Его книги были полностью вне линии (очереди) . Дэйв говорит, "Пол был бы призыв и говорить, `Он крадет от нас.' Я походил, `Чувак, о чем Вы говорите?' Он звонил бы мне и разорвал бы меня новый. Я не мог иметь дело с ним. Я наконец понял, что с Полом Вы не могли слушать или ответить на все, что он сказал. Я раньше говорил, `Вы знаете то, что, Пол, я оказываюсь перед необходимостью возвращать Вам.' Я использовал свои 24 - правило (правление) часа прежде, чем возвратить то требование."

У меня не было времени, чтобы попросить приятно изменения (замены) .

Я позволю Дэйву рассказывать Вам уродливую историю:

"В начале моей жизни Kinko's, в 1992, в сентябре, я был в больнице. Я был диагностирован с лейкемией. Я уже выписал всем свой прочитанный - на - мой - смертельные письма моим детям и прошел массивные дозы химиотерапии, чтобы вытереть мой костный мозг. Я не имел костного мозга в запасе в теле. Меня оставили полностью без иммунной системы, и любой вид инфекции убьет меня. Я получаю этот телефонный звонок от Пола, и он говорит, `Что относительно них P&Ls? Какова проблема с ними?' Он просто входит в меня. Он - крестный отец моей дочери. Он - ведущий опекун на моем живущем доверии (тресте)

. Я просто знал, что Пол не знал, что сказать. Он - носорог. Я просто сказал, `Пол, я оказываюсь перед необходимостью возвращаться к Вам на этом.'"

Я сожалею, что беседа, но я также думаю Дэйв, намного дальше приехала в его восстановлении, чем он вспоминает. (Дэйв: "Не верный. Это было точным моментом, когда я собирался жить или умереть. Но прохладная вещь была, он действительно звонил, и я знал, что он заботился.") Для всех наших аргументов (споров) Дэйв был претендентом на название Most Outspoken Partner. Он управлял своим бизнесом его собственный путь, независимо от того что я думал или сказал ему или какому количеству я угрожал. Хотя я все еще не соглашаюсь с ним на каждом аспекте управления (бега) бизнесом, я испытываю большое уважение к Дэйву. Как со всеми моими отношениями, наши - сложное.

Как Дэйв говорит, "Самая трудная вещь о том, чтобы быть в отношениях с Полом - Пол. Учитывая тот факт, что он был клеем, который держал нас всех вместе, что он был общим (обычным) партнером всем нам, было иногда трудно для Пола не быть сам - поглощено или единственное (отдельное) - склонный. У него было столько обязанностей."

Наш философ - в - руководитель, Джон Дэвис, помещает его этот путь, "Пол много походил на Линдона Джонсона. Он обсудил принципы, но он также заключил сделки. Он был способен использовать принуждение, когда он должен был. Он знал, как крутить руки (оружие) . Он был жесток (труден) на людях, когда он хотел, чтобы они сотрудничали."

Чарли Райт: "Оборот ко всему доверию (тресту) , которое Пол инвестирует в Вас, является этим, если Вы не выполняете, попытка дерьма поразить поклонника (вентилятор) ."

## Война и мир

был один человек и отношения в Kinko's, что я боролся с большинством, именно с Дэном Фредериксоном, следовал за Кеном Хайтауэром как за президентом после Кена, возвращенного к его предыдущей работе в качестве партнера. Дэн продолжал возглавлять Kinko's во время ее периода самого разъяренного роста.

Дэн и я возросли от конфликта до глубокого - усаженная горечь прежде, чем мы решили вещи. Не случайно (кстати) , в течение того времени, мы продали Kinko's посторонним. Моя жена, Натали, знала Дэна, когда она работала с ним в ксероксе. Она знала, что я искал

нового президента в середине - восьмидесятые и предложил его. Дэн был в ксероксе в течение 14 лет. Когда он переключился, он был в старшем (главном) финансовом положении в их действии по Западному побережью, наблюдая за отношениями ксерокса с Kinko's. В конечном счете Дэн приехал, чтобы управлять Kinko's Service Corporation, Финансовыми услугами Kinko's, нашим в - банк дома, так же как Kinko's Graphic Corporation. Он также помог развить наше международное подразделение (разделение) и управлял 13 из своих собственных магазинов в Миссури. Это было много для одного человека. Задолго до того, как он взял все те обязанности, когда Дэн стал президентом в 1986, он думал, что Kinko's была "трахающим беспорядком." Мы имели приблизительно 140 магазинов в это время и сформировали правление (доску) только двумя годами ранее. Моя компания, KGC, все еще справлялась со многими финансовыми обязанностями для партнеров. Дэну выключали его работу для него.

"Пол был исключая - хиппи, и я был исключая - морской пехотинец."

Как Дэн выражается, "Пол был исключая - хиппи, и я был исключая - морской пехотинец, Вьетнамский ветеринар. Это должно дать Вам некоторый смысл (чувство) напряженности между нами. В то же самое время мы были немного подобны. Пол рос неспособный к чтению, и я был толстым ребенком. Мы должны были оба преодолеть проблемы. Мы оба привыкли к попытке тяжелее, чем большинство людей. Было это родство между нами. Он и я были всегда более довольными рабочим классом, чем с нью-йоркскими элитами."

Разговор о страсти. Сотрудничая - борьба, исправление заборов и борьба с еще немного - Дэн и я подделали (сколотили) товарищество, которое вырастило Kinko's от нескольких сотен местоположений до больше чем 800 через чуть более чем десятилетие. Как Дэн выражается, "Когда мы начали, мы были машиной. Мы были проклятой машиной."

В то же самое время мы ходили на горькую (ожесточенную) супружескую пару, которой удалось увеличить огромное число детей, но за счет их взаимного здравомыслия.

Kinko's просто добиралась до пункта (точки) , где индивидуалистический взгляд и структура наших различных (других) магазинов не служили нам хорошо больше. Мы нуждались в однородном взгляде. У нас было очень мало в способе стандартизации от магазина до магазина. Когда дело доходит до руководящей двусмысленности это представило собой большую проблему. С одной стороны, я лелеял демократию, которую мы построили; мне не нравилось диктовать что-либо нашим коллегам. С другой стороны,

я был абсолютно убежден, что мы должны были объединиться и начать действовать и похожими на одну компанию. Дэн чувствовал то же самое.

Его вызов как президент состоял в том, чтобы в материально-техническом отношении примирить всех наших несоизмеримых партнеров. Это походило на пасущихся кошек. С моей тенденцией вызвать разрушение, он не всегда чувствовал, что я помог причине. В то время как он знал то, что он должен был сделать, самая структура компании сделала его задачу чрезвычайно трудной. Я постоянно напевал в области (поле) и справлялся от краев. Дэн чувствовал, что это препятствовало ему. У Kinko's было два родителя, два короля, в эру ее самого быстрого роста. Дэн видел структуру компании своим собственным способом.

Как он выражается, "Это походило на феодальное герцогство. Пол был королем. Четыре крупнейших партнера - Брэд, Джим, Денни и Тим - были герцогами. И я был налоговым инспектором."

Я нуждался в Дэне, чтобы взять день - к - дневные детали управления (бега) компанией. Я не мог сделать этого сам. Чтобы помочь компании стать быстрее, например, Дэн ввел двух из своих бывших коллег от ксерокса, JoAnne Робин и Эдд Хойес, чтобы помочь управлять финансовой стороной бизнеса. Это было большим успехом; они были великими людьми. Иначе, Дэн и я изо всех сил пытались поймать в сети наши различные (другие) стили и методы. Дэн был профессиональным менеджером и настоящим дипломатом. У него есть способность передать уважение (отношение), даже когда он не соглашается полностью с точкой зрения другого человека. Он мог только терпеть мои вспышки и быстрое - огонь (пожар) путь, которым я был склонен передумать.

Как отзыв Дэна, "Я вынул (изъял) бы его из встречи и усадил бы его как ребенок и сказал бы, 'Пол, Вы - хулиган.' Тогда он стал бы примирительным. Я сказал бы ему, что будет полезно, если бы у него когда-либо была работа, работающая на кого-то еще."

Это оказало влияние на меня. Впервые в моей жизни я начал видеть, что, возможно, я пропустил, не будучи способен работать на кого-либо еще. Это не симпатично, но я позволю Дэну говорить Вам свою сторону истории.

Дэн: "Пол мог быть оскорбительным. Он незрелый. Он мог быть враждебным. Но он мог щелкнуть этим и быть феноменально добрым. Он создал бы хаос."

В организации была постоянная (неизменная) суматоха. Вы никогда не знали то, что ожидалось Вас. Пол, чрезвычайно трудный работать с тем, потому что все настолько личное. Это очень плохо обращалось со мной особенно в конечном счете. Некоторые партнеры думали, что самая важная вещь в мире состояла в том, чтобы управлять им. Вы смотрите на напряжение, которое я поместил сам через лично. Я определенно устроился бы на работу, но я выйду ранее. Что касается компании, это было очень в - Ваш - культура лица. Партнеры были очень независимы. Они чувствовали, что им принадлежал бизнес, и никто не мог сказать им, что сделать."

Мы не были ксероксом, это наверняка.

Мы не были ксероксом, это наверняка.

Серединой - девяностые, к тому времени, когда мы начали предпринимать шаги, чтобы продать Kinko's, отношения между Дэном и мной, распались ужасно. Много лет Джон Дэвис приложил все усилия, чтобы помочь нам сотрудничать и управляет нашими отношениями. Но он наконец звонил психиатру по имени Пьер Морнэль, который был известен тем, что он работал с, как Пьер выражается, "трудные лица."

Когда Пьер приехал в Санта-Барбару, у нас была первая встреча, которая быстро распалась в борьбу. Дэн говорит, "Пол напал на меня как, он никогда не напал на меня прежде. Я не забываю быть испуганным. Я был ошеломлен. Это походило на то, чтобы быть в браке и узнавая, что кому-то, с которым Вы жили в течение пяти лет, не нравились Вы. Впоследствии Пьер и я вышли на прогулку. Я сказал, я чувствую, что нахожусь в психиатрической больнице"

Пьер любил нас обоих, но прикрепил нас "странная пара." Больше двух лет он работал с нами. Как правило, мы встретились отдельно и использовали в своих интересах время, чтобы выразить.

Поскольку Пьер помнит его, "Они были очень полными губками. Они должны были стать сердитыми. Они просто разгрузились бы."

Пьер убедил меня быть менее капризным и убежденным Дэном, чтобы говорить за себя больше. Мы имели только скромный успех с этой стратегией. После того, как мы продали Kinko's, чувства были так напряженными, что Дэн и я не говорили в течение почти двух лет. Это потребовало усилий жены Дэна, СiСiе Фредериксон, чтобы уговорить его на урегулирование со мной. СiСiе - мое самое близкое длинное - коллега времени и доверенное лицо. Она управляет моими личными финансами, но имеет более трудную задачу общего управления мной. Разговор о челночной дипломатии. СiСiе был в очень трудном положении (позиции) там в течение многих лет. Она, вероятно, сделала больше, чтобы скрепить Kinko's тогда, чем кто-либо еще, Дэн и я включали.

Дэн помнит, что "Пол был феноменально примирителен." Забавная вещь о Дэне и мне состоит в том, что, после всех этих лет, и после такой борьбы, мы очень друг близко к другу снова сегодня. Дэн - христианин, и он сделал выбор, чтобы простить мне. Мы все еще работаем друг с другом. Мы разделяем офис в Вентуре, Калифорния, таким образом, мы регулярно видим друг друга. Мы осуществляем деловое сотрудничество. Мы разделяем что-то еще также. Я ввел СiСiе Дэну несколько лет назад и, как много людей, которые сотрудничали в Kinko's, они женились. Это - вещь о семье. Мы действительно застреваем друг с другом.

Я действительно должен дать кредит Дэна на контакт с одной важной проблемой, с которой я боролся в Kinko's: управление ростом и развитием нашего штаба. Другая сторона к моей преданности области (полю) была презрением, я нащупал культуру в нашем штабе. Задумайтесь о нем, я ненавижу слово "штаб". Я предпочитаю "главный офис." Мы назвали наши действия там Kinko's Service Corporation как напоминание нам, что единственная причина (разум) , мы существовали, состояла в том, чтобы служить области (полю) . Попробуйте, как я мог бы, я просто не мог убедить меня расслабиться, в то время как я был там. Я никогда не видел, что любые кассовые аппараты звонили. Мне не нравилось верхнее. Это была любовь - отношения ненависти. Мой дискомфорт, в то время как я был в офисе, был постоянным (неизменным) источником напряженности между Дэном и мной. Я боролся наверху от дня один в Kinko's. Это было тяжелое сражение полностью (всю дорогу) . Всюду я смотрел, все, что я видел, был ненужный расход. Я знал, что мы нуждались в главном офисе, но я ненавидал его в то же самое время. Как Тим Стэнклифф выразился, "Kinko's Service Corporation превратилась в федеральное правительство." Я остался убежденным в течение своего времени с компанией, что расширение этой бюрократии могло легко убить нас, разрушая (задувая) нашу культуру новшества и выдвинуть (подтолкнуть) нас по финансовому краю. Часто, когда я был представлен новому найму в главном офисе, я спрошу более старшего (более главного) коллегу позже, "Мы действительно нуждаемся в ком-то, чтобы сделать то, что делает этот человек?" Я был на постоянном (неизменном) рысканье, чтобы выведать ненужные расходы.

Проблема с бюрократией в большей части "штаба" состоит в том, что есть такое перекалывание ответственности. Никто не берет вид людей ответственности плечо как само собой разумеющееся в области (поле) , где достижение (успех) сравнительно прозрачно и измеримо. Я также начал замечать, что часто люди, которые пережили и получили поощрения (продвижения по службе) в нашем главном офисе, были осторожными а не творческими, смелыми мыслителями. Культура была перевернута. В большинстве компаний штаб - общеизвестно нетворческое место, отделенное от действительности. Это - опасность для здоровья многих компаний.

Однако я думаю, что был неправ в своей страстной неприязни к нашему главному офису. Я просто не мог держать (оставлять) свои чувства в перспективе. Я походил на содержащееся в клетке животное, когда я был там. Дэн, в отличие от этого, было удобно в той окружающей среде. Я должен дать ему кредит на попытку контролировать меня, даже когда я не был склонен согласиться с ним.

Марк Мэдден помнит, что время от времени я указал бы группе менеджеров среднего звена Kinko's и сказал бы, "См. те парни? Те парни - красное мясо." Или, как отзыв Тима Стэнклиффа, я сказал бы, "Те парни - добыча." Время от времени я сделал бы жизни наших менеджеров среднего звена несчастными. Для них было просто слишком легко скрыться позади оправданий или скрыться позади действий других. Когда я встретил наших пограничных коллег в магазинах, я сказал нашим партнерам, "Я работаю на этих парней." Но главный офис был местом, которое, по самой природе (характеру) окружающей среды, стало отвлекающим от потребностей области (поля) . Это постоянно производило в большом количестве препятствия, чтобы пригласить работу в области (поле) . Я неистово не соглашаюсь, что - в любой организации - просто, потому что Вы работаете в так - названный штабом, Вы больше важны, чем самый низкий парень на полюсе (поляке) тотема в области (поле) . Фактически, я думаю

это - совсем противоположное.

Я боролся наверху от дня один в Kinko's.

Блез Симк был одним из наших коллег, которые попытались говорить меня из моей враждебности для, как он выражается, "иски (костюмы)". Поскольку Блез помнит его, "Культура в главном офисе была той, которую, в его сердце и душе, просто не уважал Пол. Я сказал Полу, я знаю, что Вам нравлюсь я, но я знаю, что Вы не уважаете мой тип: Тогда я сказал, `Вы знаете, Пол, верите ему или нет, Вы нуждаетесь в людях как я. Поскольку компания становится более крупной, Вы нуждаетесь в стратегических парнях как я: Вы видели его презрение к этой идее. Вы чувствовали его. Единственная причина (разум) я не становился смешанным в ту группу, состояла в том, потому что он заботился обо мне лично."

Темная сторона, верх

он верх к моей темной стороне, я должен был бы сказать, является страстью. В жизни, чтобы создать что-либо, бизнес, дружбу или ребенка, страсть - необходимый компонент. Я могу иметь преувеличенный это, но я могу видеть, что мой гнев абсолютно питал мой двигатель, чтобы помочь другим, создавая такое большое и вынося компанию на пустом месте. Если есть одна вещь, я не могу стоять, это - кто-то с milquetoast отношением в жизни. Страсть может быть тихой и вдумчивой, или загрязниться и горластый, но как лидер я должен видеть его у людей вокруг меня. Это взяло страсть, чтобы обслуживать наших многочисленных клиентов и их когда-либо - изменяющиеся запросы. Это потребовало, чтобы страсть выросла с нуля так быстро, как мы сделали в Kinko's. Когда я боролся с нашими партнерами, я получил шанс видеть, будут ли они (как моя кузина Роуз) бороться за себя. Если они были бы, я знал, что мог бы рассчитывать на них, чтобы бороться за меня, также. Я видел многое из этого в моей семье. Если Вы были кроткими, Вы не получали возможность. Способность моих партнеров бороться за себя, за меня, была другим лакмусовым тестом.

Тодд Ордэл, партнер нашего в Мичигане, говорит, "Пол может быть страшным парнем. Если бы Вы не боретесь за себя, он бежал прямо по Вам, и он неоднократно делал бы его. Не много людей выяснило это, он хотел, чтобы Вы сопротивлялись. Когда я сделал, для меня стало легче иметь дело с ним." Верно, что я, казалось, часто боролся с коллегами, которые не показывали позвоночник. Возможно я надеялся, что они разовьют тот. С моей настойчивостью при доверии другим Вы лучше полагаете, что я должен был быть окружен влюбленными людьми. Иначе мы были мертвы в воде.



Марк Мэдден - влюбленный парень, который является, почему я выявил его, чтобы управлять моей собственной компанией. Однажды я осветил (зажег) в него более строго чем обычно.

Поскольку Марк помнит его, "Одно время Пол ворчало меня о чем-то. Тогда он начал посылать мне голосовые почты. Он оставил меня приблизительно тремя или четыре подряд - все личные нападения. Это был его характер, чтобы просто пойти после Вас. Я не могу объяснить его, но, тогда, было много вещей о Поле, которого я не мог объяснить.

Но у меня был он. Я поразил ответ, и я сказал, `Эй, Пол, трахните Вас: И я послал сообщение.

"Тогда, я сидел там, и я думал, `Это, вероятно, не было хорошей идеей.' Я бежал вокруг помощнику Пола, SiCie, потому что я знал, что она могла остановить сообщение, но она не была в. Я назвал (вызвал) парней VMX [кто управлял обслуживанием (службой) голосовой почты Kinko's, KVMX]. Несколько минут спустя, телефонные кольца. Я полагал, что лучше поднимаю (принимаю), и это - Пол. Он идет, `Эй, приятель, Как Ваши дела?'

"Я не был уверен, что сказать. Тогда он идет, `Эй, эй, то сообщение. Это было большим. Страсть была там. Эй, приятель спасибо.' Я был полностью освобожден. Тогда он перезванивает несколько минут спустя и говорит, `Эй приятель, одна другая вещь. Эй, никогда не делайте этого снова.'"

Пока у человека были страсть и сообразительность, я мог простить много. И я предполагаю, что ожидал тот же самый вид понимания от наших коллег.

Есть одно достоинство моей темной стороны, которую я не упомянул. Моя борьба с моей собственной темной стороной сделала меня особенно чувствительным (быстро реагирующим) к этому аспекту в других. Мы испытали наш первый "конституционный кризис" в Kinko's в восьмидесятых, когда один из наших партнеров спокойно включил нас. В 1978 мои партнеры Тим Стэнклифф и Джон Тисель и я соединили силы с новым партнером, которого я назову (вызову) "Бобом", когда он решил оставить свою карьеру как преподаватель (профессор), чтобы стать партнером в Небраске. Мы структурировали наш раскол товарищества примерно равномерно среди Тима, Джона, и меня. Мы дали остающиеся 40 процентов Бобу. Предосторожность сохранения доли (ставки) большинства, в этом случае, оказалось, была изяществом (любезностью) экономии.

Позже, Боб пошел в Северную Каролину и, все еще работая на нас, открыл конкурирующую компанию под другим именем (названием) с различными (другими) друзьями. Он не говорил ни одному из нас в Kinko's, но вынужтом (приготовленном) слове.

Дана Дженнингс, наш партнер в Северной Каролине, назвала (вызвала) меня неоднократно, чтобы убедить меня сделать что-то о Бобе. Все наши партнеры смотрели, чтобы видеть, как я буду обращаться с ситуацией. Джимми был особенно встревожен. В поездке в Северную Каролину Дана предложила, чтобы она, Джим, и я просто заглядывал к магазину Боба, так (с тех пор) как я был неспособен достигнуть его по телефону. Мы остановились и кто Вы думаете, что мы врезались тут же на тротуаре? Боб, конечно. Когда он видел нас, он был похож, что видел призрака. Отзыв Даны, который я сказал, "Эй, как Вы делаете, приятель? Давайте пойдём, имеют чашку кофе." Я не хотел увольнять Боба, но тем днем, я сделал.

Правда - то, что мне понравился Боб, потому что он был отступником. Мне всегда нравились отступники, экстремисты и нонконформисты. Мы нуждались в изменчивых мыслителях и деятелях в нашей среде. Нет ничего эксцентричного о моем отношении к парням как Боб. Здоровая темная сторона, должным образом направленная, может быть хорошей вещью. Они говорят, что то, что не убивает Вас, делает Вас более сильными. Оставленный его собственным устройствам, Боб, возможно, уничтожил местоположение или два из наших.

Но, принесенный в сгиб, он также, возможно, сделал нас более сильными. Я нуждался в людях в нашей команде, которая будет готова раскачивать лодку. Я попытался убедить его позволять нам покупать 50 процентов его действий в Северной Каролине. Я, возможно, даже позволил ему держать (оставлять) имя (название), которое он использовал для своей компании. Но он не шел для него.

Было много времен в Kinko's, когда я сделал хорошую работу по управлению моей собственной темной стороной. Это было одним из них. Я, возможно, пошел, чтобы возмутить с Бобом, но чего это достигнет? Мы никогда не принимали дальнейшие меры против него. Много лет после, я иногда слышал бы, что он был все еще в нем управляющий его собственными компаниями копии в Северной Каролине и делающий очень хорошо.

Мне всегда нравились отступники, экстремисты и нонконформисты.

## Раздвоение личности

Полетите жена убедила меня видеть врача некоторое время назад. Он думает - что часть моей индивидуальности откололась из-за травмы моей борьбы в детстве, включая сексуальное насилие, которое я перенес. Он теоретизирует, что я взял это альтер эго, этого "Кинко", который смог направить весь этот гнев - или большая часть из него, так или иначе - к положительным концам. Он подозревает, что я, возможно, так же, как легко пошел другим путем и следовал за некоторыми моими друзьями средней школы и колледжа вдоль преступного маршрута, которым они следовали. Вместо этого я принял отношение, что, если бы люди не могли бы помочь мне - с моим чтением, моим пониманием и моей травмой - тогда, я помог бы стольким людям, сколько я возможно мог. Поскольку я учился делать, когда я был ребенком, я стал направленным наружу. Я поднял (принял) на напряжении других людей.

Я согнул всю свою энергию к помощи им к решению их проблем. Я умасливал, и сильный - вооружил много людей в деловые карьеры, которые они никогда не будут рассматривать для себя. Вместе мы построили бизнес, который продолжит решать ум - пугающееся множество творческих и логистических проблем для миллионов людей.

Когда Вы думаете о бизнес-модели в корпоративной Америке, Вы можете видеть то, что было революционно о Kinko's. Чтобы функционировать, большинство крупных компаний требует подавления лиц своих коллег и их эмоций. Мы полностью изменили проводку в Kinko's. Kinko's родилась из и основывалась на эмоциональных крайностях. Без силы всего этого гнева и страсти - моего и того из наших коллег и клиентов - у нас, возможно, не было положительной энергии построить наш путь до 1,200 магазинов.

# Следи за своей кармой

---

ОБНАРУЖЕННАЯ СУДЬБА В БЕРКЛИ. НЕ, ИЗУЧАЯ ДОСТОИНСТВО В ногах некоторого гуру посещения, но хитря в нашей первой Kinko's в городе. Центр Копии Кришны, конкурент нашего вниз улица, продолжал подрезать наши цены. И я мог видеть почему. Я полагал, что владелец нанимал иммигрантов из Индии и других стран и платил им в наличных деньгах от книг, которые означали держать (оставлять) его полную стоимость ведения бизнеса намного ниже, чем наша.

Я решил, что знал, как обращаться с ситуацией. Я назвал IRS одним днем и симулировал быть спортсменом копии Центра Копии Кришны. Я симулировал невиновность, спрашивая, как точно я, как предполагалось, заплатил свои налоги. Я повесил телефон и очень следующее требование, которое вошло, был от одного из наших партнеров, Stuie Krause, который делал книги для наших северных Калифорнийских действий. Мы только что прошли ревизию налога с продаж. Кажется, что была проблема (выпуск) двойного налогообложения. Мы не думали, что были должны правительственные деньги, но мы сделали. Наш счет прибыл почти в 50,000\$!

Никто не должен был объяснить судьбу мне после этого. Я понял его прямо тогда; кто-то там держал (оставлял) счет. То, что Вы производите к миру, возвратится Вам. Другими словами, сделайте благодеяния. И всегда платите свои налоги. Я всегда был прилежен о предоставлении правительству его должное. Я обманул на тестах в начальной школе только потому, что я чувствовал, что имел к, чтобы выжить. Если бы я, возможно, сделал его иначе, я имел бы. После извлечения моего урока пару раз, я никогда не обманывал в бизнесе. Я не хотел плохой судьбы. Теперь, когда я учу детей в своем экономическом классе колледжа, я говорю им ту же самую вещь, которую я сказал нашим партнерам: Целостность (Честность) походит на девственность - Вы только теряете его однажды.

Моя семья, моя мать особенно, учила меня важности этики в бизнесе и в жизни. Одно время, которым мы были в магазине, когда я был маленьким ребенком и я попытался украсть что-то. Я даже не помню, каково это было. Когда мы пришли домой, моя мать поймала меня рукой и взяла меня к заднему двору. Когда она противостояла мне, я лгал. Она провела матч (спичку) к моему пальцу, пока он не покрылся пузырями. "У меня не будет вора и лгуна в моем доме," сказала она. И это - женщина, которая редко ударяла ее детей. Но когда она сделала, она убедительно изложила свою точку зрения. Мама была полна решимости привить высокую нравственность своим детям. Она всегда говорила

нам, "Ваше слово - Ваша связь." Она восхитилась моим отцом, потому что он всегда держал свое слово в бизнесе, был ли составленный договор или нет. Особенно из-за моей дислексии, это было полезной практикой для меня, чтобы наблюдать (соблюдать) . Большая часть нашего бизнеса, особенно в первые годы, базировалась, по необходимости, на рукопожатиях.

Как Чарли Райт выражается, "У нас была довольно хорошая культура того, что приходит, идет вокруг. Если Вы были неэтичны и нечестны, нам не нравились Вы", я помню, одно время, один из моих партнеров бросил четверть (квартал) в газетную машину и вынул две копии газеты вместо одной. Я не могу переварить такое поведение. Это заставляет мои волосы встать дыбом! Я все еще работал с этим партнером, но я сообщил ему, что я думал об этом.

Если Вы построите окружающую среду, где этика и нравы оценены и поощрены, то Вы вселите лояльность (привязанность) в людей, с которыми Вы живете и работаете.

Противоядие к видам скандалов, которые случились с Enron и WorldCom (и их невольные акционеры) должно убедить деловых людей, что находится в их собственном сам - интересуют вести себя этически. Исследование 1,500 публично проданных компаний, изданных в проблеме (выпуске) в феврале 2003 Ежеквартального журнала Экономики, нашло, что у фирм с сильной этикой были более высокая устойчивая (твердая) ценность, более высокая прибыль, более высокий рост объема продаж и более низкие капиталовложения. Это не удивительно мне. В моем личном вложении я обращаю пристальное внимание на этику компаний, в которых я покупаю запас (акцию) . Это не тангенциальная, "мягкая" проблема (выпуск) .

Это - центральное беспокойство (предприятие) инвестора и оператора. Люди должны понять, что они сделают намного больше денег в конечном счете, если они проведут себя с целостностью (честностью) .

В Kinko's мы расценили заботу о наших коллегах как этический вопрос. Если у нас был коллега, который упал на плохие времена, мы сделали то, чему мы могли, чтобы помочь, обеспечивало ли это свободное время, ссуды или прямые денежно-кредитные подарки. Одно время, Чарли Райт нанял мать-одиночку, которая проходила грубый участок (заплату) , и мы заплатили арендную плату на ее квартире какое-то время. Когда наш медицинский страховщик отверг освещение другой матери-одиночке в нашем Торрансе, Калифорния, магазине на технической особенности, мы вопили и кричали, пока она не

получила страховку. Мы помогли послать некоторых наших менеджеров в реабилитацию для алкоголя или наркотиков (лекарств) . Это удалось лучше для них и для нас в конце. Когда у одного менеджера была проблема гнева (я мог иметь отношение) , мы наняли адвоката, чтобы работать с ним почти таким же способом, которым мы ввели адвоката, чтобы работать с Дэном и мной. Мы дали займы деньги нашим коллегам все время и нашли, что они никогда не выполняли своих обязательств по их ссудам.

## Нахождение тараканов

ой мы удостоверились, что все наши коллеги вели себя этически? Разговор о целостности (честности) большой, но Вы нуждаетесь в хороших средствах управления. Доверие (Трест) , но проверяют (подтверждают) . Kinko's была разумно легким бизнесом полиции. У всех наших машин были внутренние прилавки, таким образом, мы могли отслеживать то, как число (номер) фактических копий смело встречало против дохода каждый день, неделя или месяц. Мы разработали систему проверок (чеков) , таких как выполнение согласований и балансов банка наших партнеров, но не было никакого способа, которым мы могли тщательно исследовать каждый пункт (изделие) линии (очереди) , текущий в из каждого из наших магазинов. Вместо этого в первые годы CiCie внимательно изучил возможно 10 различных (других) пунктов (изделий) из 1,000, который израсходовали наши партнеры.

Иногда, мы нашли нарушения. Одно время партнер обвинил нас за некоторую новую одежду, которую он купил. Позже, этот тот же самый партнер закончил тем, что следовал модели навязчивой азартной игры, и мы должны были уволить его. Часто, на вид незначительное (младшее) нарушение указывает на намного более глубокую проблему. Я называю это явление "тараканом". Всякий раз, когда Вы видите одного таракана, это не одинокая ошибка (жук) . Вы должны предположить, что есть многие, многие другие. Когда я вижу таракана в компании, я рассматриваю вложение в - высокомерие со стороны генерального директора, маленького скандала или сообщения бухгалтерская ошибка - я принимаю (предполагаю) худшее; я не вкладываю капитал. То же самое было верно с нашими магазинами. Если менеджер не делал свои ежедневные депозиты в банке, я знал, что было еще много проблем. Мы просто еще не видели их.

Одна стратегия, которую мы использовали, чтобы контролировать наши магазины, была использованием "таинственных покупателей," идея, которая вышла из Kinko's Service Corporation.

Изображая из себя клиентов, эти люди пошли в магазины по всей стране, ища несколько вещей: действительно ли коллеги были сердечными и честными? Они "upsell", предлагая им другие услуги, когда это прибыло время, чтобы заплатить? Кто-либо предлагал заканчивать заказ (порядок) с выше - оцененный цвет или ограниченная бумага (газета)? Всякий раз, когда магазин получил последовательно высокое множество по 12 - период месяца, коллеги там были награждены мемориальной доской.

Когда я посетил магазины по всей стране, я взял полностью другой подход. Я устранил "тайну" из опыта. Независимо от того, где я был, я всегда звонил вперед, чтобы предупредить менеджеров, что я был на своем пути. Некоторые наши партнеры жаловались на эту привычку. Они хотели, чтобы я нанес неожиданные визиты. "Вы не видите реальные магазины," сказали они. Я не согласился. Я положил, что большинство магазинов смотрело и работало в значительной степени, как они обычно делали даже с немногим, "возглавляет" это, основатель был на законченном пути. Я все еще наткнулся на большое количество проблем, которые нуждались в исправлении - в дополнение к большому количеству хороших идей, также. Я верю своему подходу, передавая доверие (трест), уважение (отношение) и любезность, дали компенсацию за любые недостатки, которые я, возможно, пропустил.

Одно время, я помню, я сел с нашей головой человеческих ресурсов и спросил ее, как это шло. "Большой", сказала она. "У нас не было судебных процессов." Она думала I, будут рады, но я не хотел ее использование что как барометр успеха. Я сказал ей идти вперед и увольнять некоторых людей.

Факт, что у нас не было неправомерных судебных процессов завершения, не был утешителен (приятен) мне. Чтобы быть эффективными при нашей работе человеческих ресурсов, мы должны были удостовериться, что отпускали коллег, которые были бедными исполнителями, или плохо подходит нам. Если у нас были нулевые судебные процессы завершения, мы не были достаточно бдительны с нашими сотрудниками. Когда мой брат, Дики, был банкиром, прежде, чем он приехал в Kinko's, ожидалось, что определенный процент от его клиентов не выполнит своих обязательств по их ссудам. Если у него были нулевые невыгодные займы, это был знак, что он был слишком строг. Это - все о двусмысленности. Иногда, какие проходы для целостности (честности) действительно не целостность (честность) вообще.

Я сказал ей идти вперед и увольнять некоторых людей.

Я часто наблюдал (соблюдал) это явление, когда мы нанимали людей. Я нанял бесчисленных людей для большого разнообразия (широкого выбора) положений (позиций). Вместо того, чтобы предложить диапазоны зарплаты, я обычно спрашиваю потенциально новых коллег, что они хотели бы, чтобы мы заплатили им. Неизменно, они называют слишком низкое число (фигуру). Люди не знают, насколько они стоят. Они недооценивают себя. Мы должны были бороться с этой тенденцией изнутри наших собственных разрядов. Однажды я говорил с одним из наших партнеров, Гленна Картера, и я спросил его, "Вы теряете каких-либо клиентов на оценке?" Он сказал, что не был, и я сказал, "Ну, начать." Единственный способ, которым мы собирались выйти из товарного бизнеса, состоял в том, чтобы предложить лучше, более чрезвычайно настроенные услуги, и взимать премию (страховой взнос) за них. Нормально терять несколько клиентов, если это - часть процесса получения Вашей оценки в линии (очереди). Я читал однажды это. Пол Гетти сказал, "Кроткое должно унаследовать Землю, но не минеральные права." Мы должны были быть готовы спросить за более высокие цены, чтобы вырасти.

С другой стороны, я никогда не восхищался людьми, которые хвастали о выдалбливании их клиентов. Я не хотел работать с ними. Запрос чрезмерной цены на пробеги вопреки Философии Kinko's, которая подчеркивает здание долго - отношения термина (срока) с клиентами. Ценность длинного - отношения термина (срока) настолько выше, чем, что Вы пожинаете от выдалбливания клиентов и потери всего их будущего бизнеса. Как Вы говорите различие между тем, чтобы быть соответственно агрессивным при оценке и выдалбливанием Ваших клиентов? Вы обеспечиваете выше или дополнительная услуга, и Вы спрашиваете, что рынок мог или должен иметь. Но, кроме того, как столько этических вопросов, это неоднозначно.

### Своевременность Следующая за Набожностью

обстрел заботы о клиентах, взимая высокие цены. Доверие коллегам, но выяснение их. Жизнь парадоксальна. Это заполнено наборами противопоставления против ценностей, которые, кажется, уравнивают друг друга, но в действительности оба необходимы, чтобы держать (оставлять) бизнес на плаву. Управление (Бег) бизнесом является не чем иным как обучением заснуть ночью с нерешенными проблемами (выпусками). В бизнесе - как с любым другим усилием - Вы должны схватиться с фактом, что жизнь сомнительна. Я часто спрашиваю людей, думают ли они, что бизнес - искусство или наука. Студенты колледжа часто говорят, что это - наука, тогда как пожилые люди говорят, что это - искусство. С опытом люди выясняют, сколько искусства требуется, чтобы управлять всей двусмысленностью в науке о бизнесе или жизни.



Наша Философия выражает серию ценностей, многие из которых кажутся противоречащими, как то, чтобы заботиться о наших клиентах в то время как также заботящийся о наших коллегах. Некоторые клиенты были так грубы, мы должны были уволить (запустить) их, чтобы заботиться о наших собственных людях! В Kinko's, заботясь об области (поле) , проявляя внимание к вопросам в главном офисе вызвал бесконечный конфликт. Почему? Это неоднозначно. Есть этические аргументы (споры) с обеих сторон уравнения.

Когда Ваш бизнес растет, и Вы назреваете, Вы начинаете находить, что Вы живете когда-либо больше в сером. Судьи Верховного Суда могли сказать Вам об этом.

Все, что они делают каждый день, является попыткой чесать лучшие решения от чащи двусмысленности. Вы действительно хотите жить в черном - и - белый мир? Это - Ваш выбор. Я нашел, что это намного более захватывающе в сером.

Наш партнер Тодд Ордэл помнит, что попытка служить противостоящим ценностям, как благоразумие и стремление, могла послать ему раскачивание. После ведения переговоров (заключения) о договорах аренды и несения юридическим расходам, он иногда находил, что один из его других партнеров хотел удержать и не открыть новые магазины так быстро. Он чувствовал, что потратил впустую и время и энергию.

"Я - твердый парень," говорит Тодд, "таким образом, Пол просто смотрел бы на меня и смеялся бы и сказал бы, `Пунш - мальчик, Вы просто оказываетесь перед необходимостью иметь дело с двусмысленностью.' Я хотел сказать, `Что Вы имеете в виду, придурок (анус) ?' Но иногда жизнь просто действительно не черная и белая."

Управление (Бег) бизнесом учится засыпать ночью с нерешенными проблемами (выпусками) .

Давид Вохиас: "Все было таким образом переходный процесс (временный работник) , Вы должны были быть фриком, чтобы обращаться с ним. И Пол был фриком. Но тогда, я был фриком, также."

В то время как бизнес был в постоянном (неизменном) , иногда невыносимом, поток, мы цеплялись за некоторые методы, которые держали (оставляли) нас на ровном киле. Я помню, что, когда психиатр Пьер Морнэль приехал, чтобы помочь Дэну и мне, он был поражен, чтобы найти связку исключая - хиппи, которые были так фанатичны о точности.

Даже если это обещало быть неприятным, мы никогда не опаздывали на встречу с Пьером. Насколько я заинтересован, быть вовремя - вопрос этики и честности. Я стремлюсь быть прекрасным, или превосходным с моим следовать - через. Усердие SiCie предоставило мне роскошь моих высоких стандартов в этой области. Я был всегда маниакален о возвращении телефонных звонков так же как письменной корреспонденции (соответствия) так быстро, как я возможно мог, часто в течение дня или два, если не в течение часа. Большая часть этой работы я сдал в аренду к SiCie. В течение 20 лет ее следуют - через, было так прекрасно, что я никогда не должен был волноваться о держании моего слова другим.

Я полагаю, что, если Вы хотите преуспеть в жизни, Вы не можете опоздать. Несмотря на наше свободное - к - быть - меня, свободны - к - быть - Вы культура в Kinko's, у нас был наш "республиканец"

сторона. Иногда, когда мне надоели в Kinko's, я схвачу Марка Мэддена, и мы пошли бы стенд в главном входе в наши офисы Вентуры в 8:00, начало рабочего дня. Мы приветствовали бы последнее прибытие (достижения) до 8:10 и попросили бы у них объяснения.

Я хорошо провожу время со студентами в моем экономическом курсе (течении) в Калифорнийском университете в Санта-Барбаре. Если они опаздывают, они не выходят сухим из воды.

Я жарю их. Я заставляю их сидеть на полу (этаже) . Я называю их прокаженными. Если они не обнаруживаются вообще, я называю (вызываю) их тут же в классе, чтобы узнать почему. У меня есть все их номера сотового телефона. ("Привет, Джоуи, это - Пол. Каким образом Вы не приезжали в класс этим утром, приятеля? Что Вы делаете? Вы находитесь все еще в постели?" ) Те, кто несетя через несколько минут после запусков класса в 9:00, должны встать и сказать остальную часть нас точно, почему они сохраняли (держали) нас всех ожиданием их. Если их оправдания или их представления неопределенны или запутаны, я посылаю их снаружи и говорю им идти назад через дверь, приветствовать всех нас снова и перефразировать свое создание оправдания. Это походит на

действующий класс. Те оправдания лучше быть хорошим, если они собираются выиграть меня. В первый день я позволяю всем знать, что последний человек к классу каждый день будет застревать, очищая все оставшиеся рогалики и сливочный сыр, усыпанный на всем протяжении стола (таблицы) . Это иногда походит на крупную дичь, но это не. Слишком много преподавателей (профессоров) позволяют студентам сходить с рук этот материал. Я награждаю сорта (классы) студентов ниже, чем, только если они последовательно опаздывают или если они не обнаруживаются вообще. Если Вы собираетесь участвовать в жизни, прежде всего, Вы должны собраться для нее. Быть вовремя - вопрос уважения (отношения) . Нет никакого худшего способа отнестись непочтительно к другому человеку, чем, заставляя их ждать Вас.

Блез Симк знал, что я рассматривал людей, я работал с - были ли они продавцами или коллегами - как будто они были членами моей собственной семьи. Когда кто-то навестил, я только выходил к столу своего помощника, чтобы приветствовать их, я встретил (выполнил) их вниз в лобби. Часто я шел их к их автомобилям.

Это раньше раздражало меня ни к какому концу, когда чей-то секретарь вышел, чтобы сопроводить меня в их офис.

Поскольку Блез помнит его, "Пол размолот бы людей ксерокса на цене, но тогда он будет идти их снаружи. Он объяснил это, спрашивая, `Что Вы сделаете в своем собственном доме?' Он не послал бы своего помощника. Пол - также абсолютный сторонник на точности, потому что это - признак уважения к другому человеку. Он не будет опаздывать ни на кого ни при каких обстоятельствах. Однажды, я шел в здание в 8:10, Пол видел меня.

Он порвался в меня. Он просто развязал. И Полу понравился я. Ему, будучи вовремя был признак уважения (отношения) к культуре компании."

Даже когда я чувствовал, что должен был пережевать кого-то, я не мог сдержать чувство ужасно об этом позже. Блез говорит, "За ланчем в тот день Пол продолжал спрашивать меня много раз, `Эй, приятель, как наши отношения? Мы в порядке?'"

Общая (Обычная) любезность в эти дни стала необычной (необыкновенной) любезностью. Большинству студентов, которых я учу, не преподавали, как вести себя в классе или в социальных параметрах настройки (окружении) . Они могут только соединить членораздельное предложение (приговор) , когда Вы задаете им вопрос. Они

или замерзают, или они околачиваются вперед и вперед, когда они говорят, никогда не высказывая их мнение. Вот простое эмпирическое правило в бизнесе: Если они не могут сказать его без обиняков, не работайте с ними! Университеты всюду раньше предлагали майору, названному "Риторикой". Приблизительно 100 лет назад много студентов сделали его центром их исследований (занятий) . Возможно это вызвано тем, что было меньше коммуникационных технологий тогда, и люди были вынуждены положиться на свои собственные навыки вербальных коммуникаций, чтобы добиться цели. Сегодня, только очень немного учреждений высшего образования предлагают Риторику как майор. Это - позор. Я думаю, что мы потеряли большую часть искусства разговора с друг другом. В моем классе никто не засыпает, потому что они не получают шанс к. Я вынуждаю их взаимодействовать со мной. Я был тем же самым путем с нашими партнерами на наших годовых собраниях. Я сконцентрировал внимание на самых тихих и заставил их говорить всем нам, как вещи входили в свои магазины. В колледжах и университетах, большинство преподавателей (профессоров) говорит в своих студентах. Они не вовлекают их ни в какой диалог. Это не то, как реальный мир работает.

Быть вовремя - вопрос уважения (отношения) .

Здесь в реальном мире, нам необходимо говорить с друг другом, ясно и кратко. Когда наши партнеры послали мне многоречивые голосовые почты, я отослал сообщение назад к ним так, они могли услышать то, на что походили их сообщения. Тогда я добавил бы сообщение "Слишком много слов!" Они перезвонили и подвели итог своих идей более кратко. Есть такой акцент всюду по нашей образовательной системе на написанном слове, до и через колледж, что, в то время как студенты учатся писать длинные эссе, никто не читает, мы фактически потеряли способность говорить непосредственно. Если у Вас есть изучение возможностей как, я делаю, вербальная коммуникация - способ, которым Вы сделали все. Я помещаю высокую ценность в способность людей к ясно и быстро ясно формулирую то, что они хотят. По моему мнению, это - также признак уважения (отношения) . Они не тратят впустую мое время! Если кто-то пытается дать мне подачу для бизнеса, который длится больше чем пять минут, я начинаю чувствовать, что они действительно не продумали свою идею. Несмотря на меня, я прекращаю слушать.

В моем классе дети улавливают смысл быстро. Они имеют к. Я вытягиваю их. Они просыпаются, сидят и говорят со мной и друг другу. Я ожидаю его их.

Когда мы начали процесс поиска покупателя для Kinko's, я убежал от соглашений, когда я нашел, что важные шишки, которые мы путешествовали, чтобы встретить, заставили ждать нас в своих лобби - и затем не выходили, чтобы приветствовать нас. Если они не

могли бы расширить (продлить) нас, что общая (обычная) любезность, когда мы встретились в первый раз, что мы могли ожидать от остальной части наших отношений?

Я свожу счеты с любым человеком или учреждением, которое ударяет меня как человека, принадлежащего к элите. Kinko's была основана (построена) на решительном (определенном) популизме. Это весны из массового духа демократии и antiestablishmentarianism. Как Чарли Райт выражается, "Пол не позволял элитизма, и это затронуло меня много."

Самое большое преимущество нашей популистской точки зрения к нашему бизнесу, нашим клиентам и нашим коллегам состоит в том, что мы построили действительно демократическую систему. И это, в конце, было частью проблемы, также. Когда мы наняли людей, мы добрались - и обнялись - целая энчилада, польза и плохое.

Когда Вы живете или работаете с людьми, этические кризисы собираются произойти. Вы не можете избежать их. Всякий раз, когда партнеры или коллеги открыли конкурирующие магазины копии - как наш своенравный партнер "Боб" в Северной Каролине - мы рассердились, конечно. Но мы всегда заканчивали тем, что решили, что оптимальный маршрут ничего не должен был делать с этим. Большинство людей, которые обманули нас или обманули нас, закончилось тем, что боролось позже в конечном счете. Несколько лет спустя, Боб открыл магазин в Айове, и мы взяли большое удовольствие в ударе ногой его торца (удара) там, честно и справедливо.

"Все, что мы сделали, было, оставляют мошенников в покое," Джимми Уоррен помнит. "Казалось, что законы судьбы работали."

Поскольку мой папа раньше спрашивал, "Почему Вы будете хотеть напрасно тратить время, пытаясь пойти после кого-то еще, когда всегда будет так много золота под Вашими ногами?"

# Неудача — это движение вперед

---

АЛКОГОЛИК ТОЛЬКО ДЕЛАЕТ я НЕ ВЕРЮ В ТЕРМИНЕ (СРОКЕ) "инвалидам изучения," я также не верю в понятие (концепцию) отказа (неудачи) . Я не думаю там, действительно такая вещь как отказ (неудача) . Вся эта мысль не особенно полезна. Когда Вы "терпите неудачу" в чем-то, что это фактически означает один или больше из трех вещей: 1) Вы - берущий риска, и (в пределах причины (разума) ) это - хорошая вещь - Вы знаете, как взять на себя инициативу; 2) Вы узнали что-то о себе или мире по пути; и 3) есть другой, вероятно лучше, возможность в другом месте. Люди, которые изучают предпринимателей, как мой друг Том О'Мэлия, прежний глава Центра Исследования Предпринимательства в USC, нашли, что у них есть избытие двух качеств, которые позволяют им извлечь выгоду из отказа (неудачи) : оптимизм и настойчивость. Неспособные к чтению предприниматели имеют еще больше. Они имеют к. Как Салли Шейвиц, автор и эксперт по дислексии от Йельского университета, пишет в своей книге, Преодолевающей Дислексию, "Взрослые неспособные к чтению жестки (трудны) : Борясь, они привыкли к бедственной ситуации; тяжелая работа и настойчивость теперь прибывают естественно. Испытав отказ (неудачу) , они бесстрашны, неустрашимы неудачами (регрессом) ." Учитывая мой послужной список, поскольку предприниматель, учитывая все рабочие места I "потерпел неудачу" в как ребенок, я испытываю здоровое уважение к тому, что это означает стоять перед неудачами (регрессом) . Я обнаружил рано на том оптимизме, и настойчивость их единственные эффективные противоядия.

Что я подразумеваю отказом (неудачей) ? Я говорю монументальные провалы, плохие ошибки в суждении или сад - неспособность разнообразия встретить (выполнить) задачу под рукой. Я также говорю о тех неожиданных ударах судьбы: неожиданный залп от противника, изменения в налоговом праве (законе) , смерти, бедствии или отказе. В моем опыте отклонение является самым трудным из всех. Отказы (Неудачи) могут также возникнуть из неожиданной четверти (квартала) : наши прошлые триумфы. Мои родители сказали нам постоянно, когда мы были детьми, что самая большая причина отказа (неудачи) - Ваш прошлый успех. Успех слишком часто идет в Вашу голову. Безотносительно причины (разума) , вслед за каждой неудачей (регрессом) , нас оставляют хватать наш путь и из бедственной ситуации. Мы заново продумали наши бизнес-стратегии или нашу личную жизнь. Мы восстанавливаем наш сам - кирпич уважения кирпичом. Может быть трудно поднять (принять) инструменты оптимизма и настойчивости, особенно если мы непривычны к использованию их. Но мы должны.

У китайцев есть высказывание: "Кризис - возможность." Это - трюизм, что каждый отказ (неудача) содержит семена новой возможности. Это вызвано тем, что потеря, особенно потеря в бизнесе, действительно производит что-то вроде исключительно высокой

ценности: информация. И, хотя это может не казаться так сначала, исходные данные могут быть еще более ценными, чем, что это - Вы потерянный во-первых. Почему Вы думаете, что американская экономика (экономия) таким образом эластична? Рисуите мелом его до нашего законодательства о банкротстве и нашего прощающего инвестиционного климата. Столько компаний терпит неудачу так быстро в этой стране, что мы производим неумеренность информации о рынках, на которых они рождаются и затем умирают. Наша предпринимательская экономика тогда выращивает запуски из кладбищ старых. Это - плодородное, данные - богатый климат, который мы вырастили. Мы учимся, когда мы растем.

Счастливи, Kinko's избежала банкротства. Мы обновили нас так быстро, мы были сэкономлены та боль. Мы существенно повторно поместили бизнес много раз. Мы начались как многогранная компания, продавая бумагу для печатающих устройств, фото развитие, печать и копии. Тогда мы были университетским городком - базируемая цепь (сеть) копии. Позже мы продали пакеты (стаи) академической курсовой работы в студенческом городке в национальном масштабе, становясь своего рода подакадемическим издателем. Затем мы оставили академиков в целом (больше об этом через минуту) и повернулись к коммерческому рынку. С быстрым повышением информационной технологии в середине - девяностые, мы начали называть нас "Кухней Супа для Технологически Бездомный" внутренне после того, как Дэн Фредериксон выдумал фразу. Сегодня, был партнером FedEx, Kinko's расширяет свои связи с корпоративным рынком.

Наша официальная политика в Kinko's была то, что наши ошибки ничего не стоят нам. Мы хранили эту идею в нашей Философии. Мы приложили все усилия, чтобы взять наши неудачи (регресс) с ходу, видеть незаштрихованную возможность в кризисе. Это было не всегда возможно, но чаще, чем не это было. В конце концов, мы не управляли атомными электростанциями. Поощряя ошибки, мы вознаградили экспериментирование и новшество. Мы создали культуру риска - взятие. Как Вы думаете, что младенцы узнают о силе тяжести? Они пропускают (роняют) вещи. Они изучают, где что-то, захватывая в нем willly - nilly и обнаруживая, где это не. Они учатся посредством отказа (неудачи) .

Мы боролись против пугающих препятствий в Kinko's прямо после того, как мы начали. В 1973, вскоре после того, как мы открыли наше второе местоположение, мой бухгалтер попытался убедить меня закрывать ставнями бизнес. "Вы не собираетесь делать его," сказал он мне. Я продал парусную шляпку. Я поместил 8,400\$ в доходы в бизнес. Это было трудным временем. Мой отец, внесенный со ссудами, чтобы выручить. Но я всегда боялся спросить, и этого никогда не было достаточно, чтобы оплатить наши счета вовремя.

Причина (Разум) ? Это было временем, которое я упомянул ранее, когда ксерокс угрожал предъявить иск нам. Они потребовали приблизительно 100,000\$ в компенсации. Мы не имели в какой-либо степени, что количество, ни был я собирающийся заплатить им цент. Если бы мы были вынуждены, это легко разорит нас, так (с тех пор) как иск (костюм) прибыл прямо посреди нашего первого толчка, чтобы расшириться, когда у нас был отрицательный счет предприятия. Выбор времени, возможно, не был хуже. Слава Богу это было отклонено. Его собственным способом, тем не менее, угроза того судебного процесса действительно помогала нам. Это расширило нашу точку зрения на наш рынок и на наших продавцов. Мы быстро узнали, что могли использовать копировальные устройства IBM, если бы мы имели к. Мы могли выжить без ксерокса, при необходимости.

### Семейные ссоры

только боролись с продавцом. Мы боролись среди нас, также. В следующее десятилетие я столкнулся с проблемами с по крайней мере полдюжиной из наших самых ранних партнеров. В каждом случае отношения прокисли или просто не работали больше. Поскольку наш партнер Крэйг Редвайн помнит его, "Та трастовая вещь возвратилась, чтобы постоянно кусать Пола. Как сделал некоторых партнеров, становится партнером? Он помазал их предприниматели без разбора, особенно в начале. Он был партнером некоторого реального lulus. Это было блестящим (замечательным) , с одной стороны, и было удивительно, что это продолжило работать другой."

Верьте мне, выращивание лояльности (привязанности) среди нашей семьи не было легкой работой. Например, после многих лет с Kinko's, нашим горячим - умеренный офис-менеджер, Дотти О, убедил меня делать ее партнером в оригинальном (первоначальном) магазине на Пардэл-Роуд в Исле Висте. Большая ошибка. В конечном счете она и я достигли соглашения.

Она заплатила мне скромную сумму за оригинальную (первоначальную) Kinko's. Хотя это все еще называли Kinko's, нам больше не принадлежал он. (Впоследствии, не уведомляя нас, Дотти шла вперед и открыла другие магазины самостоятельно в Лаббоке, Техас, и в Сент-Луисе, Миссури.) Я должен был отпустить большого количества партнеров, когда я одновременно нашел новые. В приблизительно то же самое время Дотти выкупила меня, Брэд и я продали магазин печати (отпечатка;печатного издания;гравюры) , также, за 100,000\$, которые позволили нам расширить наши действия на Северо-западе. Мы также отпускаем нашего второго местоположения в Ирвине, где я не был в хороших отношениях со своим партнером. Я позволяю ей



выкупите меня еще за 15,000\$. В более поздних годах я убедил нашего партнера на Гавайях выкупить меня, также. Мы продали ей права на использование названия Kinko's где угодно на Гавайских островах за 25,000\$. Намного позже, когда Брэд и Чарли Уильямс открыли магазины на Гавайях для нас, они должны были придумать (предложить) другое название магазинов. Они назвали их Дитто. Какое-то время это был Дитто против Kinko's. Или, на самом деле, Kinko's против Kinko's. Это было довольно запутывающим. Когда мы стали ближе к продаже всей Kinko's, мы смогли пойти и выкупить имя (название) и исправить (востребовать) территории, которые были ранее потеряны нам. Но много лет там, мы покинули некоторую опалемую землю позади нас.

Я не горжусь всеми этими неудавшимися товариществами. Однако, много неудач (регресса) могут замусорить путь к успеху. Как мой лучший друг, Дэнни, выражается, "Если Вы настоящие анальный как, я, Вы уважаете людей как Пол, который может вернуть вокруг и быть грязным, потому что Вы понимаете, что не должны быть прекрасными, чтобы преуспеть.

Пол не возражал быть не в состоянии стать более успешным." У большинства теннисных великих людей есть намного больше добровольных ошибок, чем тузы на их пути к победе чемпионата. Я был рад быть избавленным от этих магазинов. В каждом случае я избавился от головных болей. Когда личные отношения или деловые отношения разлагаются, это - сливная вещь. Это не означает, что не затрагивало меня, чтобы думать, что нам больше не принадлежало самое первое местоположение. После того, как я продал первую Kinko's Дотти, я прекратил вести (везти) вниз Пардэл-Роуд. В течение короткого времени я был партнером в китайском ресторане, Рулоне (Ведомости) Wok'n, непосредственно через улицу. То предприятие не так успевало ни один, и мы закрыли место. Pardal прекратил чувствовать себя удачным мне. Я все еще прохожу мимо старого местоположения все время, чтобы иметь буррито в Freebirds, ресторане, который мой кузен Марк Орфала имеет поблизости. Через 30 лет я просто не вел (вез) вниз Пардэл-Роуд.

Какое-то время это был Дитто против Kinko's.

Мы испытали затруднения из-за коллег, также. Одним из моих самых ранних коллег был Уолт Уилсон, который управлял первой Kinko's для меня, когда я поехал в Европу. Какое-то время там, Уолт и я были двумя молодыми предпринимателями Ислы Висты. И в наших ранних двадцатых, Уолт имел и управлял угловой бензоколонкой, в то время как я управлял первой Kinko's просто вниз улица. Мы были даже соседями по комнате для периода. После того, как он закрыл свою бензоколонку, он приехал, чтобы работать в Kinko's. Пара несколько лет спустя, у Уолта и меня было выпадать. Он стал прямым конкурентом, открывая магазин печати (отпечатка;печатного издания;гравюры) непосредственно через улицу от оригинального (первоначального) местоположения Kinko's (также на Pardal, конечно) . Подходяще, он назвал его Альтернативой. Ему принадлежат три других Альтернативных местоположения в Калифорнии и один в Аризоне. Мои друзья говорят мне, что бизнес Уолта смоделирован в основном на том, что он изучил со своего времени с нами. Они - все все еще в бизнесе.

Как Вы видели, один из самых важных способов, которыми я учился иметь дело с неудачами (регрессом) , тем, чтобы отпустить. Я, возможно, висел на любое из тех ранних местоположений по сентиментальным причинам. Но продвигаться требуемый нас, чтобы нанять наши потери и движение (шаг) . Принятие - другой огромный урок отказа (неудачи) .

До такой степени, что мы боремся с нашими отказами (неудачами) , они управляют нами и препятствуют нам продвигаться. Но это не означает, что принятие - легкая вещь. Это - процесс и часто длинный. И, как с оптимизмом и настойчивостью, это не дополнительное. Не, если Вы хотите продвинуться в Вашей жизни и быть счастливыми.

У Вас нет никакого другого выбора, чем принять. Постороннему, заглядывающему, могло бы казаться удивительным что я так охотно разделенные пути не только с таким количеством ранних партнеров, но и с таким количеством ранних местоположений. Я нашел, что слишком много людей, когда сталкивающийся с расстройствами или неудачами (регрессом) , останавливаются на них для нереального сына способные отрезки времени. Я учился сосредотачивать свои достопримечательности передо мной, принимать то, что пошло не так, как надо, и идти дальше от него. Мы использовали доходы от продажи самых ранних магазинов, чтобы открыть новые местоположения в другом месте. После бывший партнером такого количества трудных людей, я поправился при выборе партнеров.

Легче принять промах, конечно, если у Вас есть большая вера в будущее. И у меня была большая вера в будущее Kinko's. Когда Вы складываете потери тех ранних магазинов с тем, что все мы продолжали строить, они были тривиальны.

Смерть золотого гуся...

возможно, единственная (отдельная) самая трудная неудача (регресс) , которую мы были вынуждены принять в Kinko's, была потерей нашего Издательского дела профессора в начале девяностых. Это было бизнесом, через который мы продали антологии академических материалов студентам колледжа. Пакеты (Стаи) курса (течения) состояли из Ксерокопированных копий книжных выдержек, статей и других материалов, собранных преподавателями (профессорами) в колледжах по всей стране. В течение наших первых двух десятилетий продажа пакетов (стай) курса (течения) была крупнейшим единственным (отдельным) водителем (драйвером) роста в Kinko's.

Во-первых, немного фона (происхождения) . В середине - семидесятые, я делал свою любимую вещь - блуждание и наблюдение. Я, оказалось, шел через библиотеку по университетскому городку однажды, когда я пришел к мысли. Профессора в каждом университете помещали много книг, статей и другие материалы исследования в запасной комнате (месте) в библиотеке университетского городка каждый семестр или четверти (квартале) для их классов (занятий) . Чтобы учиться от них, студенты пошли в библиотеку и проверили их. Проблема состоит в том, что студенты не могли получить доступ к тем же самым материалам одновременно. И при этом не имело бы смысла для преподавателей (профессоров) просить, чтобы студенты выложили сотни долларов для книг, из которых они нуждались в только странице или главе. Некоторые окольные, более конкурентоспособные студенты резали бы или сорвали бы материалы, в которых они нуждались, и украдите их.

Я пришел к мысли о копировании этих материалов и сборке их в чтение пакетов (стай) для преподавателей (профессоров) . Как только мы начали прикреплять летчиков в коробки преподавателей (профессоров) , предлагающие услугу, преподаватели (профессоры) подняли нас на ней. Это действительно поразило нерв. Мы продали пакеты (стаи) курса (течения) группами студентам. Наше подразделение (разделение) пакета (стаи) курса (течения) было главной причиной, мы открыли магазины в течение почти двух десятилетий на или около студенческого городка. Магазин Дэйва Воджиаса около Государственного университета Пенсильвании иногда вводил 30,000\$ в пакетах (стаях) курса (течения) день. В данный день другие магазины могли сделать целых 50,000\$ к 80,000\$ в пакетах (стаях) курса (течения) .

Мы расширились по всей стране, но я задержал открытие Kinko's в Нью-Йорке, капитале (столице) издательского дела. Я знал, что мы рискнули приглашать вниз на наших головах ярость издателей, открываясь в их заднем дворе. Это был конец восьмидесятых прежде, чем мы открыли нашу первую Kinko's в большом местоположении в Гринвич-Виллидж около Нью-Йоркского университета.

Конечно же, судебный процесс прибыл в почту в 1989. Это было подано (зарегистрировано) восемью издательствами: Basic Books Inc., Harper & Row Publishers Inc., John Wiley & Sons Inc., Макгроу - Hill Inc., Penguin Books USA Inc., Прентис - Hal Inc., Richard D. Irwin Inc. и William Morrow & Co., Inc. Это стало известным как Основной (Элементарный) Книжный Иск (Костюм) Нарушения авторского права. В нем издатели утверждали, что мы нарушали так - названный частью правомерного использования закона об авторском праве. Эта часть закона позволила преподавателям (профессорам) копировать материалы, используемые в образовательных целях, пока копии не составляли значительное количество работы. Они утверждали, что, в соответствии с законом об авторском праве, наша продажа (распродажа) , конечно, упаковывает вещи, было незаконно.

В то время, когда я чувствовал сильно, что продажа пакетов (стай) курса (течения) существенно не посягала на права издателей. Courseracks позволил свободный обмен интеллектуальной собственностью и идеями в наших университетах. (Хотя мы больше не находимся в бизнесе, требование (спрос) остается. Другие меньшие компании копирования все еще делают оживленную торговлю, продавая пакеты (стаи) курса (течения) также, как и большинство университетов.) , Конечно же, судебный процесс прибыл в почту.

Мы отстаивали дело со всем, что мы имели. Национальная Ассоциация Советов по школьному образованию и американская Ассоциация Библиотек поддержали нас, так же как другие организации с большим интересом к свободному потоку интеллектуальных идей. Там я был, в основном неграмотен сам, борясь за образование. Однако, этого не было достаточно, чтобы убедить лучшие юридические фирмы в Нью-Йорке представлять

нас. Те мы приблизились (обратились) к процитированным конфликтам интересов (злоупотреблениям служебным положением) с публикацией клиентов. Юридическая фирма, которую мы сохранили, оказалось, была большим разочарованием. Мы не были настойчиво представлены. Против нашего лучшего суждения мы были убеждены воздержаться от суда присяжных. Я все еще задаюсь вопросом, что результат того иска (костюма), возможно, имелся судьбу Professor Publishing, в руках жюри вместо судьи. В 1991, после расстраивающего (печального) года, мы потеряли судебный процесс и согласовали урегулирование (поселение). Мы закончили тем, что платили \$3.5 миллиона в убытках и юридических сборах, которые включали взносы за адвокатов наших противников.

Чтобы висеть на бизнес, давая компенсацию издателям в соответствии с законом, мы установили трудоемкую процедуру получения документов авторского права на каждой выдержке во всех наших пакетах (стаях) курса (течения). Отправьте (Ускорьте) - думающий, издательства, включая Harvard Business School Press и Публикации Мудреца (Полыни) в Таузенд-Оуксе, Калифорния, разрешили нам использовать свои изданные материалы, не имея необходимость ждать документов на индивидуальных (отдельных) выдержках. Это было финансовое благо для них; внезапно у них был новый поток дохода, который не требовал новой работы от них вообще. Но был мало, мы могли сделать, чтобы уменьшить (сократить) шесть - неделя, ожидая времена документов от другого, менее согласных (менее приятных) издателей. Документы стали обременительными. Целый процесс начал срывать нас.

Хотя мы потеряли иск (костюм), много партнеров, особенно те с магазинами, вводящими вверх 250,000\$ в месяц в продажах пакета (стаи) курса (течения), естественно требуемых, чтобы остаться в бизнесе. Мы чувствовали, что Kinko's родилась через Professor Publishing. Блез Симк приехал, чтобы работать с нами от издательского дела, чтобы видеть, могла ли бы программа быть принесена в соблюдение. Он помнит, "Coursepacks были тканью культуры. Они стимулировали другой бизнес. Это была очень эмоциональная проблема (выпуск): мы остаемся дома, или мы выходим?"

... И рождение другого

Некоторые партнеры начали вносить изменения даже прежде, чем law1 \_suit был подан (зарегистрирован). В то же самое время, к счастью, все мы начали замечать новую тенденцию: процент коммерческих клиентов, которых мы обслуживали, повышался. Но мы не могли соответственно служить им, потому что мы были так привязаны к ежегодному буму - и - цикл кризиса (бюста) академического календаря. Когда

законченное лето, наводнение зубрежки студентов магазины сделало почти невозможным сосредоточиться на наших коммерческих клиентах. Два раза в год мы, возможно, также подняли высказывание знака, "Не открываются для бизнеса." Брэд Крэюз спокойно открыл несколько коммерческих магазинов в середине - восьмидесятые. Тодд Джонсон, в Теннесси, прекратил открывать магазины около колледжей в конце восьмидесятых. В то время как его первые 9 местоположений были в основном в студенческом городке, последующие 26 магазинов, которые он открыл, были почти полностью коммерческими. Судебный процесс укрепил коммерческое руководство (направление) , которое предпринял Тодд. На Северо-западе Брэд был одним из моих первых партнеров, которые сказали вслух, что пришло время выйти из бизнеса пакета (стаи) курса (течения) полностью.

Это ни в коем случае не было легкое решение. Только когда я уехал на летние каникулы в 1992, я приехал, чтобы согласиться. Я постепенно приезжал, чтобы видеть документы, связанные с попыткой выполнить, так многие замедляются - движущиеся издатели стали неуправляемыми. Мы должны были отпустить. Однако, бизнес истощился в течение нескольких лет, пока мы формально не объявили о его закрытии на нашем пикнике лета 1994 года в Хилтон-Хеде, Северная Каролина.

Наш президент Дэн помнит мучение, которое мы чувствовали в это время: "У нас был отдел разрешения (устранения) авторского права 25 - 30 человек, которые действительно только пытались заплатить издателям. Но издатели не были совместными (кооперативными) и, казалось, не заботились о студентах. Я не думаю, что они делали то, что они должны для образования. Professor Publishing была действительно изобретательна и важна. Это дало учителям средства преподавать студентам их собственный учебный план а не учебный план издателей. Это освободило учителей. Они могли стать скульпторами своих собственных учебных планов класса. Другое грандиозное предприятие было теми материалами, могло быть актуальным. Они также стоились - эффективный для студентов. Каждый студент колледжа в Америке пострадал, когда мы потеряли тот иск (костюм) . Из-за нескольких издателей в Нью-Йорке этим детям не разрешили получить материалы, в которых они нуждались."

В то время, потеря бизнеса чувствовала себя подобно огромному отказу (неудаче) . Насколько я был заинтересован, я пнул задницу (осла) . Я не спал ночи. Наконец даже я должен был признать, что пришло время отпустить. Внезапно, мы должны были заново продумать нашу бизнес-модель еще раз. Мы должны были убежать от студенческого городка. Сосредоточение на академическом рынке устраняло нас от выполнения, что мы должны были делать, который служил нашей растущей базе коммерческих клиентов. Такая новая технология выходила - цветные копировальные устройства, копировальные

устройства проекта, и высоко - факсы скорости - что мы должны были все же эксплуатировать. Я понял - еще раз - что иногда Вы должны принять болезненные решения отделить себя от прошлого.

Я прочитал статистическую величину где-нибудь, что в 1970, в то время, когда я открыл первую Kinko's, были приблизительно 7 миллионов человек, которые работали из их домов. К тому времени, когда мои партнеры и я продали наши акции в конце девяностых, то число (номер) повысилось до приблизительно 42 миллионов. Это - огромное изменение. В то же самое время число (номер) предприятий малого бизнеса меньше чем с 20 рабочими взрывалось. В 1992 мы начали называть нас "Вашим Филиалом."

Оглядываясь назад, я понимаю, что, в то время как прибыльный, Professor Publishing фактически затрудняла нашу способность сделать намного больше денег. С непредусмотрительностью стало очевидно, что потеря судебного процесса была лучшей вещью, которая, возможно, произошла с нами. Наши доходы собрали грибы от 500\$

миллион больше чем к \$2 миллиардам между 1990 и 2000. Мы открыли сотни и сотни новых магазинов для наших новых коммерческих клиентов. Мы начали наше международное подразделение (разделение), которым мой брат, Дик, управлял первоначально. Брэд Крэюз открыл первый международный магазин в Британской Колумбии в 1991. Наше международное подразделение (разделение) выкупило то местоположение и открыло следующую Kinko's за границей в Японии в 1993. Позже мы ввели Майкла Кона, прежде Baskin - Роббинс, который расширил наши действия за границей быстрыми темпами. Скоро мы управляли магазинами Kinko's в Объединенных Арабских Эмиратах, Австралии, Канаде и Европе. Девственный основатель Ричард Брэнсон (такой же неспособный к чтению) стал нашим партнером в Великобритании. Мы становились различной (другой) компанией - более профессиональный, больше взрослого. Мы наконец "закончили" колледж. Мы использовали в своих интересах наши отказы (неудачи). Мы потерпели неудачу вперед.

Следование с нашими детьми

Со всеми уроками в бизнесе в жизни есть урок заключения. Когда я думаю об отказе (неудаче), я не могу не думать о наших детях и как они страдают и изо всех сил пытаются вырасти в течение их лет обучения. У разве нас не должно быть того же самого отношения к нашим детям, которые терпят неудачу, как мы в Kinko's имели друг к другу?

Родители должны светиться. Я думаю, что мы празднуем все неправильные вещи с нашими детьми. Мы должны праздновать их отказы (неудачи)! Не только их успехи. Это - радикальное понятие (концепция), я знаю. Доведите до конца его к его логическому выводу, и это означало бы обновлять и переориентировать нашу всю образовательную систему к экспериментированию и практическому опыту и далеко от старых кнутов и пряников.

В Kinko's, когда наши партнеры преуспели, я заставил (толкнул) их работать еще тяжелее. Я знал, что у них была способность (мощность) вырасти, таким образом, я не ослабевал на них. Когда они наткнулись, я поощрил их и дал им престижность. В те времена они вытягивались и расстроенные. Они нуждались в поддержке, таким образом, они не падали духом. Думайте о наших детях. Мы даем им премии, когда они преуспевают в своих исследованиях (занятиях) на спортивных состязаниях или в действиях. Но что лучшее время в жизни должно там подвести, чем во время школы, в то время как они все еще дома? Дети не должны волноваться о платеже арендной платы или обанкротиться.

Они должны быть поощрены попробовать столько новых и разных вещей, сколько они могут. Самый важный, они должны учиться проходить опыт отказа (неудачи). Самый прямой - типы живут в презренном страхе перед отказом (неудачей). Они мучают все эти прекрасные сорта (классы) и думают, что умрут, если они придут домой с В или С. Это не подготовка к действительности. В реальном мире, отказ (неудача) - и извлекающий выгоду из него - является названием игры.

Прямо - типы, непривычные к отказу (неудаче), входят в рынок и берут их первые прыжки животом в воду (неудачи) особенно трудно (сильно). Они так потрясены, они не знают, как реагировать. Почему Вы думаете, что столь многие из них возвращаются в аспирантуру? Это - огромное облегчение возвратиться к безопасности системы, через которую они могут провести как форель. Наши школы производят тестируемых, не творческих мыслителей. Мой брат однажды сказал мне, что исследования (занятия) показали, что форель укусит в крюке и кругу назад и обдумает тот же самый крюк 17 минут спустя. Они - автоматы. Они не используют свое воображение. Слишком многие прямо - дети входят в реальный мир, запущенный в падение и упасть трудно (сильно). Они не знают, как катиться с ударами или в рабочее место или в жизнь. Они не знают, как работать через их неудачи (регресс). То, что мы действительно хотим произвести в наших детях, является упругостью. Я могу быть чувствительным (быстро реагирующим), но я учился быть эластичным, также.



С таким акцентом на высокое СИДЕВШЕЕ множество и 4.0 средних балла, я думаю, наши школы и университеты выбирают эластичных детей, устраняя всех студентов как я. Мы создали систему, связанную с продвижением тестируемых и форели. Если бы Джордж У. Буш когда-либо действительно не следовал с его "Никаким Ребенком за Оставленной позади" программой, то я все еще был бы в третьем классе. Некоторые дети просто никогда не собираются схватывать теорему Пифагора. Но их нельзя клеймить для остальной части их жизни. Мы должны спросить нас: Это то, что мы действительно хотим для нашего общества и для нас? Мы действительно нуждаемся во всей этой еде - Вашем алфавите - супе - в алфавитном порядке перфекционизм? Мы действительно хотим изучить, как преуспеть на тестах разнообразного выбора? Или мы хотим преуспеть в жизни?

Позвольте мне задавать Вам вопрос. Как Вы отвечаете, когда ребенок приезжает к Вам с живописью (картиной) , которую она сделала в тот день в детском саду? Если Вы ходите на большинство людей, Вы говорите, "Это красиво, Сара!" Я не хочу разбивать Ваше сердце, но это - неправильная вещь сказать. Почему бы не сказать, "Почему Вы рисовали (красили) это, Сару? Что означает Вам?" Иначе, Вы учите детей нравиться другим вместо угождения самим. Было замечено, что, когда пятилетний - olds тянут (рисуют) деревья, они тянут (рисуют) грязные, зеленые пятна. К тому времени, когда им восемь лет, они тянут (рисуют) круглые круги с палками. Они учились тянуть (рисовать) как другие люди, ожидают их к. Я думаю пять - у года - olds есть он право.

В колледже я однажды взял еще один удар при попытке понравиться другим, связке прямых - типы в USC. Я срочно отправил братство и взобрался, чтобы закончить все назначения, мой будет - быть братьями братства, дал мне как залог. Но я не мог держать (оставлять) их прямо. Я прошел Неделю Ада и думал, что выжил. Вместо этого на следующий день другие парни провели встречу тайны, когда они знали, что мой лучший друг, Дэнни Тевризиэн, не должен будет там защитить меня. Они выслали меня. Это было сокрушительное разочарование. Таким образом, пока я не понял, что был большой фальшивой попыткой согласоваться с ними. Я не был я. Это был хороший отказ (неудача) иметь. Я стал немного больше эластичным. Разве Вы не предпочли бы эластичного ребенка прямому - ребенок?

Я думаю, что у пятилетних - есть право.

Иногда я оглядываюсь назад на свою жизнь и задаюсь вопросом, не должен ли я возвращаться и благодарить своих бывших братьев братства, бывших учителей начальной школы и всех тех руководителей, двери которых я затемнил в течение такого количества лет. Kinko's оказалась бы, если бы я не прошел такой приводящий в уныние отказ (неудачу) ? Я действительно не могу сказать. Дети, которые знакомы с отказом (неудачей) , как все мы, кто построил Kinko's, знают, что каждая неудача (регресс) - фактически шаг в правильном направлении.

# Делайте деньги во сне

---

Я ЗАМЕТИЛ, ЧТО у меня ЕСТЬ ДРУГОЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ ДЕНЕГ, чем большинство людей. Я был столь скарредным, что в первые годы в Kinko's я иногда вручал свою почту лично, чтобы сэкономить на пересылке по почте. Я спал на кушетках других людей за 50\$ в месяц, а не заплатите полную арендную плату. Когда я жил в Санта-Барбаре, я ждал, чтобы изменить нефть (масло) в моем автомобиле, пока я не был двумя часами на юг в Лос-Анджелесе. Почему? Поскольку было столь дорого припарковать в центре города Лос-Анджелес, что я хотел спасти (сэкономить) плату за парковку, получая мою нефть (масло), измененную там. Я всегда работал углы. Любая новая стратегия спасти (сэкономить) никель восхитила меня. Я полагаю, что Вы можете или заработать свой путь в состояние или спасти (сэкономить) Ваш путь в один. Выбрать. Или сделайте обоих, как я сделал. Оба пути действительны. Поскольку моя мать раньше говорила, "это не, сколько Вы делаете в жизни, это - сколько Вы экономите (спасаете)." Я принял этот совет близко к сердцу.

Вся моя жизнь я хотел быть богатым. Много людей страдают от того, что я называю (вызываю) Комплексом Бедности. Они действительно не хотят делать деньги. Они думают, что это - некоторый грех. Я никогда не понимал того отношения. Я рад, что не был воспитан с ним. Мы учились намного больше в нашем домашнем хозяйстве о деньгах, чем о сортах (классах). Мне нравится спрашивать детей колледжа, "Разве Вы не думаете, что могли бы стать немного более далекими в жизни со сбережениями, чем с сортами (классами)?" Этот вопрос потрясает их.

Разве они не предположены потянуть все - nighters, чтобы получить прямой А на их финалах? Мне нравится говорить им, что мой папа, сказанный, когда он видел моего брата Дики поздно, зубрежку для теста в средней школе однажды: "Лягте спать," сказал он моему брату. "Почему беспокойство, запоминая его, когда Вы собираетесь забыть его прямо после теста во всяком случае?" Мои родители намного больше интересовались моим сберегательным счетом и моими навыками критического мышления, чем они были в моих сортах (классах). Я напоминаю детям колледжа, что они находятся действительно в школе не для степени (градуса), но обнаружить их страсть. Они не должны позволять сортам (классам) убивать свою страсть.

Как неспособный к чтению, я никогда не терял из виду факт, что сбережения собирались получить меня намного дальше вперед в жизни, чем какой-либо табель успеваемости когда-либо будет. Я хотел расти, чтобы походить на моих дядей. Когда они были старше (более старыми), у них были необычные автомобили. Они провели свои дни, полируя их.

Самое трудное решение, которое они должны были принять, состояло в том, куда пойти на обед в тот день. Они были также свободны заботиться об их детях, провести время с их семьями. Они никогда не пропускали обед дома. Люди часто равняют богатство с безнравственностью, но это не то, что я рассмотрел как ребенка. Я видел людей кто и сделанный и затем экономивший достаточно денег, чтобы иметь досуг, чтобы посвятить их хобби и их семьям.

Одно время мой друг Алан Портер сказал мне Вашу целостность (честность) , непосредственно связано с Вашей ликвидностью, и я никогда не забывал его. Вы уверенный не слышите это в школах.

Особенно в студенческом городке, где модно посмотреть сверху на богатство - здание. Но если Вы сэкономили достаточно денег, Вы можете позволить себе иметь более высокие ценности. Несомненно, некоторые богатые люди не принимают решение иметь более высокие ценности. Это - их проблема. И у некоторых людей без денег есть изящно высокие ценности, часто по большой личной стоимости. Сколько из нас действительно исключено для мученичества? Но если у Вас есть некоторые сбережения, запасенные, чтобы жить на, Вы не должны продолжать работать на неэтичного босса. Вы не должны работать так, что Вы не можете быть там для людей в Вашей жизни.

Я всегда находил, что магазины Kinko's, которые сделали большую часть денег, имели самых счастливых коллег и сделали лучшую работу. Это походило на атмосферу в доме нашей семьи, где было достаточно денег, чтобы пойти вокруг и много смеха. Мне действительно понравилось иметь преуспевающих партнеров. К тому времени, когда FedEx купил Kinko's, больше чем 100 человек, связанных с компанией - большинство которых было нашими бывшими партнерами - стал миллионерами. Несколько из них двойные - цифра - и горстка тройная - цифра - миллионеры. Я чрезвычайно горжусь этим фактом; я только желаю большему количеству наших бывших коллег, и партнеры сделали еще лучше. Когда я учу детей колледжа и подающих надежды предпринимателей сегодня, я трачу большое создание обсуждения времени, экономию и рост денег. Удивительно мне, как мало они знают. Дети колледжа сегодня не знают ничего о финансовом планировании или остающийся вне задолженности по кредитной карте.

Первая тайна, которую я делю со студентами колледжа, и с партнерами в этом отношении (собственно говоря) , является одной - слово долго: Сэкономить (Сэкономить) . Сбережения были краеугольным камнем моей жизни. Я знал чертовски хорошо, что я не собирался делать его в жизни, если у меня не было денег. Когда я был в своей середине - тридцатые и все еще не женился, моя мать продолжала беспокоить меня, чтобы найти жену. Когда я сказал ей давать ему отдых, она сказала мне, "хорошо, мед, я никогда не буду поднимать брак снова. Но когда я смотрю на Вас, Вы будете знать то, что я думаю." К тому времени, когда первый класс закончен с моими студентами колледжа, я говорю им, "Теперь, когда я смотрю на Вас, что я думаю?" Они говорят, "Экономьте свои деньги!" Правильно! Вы можете все еще быть социалистом, я говорю им, просто "экономят Ваши деньги."

Позвольте мне задавать Вам простой вопрос. Какие виды проверок (чеков) Вы предпочитаете? Арендованные проверки (чеки) , проверки (чеки) дивиденда или зарплаты? Верьте ему или нет, дети колледжа часто озадачиваются этим вопросом. Ответ - арендованные проверки (чеки) и проверки (чеки) дивиденда, конечно! Если Вы получаете зарплату к тому времени, когда Вы - мой возраст (или в любом возрасте) , у Вас есть очень мало, говорят в Вашей собственной судьбе. Если босс рассматривает Вас неэтично, Вы не можете щелкнуть им или ею прочь и идти из двери, особенно если у Вас есть супруг и два ребенка. Внезапно Вы потеряли свою независимость и, с ним, свое достоинство. Если Вы спасли (сэкономили) достаточно так, чтобы Вы сделали инвестиции в недвижимом имуществе или акциях, у Вас есть арендованные проверки (чеки) , и дивиденд регистрирует прибытие. Моя целая жизнь я выбрал арендованные проверки (чеки) и прибыль, проверяет зарплаты. Самая большая вещь о недвижимом имуществе состоит в том, что мало того, что Вы получаете арендованные проверки (чеки) , ценность собственности продолжает повышаться. Когда мне было 26 лет, я купил жилой дом с 4 единицами за 125,000\$. Я продал его несколько лет спустя за 450,000\$. Это произвело впечатление на меня, верьте мне. Я наконец добирался до места, где я делал деньги, в то время как я спал.

Я знал чертовски хорошо, что я не собирался делать его в жизни, если у меня не было денег.

Я впустил Вас на еще небольшой тайне. Прежде, чем я продал свою долю (ставку) в Kinko's, я сделал больше денег как владелец через несколько лет, чем я сделал продажу копий. Поскольку моя Kinko's "банковский счет" стала более сильной, я наслаждался свою прибыль, чтобы купить свойства. Мое правление состояло в том, что, если бы месячная арендная плата составляла 1 процент покупной цены, я купил бы собственность. К 1980 я купил приблизительно четыре или пять свойств. Я начал, помещая деньги в жилые дома и, к 1985, мне принадлежало десять или двенадцать. Мой период самого большого расширения недвижимого имущества в течение моих лет Kinko's был между 1985 и 1990, когда я приобрел еще 50 - странные (нечетные) свойства. Везде, где я мог, я купил здания, которые сдали в аренду торговую площадь нашим местоположениям Kinko's.

Я ввел наших партнеров в соответствии с этими соглашениями, когда это возможно. Когда мы купили здание, которое разместило наш главный офис в Вентуре, мы дали всем партнерам Kinko's шанс покупать акции. Это было большое здание и многомиллионное соглашение. Мы предложили части его в 25, 000 \$ за акцию (долю) . Приблизительно половина партнеров - или 50 - некоторые люди всего - выкупленный лично или они покупали акции через их фирмы. "Это было очень, потому что в южном Калифорнийском недвижимом имуществе так дорого," говорит Денни. "Когда мы продали здание, каждый из нас возвратил хорошее возвращение на наших инвестициях."

Причина (Разум) , которую я так стремился разносторонне развить в недвижимое имущество, возвращается к чему-то, что я получил известие от своей мамы. Она когда-то встретила алмазного торговца, который изобразил схематически следующую диаграмму пожизненного создания богатства. Я воспроизвел этот эскиз на бесчисленных салфетках (прокладках) в бесчисленных барах (брусках) с бесчисленным

партнеры и коллеги за эти годы. Многие наши партнеры купили в него полностью, и они - богатые люди сегодня в результате. Это довольно просто, и это идет как это. Когда Вы находитесь в Ваших двадцатых, у Вас нет лишних денег, чтобы вонзиться в недвижимое имущество, запасы (акции) или сбережения, таким образом, большая часть Вашего собственного капитала сконцентрирована в Вашем бизнесе. Распределение (Ассигнование) Вашего богатства выглядит примерно так: Когда Вам 30 лет, Вы начали разносторонне развиваться, и Вы отклоняете некоторые свои активы в запасы (акции) и облигации. Вы становитесь большим количеством жидкости. Ваш портфель похож на это:

К тому времени, когда Вам 40 лет, Вы начали распространять свои ресурсы (средства) равномерно между Вашим бизнесом, Вашими сбережениями, запасами (акциями) и недвижимым имуществом. К тому времени, когда Вам 50 лет, Вы переместили (изменили) свои активы из бизнеса и прежде всего в сбережения и недвижимое имущество.

Если Вы хотите висеть на небольшое ухудшение (как я) , Вы держите (оставляете) кусок своих денег в бизнесе. Идея - Вы, хотят многократные (разнообразные) потоки дохода.

Вы хотите быть пуленепробиваемыми, с интересом, дивидендами, арендной платой и ликвидностью. Это не новая идея, но, странно достаточно, в нашей капиталистической системе, не, слишком много людей знают об этом. Смотрите на количество задолженности по кредитной карте, которую мы имеем в нашем обществе. Мы разводим овец в нашей образовательной системе, весьма зависимых мыслителях и деятелях.

Насколько я заинтересован, определение обладания Вашим собственным бизнесом делает деньги, в то время как Вы спите. Если Ваш бизнес так зависит от Вас и от Вашего присутствия, что Вы должны иметь там каждую минуту дня, чтобы делать деньги, Вам действительно не принадлежит Ваш бизнес - Вашему бизнесу принадлежите Вы.

Грег Кларк, который начал как наш корпоративный адвокат (совещание) в Kinko's, помнит беседу, которую мы имели вдоль этих линий (очередей) несколько лет назад.

"Пол сказал бы, я делаю деньги, сидя здесь говорящий с Вами. Вы должны обвинить меня 100\$ в час, потому что это - единственный способ, которым Вы добиваетесь, чтобы делать деньги."

Никто не поместил его в него вполне тот путь прежде. Это помогло заставить Грега изменять свою линию (очередь) работы. Несколько лет спустя он стал партнером Kinko's в Юте. Сегодня нам принадлежат недвижимое имущество вместе и заявление (утверждение) - печать бизнеса под названием Информационный центр. Цель каждого предпринимателя, каждого финансово проницательного инвестора, должна состоять в том, чтобы делать деньги, в то время как Вы спите. Ваши сбережения и Ваши идеи работают на Вас 24 часа в день, 365 дней в год. Я люблю засыпать, зная, что мои инвестиции делают деньги для меня всю ночь напролет. Я чувствовал себя намного лучше о Kinko's, как только я знал, что все наши магазины распространяли свое верхнее и обслуживали клиентов 24 часа в день. То же самое идет для недвижимого имущества, которое я имею и для всех моих различных (других) инвестиций в компаниях. У меня больше может не быть 126 партнеров Kinko's, но через инвестиционную компанию, моему партнеру Филу Смитту и мне принадлежат доли (ставки) в компании лампочки, сети итальянских ресторанов, беспокойства (предприятия) обработки документов и журнала альтернативной медицины - каждый из них большой бизнес. Меня инвестируют в другие компании в другом месте, такие как сеть кафе на Среднем Западе и нашего центра боулинга. Истинное значение всех этих инвестиций - то, что в большинство дней я не должен делать вещи сохраняя (держая) их управлением (бегом), потому что я вкладываю капитал в и с невероятными людьми.

Когда мне было 22 года с одним местоположением Kinko's, у меня еще не было активов, чтобы сделать инвестиции. У меня даже не было сберегательного счета. Но, оглядываясь назад, разве Вы не сказали бы, что Kinko's была моим сберегательным счетом? Когда мы были моложе, наша мать раньше говорила всем нам, "В Ваших двадцатых, попробуйте все. В Ваших тридцатых выясните то, к чему Вы способны. В Ваших сороковых делайте деньги от того, к чему Вы способны. И в Ваших пятидесятых, сделайте то, что Вы хотите сделать."

Это - то, что сделали мои дяди. Как это происходит, мне было 50 лет, когда я продал свою первую долю (ставку) в Kinko's.

## Изучение молодого, приобретение молодого

Курица я был моложе, я был удачлив быть в состоянии дать компенсацию за мои бедные навыки чтения с необычным средством (возможностью) с числами (номерами). Назад во втором классе, когда я застрял в школе для детей с задержкой умственного развития, мои учителя заметили, что я был немного слишком хорош в математике, чтобы оправдать мое размещение рядом с одноклассниками с синдромом Дауна. В еще одной попытке учить меня читать, сказал один из них, "Чтобы получить Вас хороший в чтении, мы оказываемся перед необходимостью делать Вас плохо в математике." Хорошая вещь тот план потерпела неудачу.

В моей семье люди говорили о запасах (акциях) и вкладывающий капитал постоянно. Я слушал своего отца и своих дядей так, как я мог. Когда я был приблизительно 12

годы, я начал угрожать школе и сесть на автобус в центр города Лос-Анджелес, чтобы видеть друга семьи по имени Чарльз "Чак" Дуд, который был (и все еще), биржевой маклер. Я появился бы в офисе Чака, наверху верхнего уровня - здание повышения, и попросил бы, чтобы он учил меня запасам (акциям) и вложению. Мама стала мудрой. В то время как Чак пробегался через запасы (акции) со мной, мама будет звонить и говорить, "Чак, Пол в Вашем офисе?" Чак махнул бы мной в зале путь и сказал бы, "Нет, он не, г-жа Орфала."

Когда мой папа обнаружил то, что я был готов, он не хотел препятствовать мне, тем более, что я сталкивался с таким большим количеством уныния в другом месте. Таким образом, он сказал Чаку позволять мне обменивать некоторые запасы (акции) в его счете, если я хотел. Когда-то (Когда-нибудь) позже папа открыл одно из своих заявлений (утверждений) от маклерства, и он обнаружил, что я сделал связку отраслей запаса (акции). Хорошие новости - то, что я фактически сделал его прибылью. Дурные вести, это было концом торговли в счете моего отца. Я поправился и лучше при выборе запасов (акций) за эти годы. Одно время, в то время как я был в колледже с двухгодичным курсом, мучающем кредиты так, чтобы я мог зарегистрироваться в USC, я вошел в запас (акцию) - выбирающий соревнование (спор). Из 500 участников я победил! Эти десять запасов (акций), которые я выбрал, выиграли у всех остальных. Мне дали пять акций взаимного фонда как приз. Это было единственное время, когда я могу вспомнить, когда

работа (выполнение) на школе - хотя это не вовлекало работу класса - потянула (нарисовала) похвалу от моей расширенной семьи.

Мое желание инвестировать мои деньги стимулировало мой интерес к сбережениям. Моя мама взяла меня к банку, когда мне было приблизительно пять лет. Мне сэкономили 6\$, и мы внесли его. Я помню охрану, которая сказала бы мне об облигациях и процентных ставках. Я внес бы 17 центов за один раз. Мама сказала бы, "у Вас есть много нерва, чтобы внести только 17 центов. Ждите, пока у Вас не будет доллара." У меня всегда была копилка дома. Одно время, после того, как я опустил в него, чтобы потратить 2.50\$, чтобы купить рогатку, я пострадал ужасно от того, что я позже изучу, было раскаяние покупателя. Мне было жаль, что я не держал (оставлял) деньги.

Два раза прежде, чем мне был 21 год посредством урезания и экономии, мне удалось сэкономить 5,000\$, который был большим количеством денег назад в шести связях. Оба раза я потерял все это в плохих инвестициях на рынке облигаций. Первый раз был через конвертируемые связи (облигации) с высокой долей заемных средств. Когда начата Федеральная Резервная система

регулируя конвертируемый рынок облигаций, они потеряли всю свою ценность. Я не забываю ехать на общественном автобусе однажды, когда я услышал радиопередачу об изменении (замене) . С дурным чувством я знал, что мои все инвестиции были ничего не стоящими. Я потерял свои вторые 5,000\$ на бросовых облигациях с высокой долей заемных средств. Оказывается я обгорел связями (облигациями) задолго до будущего "короля бросовой облигации," Майкл Милкен, кто, как это происходит, был в моем классе в Бирмингемской Средней школе. (Когда мы встретились позже в жизни, он отбарабанил связку имен (названий) , чтобы видеть, признал ли я какого-либо из его друзей. Они, должно быть, все были прямыми - типы, потому что я не сделал. Я спросил его, "Был какой-либо из них в деревянном магазине?")

Продавая овощи я узнал много о том, что я не хотел в бизнесе.

Я сделал свои вторые 5,000\$ из овощного стенда, которым друг и я управляли на углу улицы в La Canada, Калифорния, недалеко от дома моей сестры Марлин. Я не упомянул это прежде, но это было мое истинный успех в бизнесе - хотя компетентный - перед Kinko's. В



3:00 каждое утро мой друг и я заставили бы в центр города Лос-Анджелес покупать овощи, и затем мы возвратимся, чтобы продать их людям на окраине в течение дня. Моя мама дала мне идею для бизнеса. Продавая овощи, я узнал много о том, что я не хотел в бизнесе. Имея инвентарь - базируемый бизнес, я обнаружил, вызвал много головных болей. Разговор о приземленном. Еще больше, наблюдая за компанией одеяния моего отца, я изучил то, что огромное бремя это могло быть должно взять на себя всю бесполезную работу самостоятельно, пытаюсь продать овощам Вашими собственными двумя руками.

Это было большое Крещение. Я навсегда (всегда) обеспечивал те овощи, устраивая их в показах (дисплеях), и пытаюсь продать или избавиться от них прежде, чем они гнили. Я полностью оказывался в скуке работы. Я был так занят, я забыл помещать объявление в бумагу (газету). И затем, когда я действительно помнил, я пну меня, потому что мой бизнес утроился бы. У меня никогда не было времени, чтобы думать о большой картине. Что большая картина там для овощного стенда, Вы можете спросить?

Хороший вопрос. Я никогда не мог отвечать на него, потому что я был просто слишком занят, чтобы думать об этом.

Мне был 21 год, когда я потерял деньги, я сделал продажу овощей на бросовых облигациях с высокой долей заемных средств. Я был помолвлен с моей подругой в это время и внезапно из наличных денег. Старший брат моего лучшего друга Дэнни Дикрэн сказал мне, "Orfalea, Вы так бедны, что, если Вы женитесь теперь, Вы будете есть остатки." Я знал, что он был прав. Я отложил свадьбу, и моя подруга разбилась со мной. В то время как в то время, когда мне было жаль, что она не сваливала (выбрасывала) меня, ретроспективно, потеря 5,000\$ была хорошим опытом. Я начинал становиться дерзким. Я считаю (подсчитываю) меня чрезвычайно удачливым для тех двух аннулированных за 5,000\$. Они унизили меня. К тому времени, когда я добрался до колледжа, я знал, что рынок не был приблизительно двумя - размерная настольная игра. Вы могли взять реальные потери, которые вызвали реальную боль.

Для колледжа - инвестор возраста, те потери, назревшие меня довольно быстро. Они также способствовали одному яркому моменту в моей школьной карьере. В течение моего четвертого года обучения в USC я брал курс вложения, ведомый преподавателем (профессором) по имени доктор Кеннет Трефз. В отличие от моих других учителей, профессор Трефз не был академиком по своей природе. Он был пионером взаимного фонда на Западном побережье. Он был удален (уволен) в это время и обучающие дети колледжа просто, потому что ему понравилось. Я испытывал огромное уважение к нему.

Чувства не были взаимны. Когда доктор Трефз видел, как плохо я написал, он схватил один из моих отчетов (сообщений) и взял его к приемной комиссии. Он потребовал знать, как студента как я когда-либо допускали в место как USC. Он постоянно изводил меня о моем правописании.

Однажды мы сидели в его классе, когда доктор Трефз попросил, чтобы все мы, чтобы вычислить дивиденд возвратились на акциях IBM. Заседание рядом со мной было одним из тех прямо - типы. Он и другие студенты вытащили их логарифмические линейки и начали производить подсчеты. Я был приучен к решению, что фигуры как дивиденд возвращаются на лету, таким образом, я сделал вычисление в голове. Я вызвал ответ.

"Вы неправы, Orfalea," один ребенок около меня сказал, указывая намного более высокое число (номер) ; это было выключено фактором десять. Если бы он когда-либо фактически вкладывал капитал в запасы (акции) , то он знал бы, что был неправ.

"Нет, я прав," сказал я мягко.

С фронта комнаты (места) доктор Трефз объявил, "г-н Орфала прав."

После того дня доктор Трефз начал ценить таланты, которые он пропустил. Однажды он потянул моего лучшего друга, Дэнни, в стороне и, в пределах слышимости других студентов, сказал, "Скажите г-н Орфала, что я не буду беспокоить его о его правописании больше. Скажите ему, что я слышу, что он на грани блеска."

"Вы - алмаз в грубом, г-не Орфэлее," сказал доктор Трефз мне позже в его офисе. "Вы можете сидеть позади любого делового стола в Америке, что Вы хотите." Это было экстравагантной похвалой, особенно от кого-то как доктор Трефз. Поддержка, которую я получил в течение своей жизни от благосклонных учителей как он (и несколько других в USC, включая моего преподавателя (профессора) финансов, профессора Стэнкила) действительно, помогла перевернуть мою жизнь. Они вселили в меня веру, когда у меня не было ни одного. В тот день доктор Трефз сказал мне о его работе. Он убедил меня запланировать мое будущее богатство и быть уверенным, что я отдал своему сообществу. Он сказал мне помнить огромную ответственность, которую я буду нести перед другими, особенно людьми, которые работали бы со мной. Я подозреваю, что часть причины (разума) , я веду курсы колледжа сегодня, из-за того, что я изучил от него. С моей стороны я уже нашел другого "Пола Орфэлиса" в своих классах (занятиях) . Два из моих бывших

студентов, Марка и Эрика Джонса - идентичных близнецов, которые еще даже не было 30 лет - убедили меня вкладывать капитал в интернет-компанию несколько лет назад. Это сделало огромное возвращение для всех вовлеченным. Не спускайте своих открытых глаз. Всюду есть прекрасные идеи.

Это - наличные деньги, глупые - и люди

особенно (специально) в первые годы, я управлял Kinko's как коробейник. Я не следовал за корпоративной моделью. Фактически, я сделал совсем противоположное. Я обратил внимание на поток наличности, и я также обратил внимание на крайнюю стоимость, требуемая произвести одну дополнительную единицу в любом бизнесе. Скажите, что стейк стоит ресторатору 7\$, и он или она продает s он за 21\$. Это - чрезвычайно высокая крайняя стоимость - приблизительно 33 цента каждого доллара. И еда скоропортящаяся, чтобы загрузить! В Kinko's я продал копии приблизительно за 5 центов, но взвешенная средняя стоимость товаров была только о 1/2 центом. Если мы свернули, это не стоило нам очень. Я хотел поощрить ошибки, и наша структура издержек сделала это возможным. Верьте мне, ценность за 100,000\$ бизнеса валового дохода в Kinko's произвела намного больше в фактической прибыли, чем 100,000\$ в валовом доходе в том ресторане. Крайняя стоимость - очень простое понятие (концепция) , но большинство деловых людей понятия не имеет, каков их. Тщательно исследуя любой бизнес, это - одно из первых чисел (фигур) , которые я прибавляю (заколачиваю) . Это говорит мне что-то решающее о своей жизнеспособности.

Я нашел, что корпоративные типы не понимают наличные деньги, также. Почему? Вы спрашиваете. Разве они не свисты при чтении финансовых отчетов? Вещь о финансовых отчетах состоит в том, который сообщил, что чистый доход не имеет никакого отношения, сколько денег компания фактически имеет под рукой в любой данный момент. Я дам Вам пример корпоративного представления о деньгах. Мы раньше продавали фотографии паспорта в Kinko's, и мы рекламировали обслуживание (службу) в местных Желтых страницах. Это стоило бы нам 75 центов, чтобы сделать фотографию паспорта. Я вычислил, та цена подскочила на 1\$ к 1.75\$, когда Вы добавили в стоимости объявлений Желтых страниц. Мы продали бы те фотографии за 13\$ за часть. Вы думаете это, действительно ли хорошим является бизнес? Вскоре после того, как мы продали управляющую долю (ставку) в Kinko's,

новые люди бюджета вошли и, чтобы сделать их числа (номера) , они избавились от объявлений Желтых страниц. Они рассмотрели его как рекламный расход и не принимали во внимание, как это затронуло остальную часть нашего бизнеса. Я раньше шел в офис и думал, "Они сознательно пытаются быть идиотами?" Они прямо - типы свели меня с ума. Тогда, как сам - выполнение пророчества, мы оставили наш бизнес паспорта. Это - корпоративная дислексия. Есть много корпоративной дислексии, продолжающейся там.

Поскольку Kinko's выросла, одна из вещей, которыми я стал самым гордым, - то, что я учился управлять нашим потоком наличности - насколько я заинтересован самую важную финансовую меру любого бизнеса. Когда дело доходит до управления Вашими личными финансами, какова первая вещь, на которую Вы смотрите? Это - Ваш баланс банка, не так ли? Поток наличности - первая вещь, которую я ищу в финансовом отчете. Я действительно не забочусь, где деньги вчера были. Я хочу знать, где деньги сегодня и куда они прибывают из завтра. В Kinko's каждый партнер давал мне заявления (утверждения) потока наличности каждый месяц. Я мог не прочитать романы, но я лился по всем этим заявлениям (утверждениям) , как будто они были Кодом да Винчи. Каждый день я проверял свой доход. Бухгалтеры могут замарать с пунктами (изделиями) линии (очереди) как чистый доход или чистый доход, но заявления (утверждения) потока наличности не лежат. Мудрый человек сказал, что не мог понять заявления (утверждения) потока наличности от Enron, таким образом, он не покупал запас (акцию) . Имеет смысл мне. Когда мы были десятилетием, старым в Kinko's, мы все еще управляли бизнесом из наличного ящика. Моя сильная интуиция о роли наличных в компании сохраняла (держала) нас движением. Как Джон Дэвис однажды заметил, "Пол обратил внимание на две вещи: люди и наличные деньги."

Есть много корпоративной дислексии, продолжающейся там.

Есть только одна другая компания, которую я знаю об этом, использовал структуру товарищества, которая была подобна нашему, чтобы вырасти. Это было сетью ресторанов Самбо. Оказывается, что со - основатель, Сэм Бэттистоун, жил в Санта-Барбаре, также. После того, как Kinko's было несколько лет, я пошел, чтобы говорить с ним.

"Всегда делайте свою арифметику," сказал он мне. Это походит на очевидный совет. Но в том пункте (точке) бизнес шел так плохо, что мы еще не имели в распоряжении хороший финансовый контроль. Я эмоционально боялся выполнения моей арифметики. Когда я начал управлять числами (номерами) , это было угнетающим. Мы были всегда коротки на наличных деньгах.

У нас было только шесть или семь местоположений в то время. Наш поток наличности был так рискован, что, особенно в течение медленных лет, у нас не было денег, чтобы заплатить нашим продавцам. Однажды, я не забываю войти в офис и обнаружить, что у нас было приблизительно 8,000\$ под рукой, чтобы покрыть (охватить) приблизительно 32,000\$ в счетах (законопроектах) . Мой бухгалтер и его помощник родились - снова христиане. Они начали говорить в языках по книгам. Они сказали мне, если бы у нас просто будет вера, деньги появились бы. Они собирались отослать все эти горячие проверки (чеки) во имя всего святого. "Вы знаете," сказал я им, "позвольте нам просто спать на этом сегодня вечером." Я лег спать и только сомкнул глаз. Всю ночь напролет я думал, Что я собираюсь сказать банкиру? На следующий день я вернулся к бухгалтеру и сказал, "Мы просто не собираемся полагаться на Бога таким образом." В конечном счете он не мог обращаться с напряжением от взлетов и падений нашего потока наличности, и он ушел.

В более поздних годах я стал намного лучше в обработке с падениями в нашем потоке наличности. Дэйв Воджиаас помнит, как трудно (сильно) это должно было провести наш путь посредством летних понижений, когда классы (занятия) не были на сессии. "В течение первых десяти лет," отзыв Дэйва, "мы были привязаны к университету, таким образом, мы были очень цикличны. Я хотел заплатить моим продавцам вовремя. Я надел бы свою линию (очередь) кредита летом и заплатил бы его в декабре. Я надел бы его по Рождественскому разрыву (нарушению) и плате если прочь весной."

Главная стратегия, которую мы разработали, чтобы спорить (бороться) с летними понижениями, была созданием Kinko's Financial Services (KFS) , в - рука финансирования дома, которую Джимми, Дэна, и я имел вместе. Мы начали его, чтобы предоставить деньги нашим партнерам, когда они нуждались в фондах, чтобы открыть новые магазины или улучшить их существующие. Мы также использовали его и чтобы оплатить все наши счета продавцам как ксерокс вовремя и усилить нашу массивную коллективную покупательную способность. Многие наши партнеры были такими мелкими операторами, что в первые годы обеспечение кредитов было просто не возможно. Мы стали последними кредиторскими инстанциями, дающими займы при более высоких показателях, чем банки. Платежи, втекающие от всех наших партнеров, дали нам дополнительный поток дохода, когда мы нуждались в нем. KFS

не был налог - защищающийся орган, но он действительно помогал нам заплатить (оплатить) наши ежеквартальные законопроекты о налогах, давая нам надежный поток наличности. Очень трудно заплатить налоги и управлять Вашим потоком наличности,

когда Вы - растущий бизнес, и Вы нуждаетесь в ресурсах (средствах) , чтобы расширяться. Правительство убирает всю Вашу ликвидность каждый 15 апреля, 15 июня, 15 сентября, и 15 января. Чтобы удостовериться мы не перенапрягли нас - постоянный (неизменный) риск - я удостоверился, что мы выросли не больше, чем 30

процент год. Я знал интуитивно, что единственный путь мог и сохранить нашу культуру в целостности и справиться, наш поток наличности должен был вырасти не быстрее, чем это. Я знал, не было ли у нас достаточного количества ликвидности, мы не могли бы бросить свободный nickels во все наши новые идеи. В годах быстрого роста в Kinko's, у меня была бессонница много. Я провел много ночи - часы времени, вычисляя наш поток наличности. Это очаровало меня.

Хотя нашим партнерам не всегда нравились высокие процентные ставки, мы зарядили через Финансовые услуги Kinko's, они были чрезвычайно мотивированы, чтобы заплатить их ссуды быстро. Дана Дженнингс из Северной Каролины помнит, "Пол заставил меня расширяться, потому что он предоставил мне деньги, но моя цель состояла в том, чтобы выйти из очереди за едой KFS, как только я мог. Мы должны были сражаться изо всех сил, чтобы получить линии (очереди) кредита от банков." Партнеры как Дана были мотивированы, чтобы расплатиться с долгами, и быстро. Это поддержало наш поток наличности, в то время как KFS позволил большому количеству партнеров расширяться, когда они, возможно, не сделали так иначе.

## Купите Toppings

различие в нем между способом, которым другие люди видят деньги и я вижу, что деньги очевидны, по моему мнению, крупных акционерных обществ. У меня есть любимая мозоль с этими компаниями, где атмосфера так удобна. Я заметил, что есть два типа людей: те, кто вычитает и те, кто использует для своей выгоды (капитализирует) . Важные шишки, как менеджеры некоторых из этих компаний, отсутствуют (отстают) , чтобы сложить их доходы, часто за счет хорошего управления денежными средствами. Они хотят произвести на своих бухгалтеров впечатление, таким образом, они не берут виды потерь, которые могут значительно уменьшить (сократить) их законопроекты о налогах. Они зажаты в тиски акционерами, которые всегда ищут увеличение возвратов. Это отличается, когда Вам принадлежит Ваша собственная компания; я никогда не заботился, как мы обратились к нашему бухгалтеру. Я не держал (оставлял) много денег в компании, потому что мы не должны были произвести ни на кого впечатление, и я хотел экономить на законопроекте о налогах. В моей семье любое слово я услышал, поскольку ребенок был "франшизой". Я могу быть неспособным к чтению, но я

могу вычесть. Для привилегии того, чтобы быть корпорацией правительство обвиняет Вас, 40 процентов в налогах и Ваших деньгах облагаются налогом дважды (вдвое) : сначала как корпоративный доход и с другой стороны как личный доход. Как Подраздел S

корпорация, Вы платите только индивидуальные подоходные налоги. Нижняя сторона то, что плечо владельцев огромная личная ответственность (обязанность) . Верх - то, что Ваш доход облагается налогом только однажды.

В моей семье любое слово я услышал, поскольку ребенок был "франшизой".

Мне понравилось иметь высокие расходы. Это могло не выглядеть симпатичным в книгах, но это помогло в практическом результате. Возьмите бесплатный обед, который мы подавали каждую пятницу в нашем главном офисе в Вентуре. Эта оптовая торговля обедом стоила нам, только два доллара за человека и наши коллеги любили ее. Теперь думайте об этом. Если мы собираемся заплатить кому-то два доллара, это стоит нам трех долларов, чтобы выписать чек - с платежной ведомостью и включенным налогом социального обеспечения. Но, как обслуживание (служба) , это действительно стоит нам только одного доллара, потому что я получаю такой хороший разрыв (нарушение) от федерального правительства. Мало того, что я экономлю (спасаю) те дополнительные налоги, я могу расход это, чтобы понизить мой полный законопроект о налогах. Предельная выгода этот дешевый произведенный обед - доброжелательность и лояльность (привязанность) - была огромна. Я всегда задаюсь вопросом, почему компании не дают эти виды халявы чаще их рабочим. Мне это походит на совершение поездки полностью (всю дорогу) в пиццерию и затем отказ заплатить за дополнительный toppings. Не отказывайтесь от orthodontia освещения, дневного ухода и пенсионных льгот (пособий) . Вы получаете 35-процентную скидку после того, как Вы вычтете.

Не будьте скаредными! Получите toppings - они ничего не стоят Вам! И Ваши дети будут ценить его! Думайте о нем этот путь: Когда Вы встречаетесь с женщиной, Вы получаете больше мильяжа из стейка и обеда из омара или небольшого цветка, который Вы даете ей, когда Вы обнаруживаетесь у двери? Немного акта оценки, спасибо, абсолютно ничего не стоит Вам.

И это может спасти Вас деньги способами, которыми Вы не могли бы вообразить. Почти через три десятилетия в бизнесе в Kinko's мы никогда не сталкивались с серьезной угрозой союза. Я помню одно время, Дэйв Воджиаас узнал, что некоторые его рабочие в

Филадельфии, где союзы феноменально сильны, вели разговоры об организации. Он вышел и имел разговор с ними.

Поскольку Дэйв помнит его, "Должен был объяснить я, ГНф, мы идем союз, это - то, что мы получаем. Мы не будем устраивать вечеринки. Мы не будем добираться, сгибают время. И Вы не собираетесь получать участие в прибылях.' Люди поняли, что это не будет хорошая вещь. Это то, где Философия, играемая в к нашей стратегии управления денежными средствами. Философия говорит, 'Мы заботимся друг о друге.' Участием в прибылях мы заботимся друг о друге. Участие в прибылях - самая блестящая (замечательная) вещь, которую мы когда-либо делали. Так, мы никогда не объединялись."

Я думаю единственная причина (разум) , у нас есть столько союзов в этой стране, просто, что большой бизнес стал слишком эгоистичным. Единственная причина (разум) у нас есть социальное обеспечение и Бесплатная медицинская помощь, состоит в том, что бизнес не понимал, что мы должны заботиться о целом рабочем, таким образом, правительство было вынуждено войти и наложить инструкции. Результат состоит в том, что целая система стала намного менее эффективной. Если фирмы добровольно не обеспечивают или соответствующее (достаточное) медицинское страхование по уходу за детьми, разногласия (шансы) - то, что правительство начнет вынуждать их сделать его.

Как я сказал, купите toppings! Я предполагаю, что Вы могли сказать, что я проделал длинный путь от своего пенса - зажимание дней.



# Знайте, когда играть, а когда пасовать

---

UNNY, КАК БЕЗДЕЛЬНИЧАНИЕ МОЖЕТ БЫТЬ хорошим способом учиться? Спросите Билла Гейтса. Когда он был новичком в Гарварде, Гейтс потратил покер игры большего количества времени, чем посещение его классов (занятий) . Я могу иметь отношение. В конечном счете Гейтс выпал из Гарварда и поместил принципы, которые он практиковал в своих играх в покер, чтобы работать на рынке, и все мы знаем то, что произошло затем. Вы не будете находить более коварное оборудование там, чем Microsoft (ни много состояний (шансов) больше, чем Гейтс) . Любите его или ненавидьте его, Вы должны признать, что Microsoft и Гейтс, знают, как играть карты к их преимуществу. Другой хорошо - известный бизнес, политические, и юридические умы играют в покер, чтобы обострить их ведение переговоров (заключение) и соглашение - создание навыков - или только делать деньги. Ричард Никсон заплатил (оплатил) свой путь через юридическую школу с его выигрышем покера. Среди других опытных игроков (плееров) Карл Икан, финансист Уолл-стрит, и Судьи Верховного суда Уильям Н. Ренквист и Антонин Скаля, чтобы назвать некоторых.

Недавно, глава Чикагской товарной биржи сказал мне, что крупнейший предсказатель успеха для будущих торговцев не был успехом в академиках, но количеством времени, они потратили играющие игры как, дети. Я прилагаю все усилия, чтобы восполнить это отверстие в образовательной системе в моем мировом экономическом классе в UCSB - я делаю покер и Монополистическую часть курсовой работы каждой четвертью (кварталом) . Как правило, мы делим каждый класс на четыре - шесть подгрупп. Каждая группа выбирает особую ночь, чтобы встретиться, и я даю им деньги на пиццу. Мы тратим наши последующие классы (занятия) , обсуждая все, что они изучили (больше на этом позже) .

Покер - такая захватывающая игра, потому что это преподает игрокам (плеерам) столько вещей сразу. Знают ли они его или нет, когда друзья как Гейтс и его толпа собираются, чтобы играть в покер, они затачивают свои навыки по крайней мере в десяти различных областях одновременно. Вы когда-либо задавались вопросом, почему игроки в покер выглядят настолько полными решимости, когда они глубоки в игре? Это - потому что их умы работают над таким количеством различных (других) фронтов сразу. Среди них:

1. эмоциональный контроль (управление)
2. Интуиция

3. Круг компетентности

4. Анализ степени риска

5. Человеческая натура

6. Адаптируемость

7. Настойчивость

8. Управление двусмысленностью

9. Удача

10. Терпение

Возможно, один из самых важных уроков, которые Вы извлекаете, играя на деньги, ли в дружественной игре дома или в казино, то, как управлять Вашими эмоциями. Столь важно, что, если Вы можете учиться справляться с ними (что-то я никогда не делал всего этого хорошо), у Вас есть лучший шанс занятия всеми другими девятью принципами. Как только Ваши эмоции летят из окна, Ваша игра идет с ним. Единственный способ действительно узнать об эмоциональном контроле (управлении) в азартных играх состоит в том, когда риски, что Вы принимаете (предполагаете), реальны. Если Вы когда-либо играли для крекеров или матчей (спичек), Вы знаете, что это просто не то же самое как играющий за наличные деньги.

С крекерами все могут остаться в каждой руке только, чтобы видеть то, что происходит. С реальными деньгами под угрозой, Вы вынуждены сделать трудные решения и живой с последствиями. Это - то же самое с фондовым рынком. Мой младший (более молодой) кузен Ланс Хелферт и я, кто управляет компанией управления денежными средствами вместе под названием West Coast Asset Management LLC, оба знают людей, которые

изучают фондовый рынок, но не вкладывают капитал. Они видят себя блестящие (замечательные) сборщики запаса (акции), но у них нет подсказки (улики), как они могли бы вести себя, когда их собственные деньги под угрозой.

Одно из моих самых ранних игорных приключений с Лансом прибыло в стол для игры в крэпс в Лейк-Тахо. В то время, он только ставил возраст. Как со всеми моими друзьями, которые приезжают, играя на деньги со мной - мне нравится лететь в Лас-Вегас с верех дюжины друзей в популярности - мы сформировали корпорацию за столами. (Поскольку мой друг Жак Суаре описывает его, "Пол спускается на коленях. Мы молимся. Мы дуем на игре в кости. Мы делаем танец буги-вуги буги-вуги вокруг стола (таблицы)."), на сей раз Ланс и его сестра Мишель вставляют 20\$ за часть для 10-процентной доли (ставки) каждый, и я вставил приблизительно 200\$ для остающихся 90 процентов.

Я всегда нахожу, что, когда я играю на деньги с другими, особенно девственными роликами, я побеждаю. Если я играю на деньги один, я пнул свой торец (удар). Приблизительно после одного часа в костях, акции детей пирога вырастили к 1,000\$ каждого. Это была огромная победа для них, но я не был полностью взволнован об этом.

Поскольку Ланс помнит его, "Всю ночь и все на следующий день Пол говорил, мне жаль, что Вы не потеряли те деньги. Это не всегда прокладывает себе путь. Мне жаль, что Вы не потеряли те деньги." Часть меня была счастлива за Ланса и Мишель. Он закончил тем, что покупал используемую Полудикую лошадь со своим выигрышем, потому что его родители обещали соответствовать любым деньгам, которые он заработал к своему первому автомобилю. Но я не хотел, чтобы любой из них получил неправильное сообщение. Я хотел, чтобы они испытали немного потери. Это - важный опыт иметь, тем более поэтому, когда Вы молоды, и Вы можете предоставить его.

Контроль над Вашими эмоциями во время карточной игры является одной вещью, но берущий поражение с ходу позже другой. Азартная игра походит на то, чтобы быть женатое.

Когда у Вас есть семья, Ваша жена унижает Вас, и Ваши дети унижают Вас еще больше. В жизни Вы должны бояться верить своему собственному обману.

Вы должны учиться быть приспособляемыми. В Лас-Вегасе и за столом для покера, я, как было известно, победил, но я, как также было известно, потерял и потерял достижение.

Когда я держу пари, что не начинаю маленький и создаю свой выигрыш. Вместо этого я выхожу крупный на первом рулоне (ведомости) и надежде на огромную выплату (следовательно вся просьба и танец) . В то время как азартная игра может казаться противоречащей моей стратегии сбережений, это не. Я формирую кочан (достигаю поворотного момента) к каждой игорной дате, знающей, каков мой предел; когда мой хит (удар) потерь, что число (номер) , я прилагаю все усилия, чтобы уйти. (Это - то, где эмоциональный контроль (управление) входит. У меня не всегда есть он!) , Когда я играю на деньги с другими, особенно девственными роликами, я побеждаю

Мне нравится играть на деньги против дома. Как только я побеждаю, тогда я могу расслабиться. Я играю с деньгами казино. В то время как я люблю побеждать, потери были лучше для меня в конечном счете. Они возвращают меня вниз земле. Когда я проигрываю, у меня есть тенденция размышлять. Вы видите это явление на фондовом рынке, когда люди не могут полагать, что ценность особого запаса (акции) понизилась. Они висят на проигравших вместо того, чтобы сократить те потери и вложить капитал в победителей. Я думаю, что большинство людей время от времени - питомники. Я пытаюсь хватать меня из того государства (состояния) . Болезненный, хотя это может быть, потеря пинает меня в здоровый приступ отражения. Мои родители сказали мне, что большинство состояний (шансов) потеряно в хорошие времена. Люди склонны сверхвкладывать капитал в хорошие времена. Это точно так же, как, когда я потерял все свои деньги как ребенок - дважды (вдвое) . Я думал, что был неукротим. Это назвало (вызвало) гордость. Проблема состоит в том, что в хорошие времена трудно помнить, как могут идти плохие дела и как быстро они могут разложиться. Азартная игра освежает память. Играя в азартные игры с деньгами, как кости, покер или пари на спортивных состязаниях, проверяют Ваше эго.

Знайте, когда пойти с Вашим пищеварительным трактом

Все, преподававший в наших школах, так рационален, таким образом линейный и logical. Дети не получают шанс узнать о чрезвычайно ценном умении: интуиция. Это - название игры в Лас-Вегасе или за столом для покера. Вы могли утверждать, что приобретение знаний об интуиции более важно, чем многая из сути дела в школах сегодня. Когда Вы влюбляетесь, например, Вы могли бы влюбиться различными способами. Вы могли влюбиться в голову а не с сердцем. Или Вы могли влюбиться в сердце, но не с головой. Тогда у Вас есть проблема. Есть война в стадии реализации между двумя различными частями Вашего тела. Вы найдете ответ на конфликт вниз в Вашем животе, домой "инстинкта пищеварительного тракта." Это - то, где Вы изучаете интуицию. И играть в игры является столь же хорошим местом как любой, чтобы практиковать и развить использование этой части Вашей анатомии.

Лучшие игроки (плееры) , как лучшие инвесторы, минимизируют свое эмоциональное колебание и максимизируют их интуитивную силу, оставаясь в пределах их круга компетентности. В покере, на фондовом рынке, и на жизни, Вы не можете победить, если Вы не играете. Но то, как и когда играть, является Вашим выбором. В дружественных играх в покер игроки (плееры) сменяются (чередуются) , имея дело и называя (вызывая) игру. В результате Вы не можете всегда выбирать игру, но Вы можете выбрать который игра держать пари на. И Вы всегда можете просидеть игру. То, как хорошо Вы выбираете, затронет Вашу способность контролировать Ваши эмоции. Если Вы только знаете, как играть классические пять - карта тянет (рисует) , Вы лучше просиживаете руку Омахи, покера гвоздика или Добычи Пирата (двойки, одна - гнезда, за которыми следят и дикие короли самоубийства) . В дружественной игре Вы могли бы быть склонны изучить новые изменения (разновидности) , играя и держа пари консервативно. Но всегда есть много возможности в пределах Вашего собственного круга компетентности. Палка с тем, что Вы знаете и Вы улучшите свои разногласия (шансы) .

Бизнес копии обратился ко мне, потому что он упал отлично в пределах моего круга компетентности. Это был простой бизнес, по крайней мере в первые годы. Это не брало экстраординарного гения, чтобы выяснить основные принципы. И это не был бизнес инвентаря. Я взял тест способности однажды в средней школе и обнаружил, что у меня были все создания хорошего социального работника. Копии Seling могли не быть социальной работой, но у нее были некоторые пробы той профессии, особенно ее внимание на попытку помочь людям и успокоить их беспокойство. Я изучил, как придерживаться в пределах моего круга компетентности. Я не сделал - Бог запрещает - принимают бизнес моего папы или входят в сложную промышленность инвентаря как универмаги. Если бы я испытал затруднения, управляющие моим эмоциональным характером в Kinko's, я не думаю, что получил бы возможность, манипулирующую покупкой, распределением и продажей миллионов обуви, сумочек и косметики.

Чтобы провести анализ степени риска и в бизнесе и в жизни, Вы должны помнить, что Ваши глаза верят тому, что они видят, и Ваши уши верят другим, как китайское печенье с предсказанием однажды сказало мне. В принце Никкольб Макиавелли берет это еще далее: "Вообще мужчины судят глазом, а не рукой, поскольку все мужчины могут видеть вещь, но немного мужчин могут приблизиться достаточно, чтобы коснуться его. Все мужчины будут видеть то, что Вы, кажется; только некоторые будут знать, кто Вы."

Вы не можете всегда выбирать игру, но Вы можете выбрать который игра держать пари на.

Это - печальный комментарий. Я постоянно говорю об этом с моими партнерами. Как Вы уже знаете, это - большой недостаток (препятствие) , перенесенный читателями мира. Они читают отчеты (сообщения) или слушают других (другие) вместо того, чтобы лично убедиться. Одна легендарная история в моих семейных фирмах время мой Дядя Ник купила некоторые акции в Отраслях промышленности (Производстве) Бекмана. Он, оказалось, был в местном магазине печати (отпечатка;печатного издания;гравюры) и наблюдал огромную работу, сделанную за Бекманом. Он проверил их далее и покупал акции. Запас (Акция) Бекмана взлетел в следующих годах. Это - способ, которым мы вкладываем капитал в мою семью. Мы используем глаза. Я имею в виду, продвиньтесь с появлением цифровых фотоаппаратов, кто там не знал, что Eastman Kodak был борьбой? Просто обратите внимание. Если Вы используете свое видение (зрение) , мир - забавное место. Чтобы быть хорошим инвестором, хорошим карточным игроком, или хороший в бизнесе, Вы должны смотреть мимо четырех - к - прямой показ карт и заметить нервно выявляющий палец. Вы должны стать строгим студентом человеческой природы. Вы должны смотреть вне финансовых отчетов и рекомендаций аналитиков. Встретьтесь непосредственно с коллегами и клиентами компании. Возьмите их, чтобы обедать. Болтайте со своими детьми. Говорите с ними.

Другими словами, получите грязь. Покер и о выведывающий правду другого игрока и об одновременно скрывающий Ваше собственное. Это - трюизм об азартной игре и жизнь, это иногда Вы должны держать (оставлять) свои собственные карты близко к груди (комоду) . Играя в покер, Вы учитесь показывать другим только, что Вы хотите, чтобы они знали, в то же самое время наблюдая (соблюдая) их очень близко. Моя мать, которая была фанатическим игроком в покер, всегда говорила мне, что всякий раз, когда бизнес шел плохо, я должен хвастать, и что всякий раз, когда бизнес подходил, я должен жаловаться. Это - понятие (концепция) коробейника и понятие (концепция) покера до конца. В течение наших лет наиболее быстрого роста в Kinko's я сделал политику не говорить с прессой (прессом) . Что я имел бы шанс выиграть, делая так? Я держал (оставлял) свой личный профиль преднамеренно низко, когда он прибыл в мои отношения с внешним миром. Когда Форбс издал его первую часть на мне назад в середине - девяностые, я не буду позволять им делать снимок меня. Я всегда говорил моим партнерам давать славу и брать деньги.

Нет никакого смысла в хвастовстве в хорошие времена; поскольку моя мать раньше говорила: "Ваши друзья не должны услышать его, и Ваши враги не будут верить ему так или иначе."

Дайте славу и возьмите деньги.

Идущая голова - к - возглавляет с ксероксом

'курица, я играю в покер со своими детьми или с друзьями, которых я пытаюсь учить, я атакую их, если они, оказывается, неосторожно показывают мне руки. Я никогда не делал бы этого, конечно, в серьезной игре, когда Вы ожидаете, что Ваш противник будет знать лучше. Опытные игроки никогда не раскрывают свои карты во время переговоров.

Мы не говорили ксерокс, почему мы всегда пытались договориться о наших ежегодных машинных арендных договорах или соглашениях о покупке с ними около конца года. Это вызвано тем, что мы знали, что ксерокс - быть крупным, акционерным обществом - должно было заказать столько дохода, сколько это могло к концу года. Его продавцы, кто

были заплачены (оплачены) комиссией, были одержимы коротким - доход термина (срока) . Мы стали намного лучше в наших переговорах по ксероксу, когда Дэн Фредериксон, который был финансовым менеджером в ксероксе, приехал, чтобы работать с нами президентом. Через несколько лет, если бы мы достаточно долго ждали, ксерокс фактически прибыл бы к нам и сказал бы, "Эй, Вы могли взять эти 100 машин?" Обычно мы взяли их, зная, что мы могли провести переговоры всесторонний, три - или четыре - сервисные контракты года с ними настолько в конце года.

Мы также стратегически забыли говорить ксерокс точно, что те сервисные контракты значили для нас. Насколько я был заинтересован, они были более ценными, чем сами машины. Несколько лет, которые мы арендовали и несколько лет, которые мы купили. Это не имело значения все так очень для меня. Все, что я когда-либо хотел, должно было сдать в аренду время на них. Я полагал, что приблизительно с 800 часами через месяц, это будет стоить нам приблизительно 20\$ в час, чтобы управлять ими. Но мы могли сделать целых 100\$ в час, идеально, если бы мы управляли ими 24 часа в день, семь дней в неделю. Это - прибыль 400 процентов! Верьте мне, это - число (фигура) , которое мы не упоминали также.

Вы могли бы думать, что повестки дня ксерокса и Kinko's выравнивались - что обе компании, в конце, хотели продать больше копий. В одном смысле, который был верен.

Но, действительность была намного более детальной. Поскольку это было признательно акционерам, Ксерокс интересовался прежде всего доходом. Они хотели продать те машины. Я хотел продать то, что вышло из них. Это - фундаментальное различие. Принимая во внимание, что некоторые наши коллеги чувствовали, что Ксерокс и Kinko's были на той же самой странице, я не согласился. Я принял во внимание различие в наших побуждениях. И я эксплуатировал его в наших интересах. Они хотели показать доход к концу года, и я хотел арендовать по часам. Это было полное несоответствие. И это работало на нас. Это - покер бизнеса.

Каждый раз, когда мы провели переговоры, я смаковал спину (заднюю часть) - и - дальше. Я выбросил бы возможные сценарии и затем заново продумал бы их. Я был безжалостен, но у меня была большая забава во время каждого без разбора из наших ежегодных переговоров. Парни Ксерокса подобраны на моем волнении. Я усложнял им жизнь, но я думаю, что они наслаждались игрой, потому что мы сделали ее забавой для них, также. Наши встречи никогда не были скучными. Дэн теперь говорит, что я "управлял ситуацией, держа (оставляя) всех от баланса. Это называло (вызвало) управление через хаос." Дэн и я играли хорошего полицейского, плохо разрешите наших дружелюбных конкурентов. Я думаю, что Вы можете предположить, какая первая часть добралась.

Мы также весело провели время, играя наших различных продавцов друг от друга. Когда Кодак начал делать высоко - качественные копировальные устройства, мы хотели получить их в магазины. Но у Кодака не было истории с партнерами, как IBM и Ксерокс сделали. Мы должны были стимулировать для наших партнеров, чтобы очистить некоторую площадь. Дэн убедил Кодак сдавать в аренду нам машины без нашего платежа цента фронт. Вместо этого мы заплатили им "за щелчок" - за копию - когда мы использовали машины. Мы никогда не заключали сделку как этот прежде. Но мы знали то, что Кодак хотел и нашел способ заставить его работать. И другая вещь: Работа с Кодаксом бросила Ксерокс от баланса. Это купило нас, усиливают в следующий раз, когда мы сели с парнями от Ксерокса или IBM.

Так же, как азартная игра и покер учат Вас держать (оставлять) свои карты близко к жилету (фуфайке) , они также учат Вас быть скептиком. Быть скептиком отличается от того, чтобы быть циником. Скептики осторожны в своих инвестициях. Циники слишком озлоблены (или испуганы) взять на себя любые риски в бизнесе или в жизни. Они не могут доверять.



Моя мать всегда говорила мне, что Вы не можете делать деньги, в то время как Вы бежите испуганный, и я нашел, что это верно. Вы не можете позволить страху или цинизму вести Вас.

Но здоровый скептицизм - хорошая вещь развиться. Когда Вы были обмануты в картах, Вы узнаете быстро и немедленно платите за Вашу нехватку восприятия. Вы развиваете более прекрасное понимание человеческой натуры. Вы растете в своей способности управлять двусмысленностью. Вы начинаете доверять своей интуиции. Каждый раз, когда Вы получаете новую карту, Вы приспособливаете руку. Вы учитесь приспособливаться. И смотреть вне появлений (приличий) .

Быть скептиком отличается от того, чтобы быть циником.

Один урок отрезвления жизни, бизнеса и покера - это: Отношения, которые начинаются дружественный, не всегда заканчиваются тот путь. Всякий раз, когда возможно, я избегаю играть в покер с горячими головами и жуликами. Как я сказал прежде, я всегда ищу "тараканов". Всякий раз, когда есть проблема с этикой потенциального партнера или с финансовыми документами потенциальных инвестиций, там обязаны быть другими проблемами, которые Вы не можете видеть сразу же. Тот же самый принцип, проводимый (поддержанный) во всей различной (другой) Kinko's, хранит, мы раньше посещали по всей стране. Неряшливое появление (вид) означало, что в другом месте были другие проблемы. Я мог сказать, была ли это польза или плохой магазин способом, которым рабочие смотрели мне прямо в глаза их поведением. Моя интуиция сказала мне это. Я применяю тот же самый стандарт к бизнесу и вложению. Иначе мы не вкладываем капитал, должным образом, когда мы не принимаем культуру компании во внимание. Например, Johnson & Johnson, который я упомянул ранее, является хорошей компанией и из-за ее научных исследований и из-за ее маркетингового мастерства. Но J&J кредо компании и самоотверженная культура делают его большой компанией.

Иногда потенциальный партнер и я будем садиться и играть в игры вместе. Так же как что-либо, азартная игра дает мне понимание достоинств и недостатков человека. В командировке недавно, мой кузен Гари Сэфэди и я играли в карты с недавним выпускником от USC по имени Крис Шэйн, у которого был бизнес-план для студенческого жилья, которое он хотел, чтобы я просмотрел.

Когда мы вышли из самолета, я повернулся к Гари и сказал, "Он остер. Мне нравится он. Он знал, как управлять его риском. Он знал, как играть к его уровню." Гари и я шли вперед и вложили капитал в план Криса.

Уважайте свою удачу

- 1 аmes шанса дает людям шанс экспериментировать с 1influence удачи. Хотя я - великий сторонник в строительстве навыков, я также чрезвычайно суеверен. Я испытываю здоровое уважение к госпоже-удаче, особенно удача новичка. Именно поэтому я взял, случайно натывается на такое количество неопытных партнеров в Kinko's. Когда за столом для игры в крэпс, я пытаюсь играть с девственными роликами (как Ланс) всякий раз, когда я могу. Я полагаю, что их удача сотрет на мне. Фактически, без него, я - проигранное пари за столами. Или, как Дэн выражается, "Пол никогда не побеждает." Теперь это - преувеличение! Но если я держал пари на мне один, это больше чем наполовину верно.

Иногда девственные ролики теряют веру прежде, чем я сделаю, как то, когда я убедил своего операционного вице-президента Карэн приехать, играя на деньги со мной в Лас-Вегасе.

Вот Карэн: "Пол говорит, `Вы идете к нему мое удачное очарование.' Таким образом, он заставляет меня стоять рядом с ним за столом для игры в крэпс. Он сделал, чтобы я коснулся игры в кости. Он добирается на коленях и молится. Он начинает терять деньги, имеющие меня стоящий там. Он теряет много денег. Я не мог взять его больше так, наконец, я уехал.

Пол походил, `Нет, нет, Вы - мое удачное очарование.'" Я все еще думаю, что наша удача повернулась бы, если бы Карэн высунула ее.

Вот интересное примечание (нота) стороны относительно того, почему Карэн, возможно, ушла. Исследователи, наблюдающие детей относительно детской площадки, нашли, что, когда конфликт возник, девочки остановили игру, потому что отношения были более важными, чем игра. Маленькие мальчики, с другой стороны, решили конфликт, потому что им игра была более важной. Я думаю, что мы нуждаемся в обеих перспективах в жизни, чтобы быть успешными.

Играя на деньги, полагаю ли за столами или в бизнесе, я, что должен сделать все, которое я могу, чтобы увеличить удачу и наших партнеров и меня. Я не буду позволять черной кошке пересекать мой путь. Я не ступаю на трещины в дороге. Я буду ездить в кругах, чтобы избежать вести (везти) вниз Пардэл-Роуд в Исле Висте. Мой партнер Марк Мэдден раньше опустошал его левый ботинок после каждой из наших длинных хаотичных прогулок, которые служили нашими деловыми встречами. Вся мелочь, которую мы нашли на земле (основании), вошла в ту обувь. ("Это стало нормальным для меня," отмечает отзыв.) Или я прикрепил монеты в свою собственную обувь. Моя нога болела бы от всего изменения (замены), потому что я удостоверился, что держал (оставлял) его в той обуви для остальной части дня. Моя левая нога была ввернута в течение многих лет. Всякий раз, когда я нашел монету, и она показывала головам, я должен буду переключить ее на хвосты перед собиранием ее. Не спрашивайте меня, где я поднял (принял) эти привычки, потому что я не могу помнить, и теперь я не могу остановить меня. Когда Марк и я шли вместе, мы навсегда (всегда) бежали вокруг препятствий как пожарные насосы или уличные знаки так, чтобы ничто не делило нас. Я получил это от своих родителей. Я делаю ту же самую вещь в Лас-Вегасе. Скажите, что группа моих друзей и я нахожусь в казино и возглавил лестничный пролет с перилами, управляющими серединой, и я запускаю противоположную сторону по ошибке. Я всегда ловлю меня. Пара подходит, я останавлиюсь, отбегу вниз и отбегу та же самая сторона перил, что они идут (горят). На улице, если пешеход пытается сократиться между нами, я буду фактически бороться человек из нашего пути. Будьте им перила или прохожий, я ничему не буду позволять между нами. Я не буду позволять ничему делить нас. В азартной игре, как в жизни, мы должны склеиться.

И практика, практика, практика. Когда мои студенты возвращаются из своего покера и Монополистических игр, я часто нахожу, что игра вместе вела (везла) их обособленно. Они хотят сказать мне о падении. Иногда у кого-то была борьба с кем-то еще. Возможно один студент стал парией, потому что он или она так доминировал над игрой. Другой надутый ребенок и просидел игру полностью. Наоборот, другие ночи игры делают больше, чтобы зажечь создание матча (спички), чем все те свидания с незнакомым человеком, которые я пинаю - начался объединенный.

Но, назад в классной комнате, я не хочу слышать об этом. Игры бросили студентов в такой беспорядок, что они пропустили уроки, которые они, как предполагалось, извлекали. Я хочу, чтобы они сказали мне, что они наблюдали (соблюдали) о стоимости денег во

времени, о том, как управлять их импульсивно, их ликвидностью и их крайним доходом. Крайний доход и крайняя стоимость - две из самых важных мер в оценке жизнеспособности любого бизнеса.

Моя левая нога была ввернута в течение многих лет.

Не проходите идут, не собирая урок

Монополия дает Вам шанс наблюдать крайний доход в действии, когда Вы строите здания. Если Вы покупаете Дощатый настил, например, Вы платите 200\$, чтобы построить каждый дом. Для первого дома Вы возвращаете только 200\$ в арендной плате - не большое возвращение. Но вторые и третьи здания платят Вам 600\$ и 1,400\$

соответственно. Ваш крайний доход на тех двух домах - различие между 200\$, которые Вы заплатили за них и что они производят взамен: 400\$ и 1,200\$. Вы видите, что дополнительное приращение расхода дает Вам непропорциональную сумму дохода. Это - сильный урок. Но по большей части студенты слишком отвлечены, чтобы получить его. Они слишком импульсивны. У них есть реальное грубое время с понятием (концепцией) . Они находятся "в" Монополии а не "на" Монополии. Они еще не изучили, как сосредоточиться.

Как с жизнью, настолько легко стать отвлеченным - деталями, драмой, взлетами и падениями - что Вы можете просто пропустить урок. Азартные игры сжимают жизнь в меньшие моменты. Они дистиллируют уроки для нас, если мы можем просто обратить внимание. Не удивительно, что столь многие принципы и афоризмы, которые вели наше время в Kinko's, прибыли непосредственно от моей матери. Моя мать учила меня, как обратить внимание. Она не была самым владельцем бизнеса, но она была воспитана одной и жената на другом. И она играла в игры одержимо. Когда она играла в покер, ее и ее друзей, часто играемых в течение ночи, чтобы позавтракать. Когда мама не могла собрать игру, она будет иногда ездить в казино, в Сити-оф-Индастри или Гардене, например, и проводить ночь за столами. Она играла одержимо, но она никогда не пыталась выйти за границы возможного в финансовом отношении. Она знала, как управлять ее риском.

После того, как мой отец умер, мама все еще играла в покер с теми же самыми друзьями и родственниками, с которыми она играла в течение 50 лет. Однажды ночью в 1988, во

время игры, мама имела удар и, короткое время спустя, умерла. Одна минута, она играла на деньги со своими сестрами; в следующую минуту она ушла. Она была первой из своих семи родных братьев (сестер) , чтобы скончаться. Мы утешили нас, зная, что она оставила нас, делая что-то, что она любила. После того, как она ушла, одна из ее сестер приехала ко мне и вручила мне что-то. "Они были ее последним жареным картофелем (чипсами) ," сказала она мне. "Я думаю, что она хотела бы, чтобы у Вас были они." В ее заключительном жесте мама, которая, как я, была огромным шутником, заставила меня смеяться. Она, возможно, "превратила в наличные свой жареный картофель (чипсы) ," но это было, как будто она убеждала меня продолжать играть.

Столько людей страдает от тенденции застрять в колеях. Интересно, попадают ли неигроки мира в эту категорию. Вся эта наладка и исправление могут также грохотать для них. Но вещь о покере состоит в том, что, в то же самое время, когда Вы должны постоянно изменяться, Вы нуждаетесь в достаточном терпении и настойчивости, чтобы пережить игру до конца. Во время типичной игры в покер, в течение нескольких часов, стеки жареного картофеля (чипсов) , большого и маленького, поедут вокруг стола (таблицы) . Доля (Ставка) одного человека будет взлет и падение, как ценность запаса (акции) будет взлет и падение в течение долгого времени. И если Вы не можете управлять своими эмоциями, Вы не продержитесь. Это делает отрицательный результат, чтобы играть хорошо всю ночь, только позволить гордости вступить во владение в 5:00, когда Вы ставите все это на возможном прямом потоке.

Это походит на жизнь. Около середины девяностых это становилось временем, чтобы выбрать новый круг компетентности для меня. Это было время после трех десятилетий.

Но, по сравнению со знанием, когда держать (проводить) их и знание, когда свернуть их, зная, когда уйти, иногда самая твердая вещь всех.

В ее заключительном жесте мама заставила меня смеяться.

# Знайте, когда остановиться

---

ИМЕЮТ ЗНАЧЕНИЕ, ЧТО ЛЮБОЙ ГОВОРИТ, УБЕГАЯ от чего-то, что Вы провели 30 лет, лелея, является ли это ребенком, компания, или даже хобби, собирается взять потери (пошлину) . Как может он нет? Как по-человечески возможно сказать до свидания чему-то, что содержит большую часть из Вас и Вашей любви и преданности? Когда мой отец закрыл ставнями свой бизнес в 1981, часть его умерла наряду с ним. Не случилось так, что он прекратил жить после заключительного Очарования Голливуда. Он даже приехал в Kinko's какое-то время, чтобы совместно управлять подразделением (разделением) - который все еще существует, который сделал знаки баннера (знамени) наряду с Давидом Вохиасем. Но это плохо обращалось с ним. Я не знаю, если закрытие его компании вынуло (изъяло) жизнь из него, но он умер слишком скоро, спустя пять лет после того, как это обанкротилось.

Это явление только затрагивает основателей компании, каким-либо образом. Я постоянно вижу его у деловых людей, особенно когда я делаю доклады на одном из моих любимых предметов: балансирование работы, любви и игры (пьесы) . Мужчины хуже, чем женщины. Отзыв Дэна Фредериксона: "Когда вещь Kinko's закончилась для меня, я почти чувствовал, что не был нигде больше. Когда работа закончилась, я ушел." Он вошел в тяжелую депрессию. Большинство из нас мужчины идентифицирует слишком лично с нашей работой. Это только человеческое, конечно. Но это больно. Моя личная есть уверенность, что мы все добрались, чтобы сделать независимо от того, что мы можем, чтобы вытянуть наше самосознание из чего-то намного большего, чем просто наши карьеры. Иначе, просто не возможно, в психологическом отношении, пережить те неизбежные неудачи (регресс) рабочего места или переходы. Отставка - только один из них.

В Kinko's я приложил все усилия, чтобы избежать проходить такую травму. Я попытался охранять такую большую свою личную жизнь, как я мог. Моя жена скажет Вам, что я не делал лучшей работы в этом, но это, конечно, возможно, было хуже. Чтобы получить визуальное изображение того, на что должно быть похожим это разделение, я изображаю диаграмму Venn в своем уме. Это - одна из нескольких вещей, которые я помню от своего класса алгебры средней школы. Они используются, чтобы визуальнo представлять комплекс, накладываясь на понятия (концепции) . В моей диаграмме есть два круга. Kinko's представляла одного из них и Пола, представленного другой. Я попытался разделить оба из этих кругов.

Это возвращается к пребыванию "на" Вашем бизнесе, не "в" нем. Доверие талантливым людям означало, что я мог более легко держать (проводить) те круги обособленно. Я мог

оставить работу в достаточное количество времени, чтобы обедать с моей семьей каждый будний вечер, когда я не путешествовал. Я никогда не работал выходные. Я был так озабочен бизнесом в течение наших пиковых лет, что я не был там мысленно половиной времени, когда я был со своей семьей, но по крайней мере мое тело было там. Другие времена, как во время ежегодного пикника, это было хуже; круги сходились несмотря на меня. Во время пикника я провел целые дни, говоря и раздавая шляпы тысячам людей. К началу 90-ых пикники стали столь гигантскими, что было все более и более трудно сосредоточиться на забаве. Столько людей пыталось поцеловаться до меня внезапно. Я не был воспитан, чтобы быть талисманом, но как только Вы становитесь один, трудно уронить (пропустить) роль. Даже в те дни, когда Кинко принял Пола полностью, где-нибудь глубоко в пределах меня, я попытался помнить, что я был Полом задолго до того, как я стал Кинко. Однажды, я стал бы просто Полом еще раз. Школы бизнеса главным образом (по большей части) учат студентов, как построить фирмы, но они должны предложить курс (течение) о том, как позволить им идти, также. У меня есть *hard* много на важности пребывания "на" Вашем бизнесе и Вашей жизни. Окончательное выражение этой идеи знает, когда Вы готовы позволить ему идти, не только в течение дня, выходных или каникул, но навсегда.

Я не понимал это внезапно. Это приблизилось ко мне в течение долгого времени. Моей серединой - сороковые, как Вы можете вспомнить, я испытывал увеличивающиеся затруднения, управляя моим эмоциональным характером. Я уставал от игры человека, подходящего на роль отца такому количеству людей и волнения по поводу их индивидуального (отдельного) и коллективного благосостояния. Каждый рабочий день, я боролся против наших партнеров все больше. Как Тодд Джонсон помнит, "Некоторые партнеры не хотели вкладывать капитал в будущее. Они не хотели вставлять новые знаки или прилавки. Они просто хотели дойную корову. Это, вероятно, почему за эти годы Пол стал более раздражительным. Что может сделать человек (мужчина) ?"

Возьмите наших крупнейших партнеров. Если я сказал Тиму, "Это - большая машина;" он не купил бы ни одного из них, но Брэд купит 20. Я должен был бы поощрить Тима и замедлить Брэда, как родитель, который знает, что у него есть родителю каждый ребенок немного по-другому. В Огайо, я должен был бы ослабить Дэйва Воджисаса. Дэйв проанализировал бы любые машинные покупки до смерти. И он был слишком авторитарен. Он действовал как, он делал кому-то одолжение, когда он заплатил им.

Это - плохое отношение для всех. Я был лучше в этом жонглировании, когда я был моложе. Я просто поразил пункт (точку) , где я не мог продолжить играть полицейского для 126 партнеров.

Нижняя сторона демократии к этому факт, что наша демократическая структура, которая родила Kinko's и питала наш рост, начал работать против нас, как только мы выросли к определенному размеру. В середине - 90-ые, мы выявили нашего коллегу Блеза Симка, чтобы создать национальное подразделение (разделение) счетов для клиентов как General Electric. Крупные клиенты ожидали стандартизированное обслуживание (службу) в национальном масштабе. Но с таким количеством товариществ, это было жесткое (трудное) суждение, чтобы принести различные (другие) фракции компании в соглашение. Пытаясь настроить (установить) общенациональный счет на G.E., Блез чувствовал, что управлял политической кампанией для национального офиса. Однажды он выставил приблизительно 30 голосовых почт с вопросами и запросами о программе, но он не мог должным образом ответить ни на одного из них.

"Это было время большого отчаяния," говорит Блез. "Я понял, что не было ничего, что я мог сделать. Корпоративная структура, способ, которым это было прежде, чем мы слили товарищества, была антитезой того, что это должно было выкатить национальную программу счетов. Это было неуправляемой ситуацией. Это должно было измениться. Это абсолютно должно было измениться для Kinko's, чтобы пойти в следующий уровень."

Ни одно из этого не было изменением (заменой) , из которого я особенно хотел быть частью. Когда мы были меньшими и рост, всегда была комната (место) для индивидуальности и для забавы.

Но поскольку мы стали более крупными и более крупными, мы стали более технологически сложными. Мы нуждались в чем-то, что я никогда не любил: однородность. В моем опыте однородность не много забавы. Мама раньше держала ее руку и говорила нам, "У Вас пять различных (других) пальцев по причине." Тогда она закрыла бы руку в кулак и сказала бы, "Школа и жизнь хотят сделать нас как это." В Kinko's у нас было выражение, которое достигло ту же самую идею: "Один размер соответствует всем средствам бедные, пригодные для всех." Я никогда не интересовался наименьшим общим знаменателем.

Кроме того, динамика промышленности изменилась так, что все более и более я нашел, что не мог ни объяснить бизнес мне или другим.



Что мы поддерживали в глазах клиента? Действительно ли мы были гнездом - всеми - отрасли, но владелец (мастер) ни одного? Я всегда искал парня на левой стороне поля, кто мог истребить нас. Я боялся, что появление личных лазерных принтеров и цифровой фотографии могло отдать устаревшую Kinko's. Я имею упомянутый, что в пять, семь, 50, 200 и 800 магазинов у нас была проблема. Фактически, в 800 магазинах, движущие силы промышленности были новыми снова и снова. Мы были слишком маленькими, чтобы быть большими и слишком большими, чтобы быть маленькими.

"Наши большие проблемы прибыли, когда мы достигли вершины горы, и у нас не было никого, чтобы испугать наши сабли в," говорит мой коллега Дин Зэтковский.

"Мы действительно становились немногим сам - одержимый. Мы просто не видели нас очень ясно. Вы можете видеть много, когда Вы сверху горы, но Вы не можете видеть гору."

Тим Стэнклифф помнит его этот путь: "Мы были действительно хороши в том, чтобы быть проигравшим в сосредоточении на нашем соревновании (конкуренции) и просто движении после него. Как только мы пополнили и стали ленивыми и 800 - горилла фунта, мы были несчастны. Эрозия произошла путь перед слитыми товариществами."

В то же самое время, в то время как рост все еще шелкал вперед приблизительно по 30 процентам, самые ранние партнеры начинали замедляться. Мы не были в наших двадцатых больше, или даже наши тридцатые. Некоторые из нас могли видеть, что отставка приблизилась. У других был возраст колледжа приближения детей. Из-за нашей структуры товарищества мы не имели в распоряжении планы последовательности. Мы должны были найти способ превратить наши авуары в наличные деньги. Мы нуждались в случае (событии) акции (активов) .

Мой брат Дик и несколько наших партнеров думали, что мы должны рассмотреть получение огласку и продажу управляющей доли (ставки) в компании. Я согласился.

Превращение в наличные жареного картофеля (чипсов)

т был 1995, и наши годовые доходы только что превысили (возглавили) \$1.5 миллиарда. Мы сформировали команду, которая была составлена из меня, моего брата Дика, нашего

президента Дэна и наших крупнейших партнеров - Брэд, Тим и Джимми. Наш главный юрисконсульт Стюарт Блэйк возглавил команду. С помощью консультативных фирм, включая Боба Монтгомери из юридической фирмы Gibson, Dunn & Crutcher, мы начали брать интервью у фирм частного акционерного капитала или венчурного капитала. Под покровительством Goldman Sachs мы говорили с Private Equity Group в Merrill Lynch, Blackstone Group, управлением Apollo, Forstman Little & Kenneth, Clayton, Dubilier & Rice, среди других. Мы также говорили с несколькими компаниями, включая Standard & Poor's, Business Systems, Мур и Международную Газету, о покупке с немедленной уплатой наличными Kinko's.

С начала было очевидно, что наша федерация 127 товариществ (включая мое собственное) представила камень преткновения. Не было ничего отдаленно традиционного о способе, которым мы были структурированы. Наше главное конкурентное преимущество, наша уникальная структура, внезапно стало нашим главным недостатком (препятствием) .

Возможные покупатели и инвесторы понятия не имели, как оценить нас. Goldman Sachs рекомендовал, чтобы мы работали с фирмой венчурного капитала, которая имела

"управленческая глубина и опыт."

Брэд: "Мы были всеми на краю между Apollo и Clayton, Dubilier & Rice. Apollo Group, в Лос-Анджелесе, требовал, чтобы позволить нам управлять бизнесом. Им понравилась наша культура. CD&R хотел ввести корпоративное управление. Но мы были готовы перевернуть узды. Это - причина (разум) , мы пошли с ними."

Хотя Дэну и мне понравился Apollo, команда, проголосовавшая, чтобы пойти с CD&R. И я не выступал (возражал) . Они походили на хороших людей, когда мы встретили (выполнили) их в их нью-йоркских офисах. Мы знали, что недавно сформированная корпорация потребует, чтобы существенное финансирование (консолидирование) обеспечило оборотный капитал для продолжающихся операций и спроектированного расширения. В то же самое время мы нуждались в акции (активах) . Мы оценили, что CD&R должен будет вложить капитал между 200\$ и \$250 миллионами для 25 - 30 процентов компании.

Наше воображение начало работать сверхурочное время.

Идея состояла в том, чтобы слить все 127 независимых товариществ, которые включили Kinko's, чтобы сформировать единственное (отдельное) юридическое лицо, корпорацию С. После некоторого времени недавно сформированная компания была бы готова получить огласку с IPO. Дон Гогель и Энди Пирсон, CD&R, объяснили, что партнерам дадут компенсацию за их собственные компании с акциями в новой компании как часть слияния компаний этих 127 товариществ. По крайней мере, это было идеей.

Все мы знали, что это будет требовать времени, чтобы добраться от понятия (концепции) до действительности. Потребовались годы для всех наших партнеров, чтобы договориться о намного более простых вопросах. Когда мы представили партнерам идею слить товарищества, очень многих из них - Дэн говорит, что это была приблизительно половина из них; я говорю, что это было менее - были плоскими против него.

Рич Крос был одним из них. Партнер в пяти магазинах во Внутренней Империи Калифорнии, Рич стремился продолжать строить. К сожалению, его выбор времени не сцеплялся с тем из партнеров по основанию. Как все остальные, Ричу дали бы компенсацию за его магазины, но был разочарован, что у него не было шанса построить намного больший бизнес. Я был разочарован для Рича, также, и для наших других партнеров в подобных затруднительных положениях, особенно те с даже меньшим количеством магазинов. (Позже я наделил Ричем в новой компании, Силе Клочка, которая обеспечивает безопасное разрушение (уничтожение) документа.) Самый большой коммерческий аргумент для всех нас был обещанием существенного первичного публичного предложения. Дон Гогель, CD&R, наряду с Робом Пэйсом и Сюзанной Норой Джонсон из Голдман Сакс, усилил общие ожидания на этом счете. Это было 1996, прямо после того, как IPO Netscape возвестило эру, в которую компании с минимальным доходом загребали сотни миллионов долларов на общественном рынке. Что наличная богатая компания хотела бы Kinko's, вводят публичное предложение? Наше воображение начало работать сверхурочное время. Однако, это было жесткое (трудное), продают.

Наш адвокат Боб Монтгомери наблюдал за сделкой от юридического конца. И каково сделка это было. Вот Боб: "Всюду по 127

Подраздел S корпорации, было близко к 200 различным (другим) вовлеченным владельцам. Каждой компанией управляют по-другому. Некоторые потянули трудно (сильно), в то время как другие откинулись назад на своих веслах. Некоторые партнеры не были ориентированы так же к доходности практического результата и

сосредотачивались прежде всего в создании их оснований дохода посредством быстрого расширения всюду по их территориям. Много партнеров оставили очень мало денег в своих фирмах. Когда я начал работать с Kinko's в 1996, никто не мог сказать точно, что общие доходы компании были общенациональными. Были, так многие передают земле - продажи компании и заряжают назад сделки, что, в то время как мы знали, продажи превысили \$1 миллиард, мы могли только предположить фактическое число (номер) , когда все финансовые документы были объединены. Первоначально, люди не полагали, что мы могли придумать (предложить) справедливое и равноправное средство оценки каждого товарищества для слияния компаний. Мои собственные партнеры сказали мне, что это не могло быть сделано.

"Одна из красот сделки была то, что Пол, возможно, сделал что-то названное a'stam - вниз слияние компаний.' Он и его крупные партнеры имели достаточно контроля над каждой Subchapter S Corporation, которую они, возможно, заставили всех остальных продавать. Вместо этого Пол решил сделать его волевым."

Это не было легко. Мы потратили лучшую часть 1996, втянутого в горячие встречи с различными (другими) группами партнера по всей стране. Поскольку мы всегда рассматривали каждого партнера и коллегу как человек, мы признали индивидуальность каждой из их компаний также. Мы дали им четыре различных вариантов для того, чтобы оценить их компании: использование 1) 15 раз пред - налоговый доход, 2) доходы 1 раза, 3) времена за 1.50\$ число (номер) жителей в

их области, или 4) времена за 300,000\$ число (номер) магазинов. Мы знали, что сложение всех этих оценок приведет к общему количеству, больше, чем ценность реального мира объединенной Kinko's. Таким образом, мы сокращаем общую заключительную оценку 50 процентов через правление (доску) . Боб делал слияния компаний и приобретения в течение 30 лет и все еще не видел ничего как он. Как Боб выражается, "Я думал формула, которую мы придумали (предложили) , был действительно в гении." Мы также гарантировали нашим партнерам зарплату в течение этих трех лет после продажи (распродажи) . Мы сделали продажу (распродажу) столь демократичной и неотразимой, как мы возможно могли. Взамен продажи их компаний наши партнеры получили запас (акцию) в недавно слитый, или свернулись, Kinko's.

Честно говоря, ни один из нас не думал, что мы могли убедить 100 процентов партнеров продать, но в конце, они все сделали.

Чтобы закончить соглашение до 1 января 1997, рабочая группа Боба в его юридической фирме приняла девять конференц-залов в их офисах в центре города Лос-Анджелес. Восемь адвокатов и пятнадцать ассистентов адвоката назначили на проект. Никто, включая Боба, не получил больше чем день или два прочь для Рождества в том году. Законченная сделка дала CD&R управляющая доля (ставка) компании на уровне правления (доски) на 29.6 процентах. Как я, большинство партнеров продало процент своих акций, держась на некоторые акции, также, но мы бросили контроль (управление) компании миноритарным акционерам. День, который прошла продажа (распродажа), был важным для каждого партнера Kinko's для всех нас, кто когда-то оценил наши независимые действия.

Поскольку наш главный юрисконсульт Стюарт Блэйк помнит его, "Люди торговали их жизнями и их образами жизни для некоторого запаса (акции)." Мы оставили контроль (управление) нашего индивидуального (отдельного) Подраздела S корпорации вместе. Это было начало конца эры.

Испытания (Суды) перехода

он сначала решение CD&R Дон Гогель сделал после того, как продажа (распродажа) должна была назвать себя временным генеральным директором. Это не было тем, что мы ожидали. Мы думали, что Дэн Фредериксон мог бы продолжить в положении (позиции) или что оно пойдет к одному из наших более крупных партнеров. Брэд Крэюз интересовался работой. Но CD&R стремительно начал приступать к созданию новой компании на ее собственных условиях. Очень быстро отношения между старым и новой разложенной (раздробленной) охраной. "Это было потрясающим, как быстро они прекратили слушать нас," отзыв Дэна.

Я сохранил титул председателя с офисом в наших главных офисах в Вентуре. Но все более и более я был сокращен из решений. Я должен уехать прямо тогда. Все же, в правде, я еще не был готов отпустить. В поиске постоянного руководителя, CD&R предложил работу W. Алан Маккулло, руководитель Circuit City. Дэна попросили подписать письмо о предложении самому Алану, который был очень уничижительным опытом. Но чиновники (офицеры) в Circuit City говорили Маккулло из него. Джон Антайоко, генеральный

директор Блокбастера, был другим кандидатом. Наконец, с моим одобрением, CD&R нанял Джо Хардина, президента и руководителя Клуба Сэма.

Джо остался с компанией в течение приблизительно трех лет, и мое присутствие не помогало ему. Основатель компании никогда не должен сидеть на том же самом правлении (доске) с новым генеральным директором. Позже, CD&R партнер Джордж Тамк вступил как временный руководитель и заменил Джо. Наконец, в 2001, Гари Кузин, предприниматель самостоятельно, заменил Джорджа. Гари начал и взял общественного Бэббэджа, национальная сеть магазинов программного обеспечения, и начал и продал Косметику Лоры Мерсье Neiman - Маркус. Он все еще держит место продвижения Kinko's сегодня.

Я уважаю Гари. Он - умный (нарядный) бизнесмен. Но это было болезненно, чтобы наблюдать за штабом Kinko's, перемещенным (тронутом) от Вентуры в Даллас, Техас. В конечном счете приблизительно 700 местных жителей в Вентуре потеряли свои рабочие места. Наблюдение дневного детского сада при нашем закрытии главного офиса и наблюдение всех младенцев и младенцев наших коллег переместили (заместили), было особенно мучительно для меня.

До движения (шага) в Даллас я покинул компанию и стал почетным "заслуженным председателем." Дэн больше не был с компанией. Только очень маленькая горстка наших оригинальных (первоначальных) партнеров пережила все изменение (замену). Я продал полную половину своих акций в марте 2000 и оставил правление (доску). Я обналичил свой чек и, в тот же самый день, подстриг мои странные волосы после всех тех лет. Я прекратил приезжать в офис.

В декабре 2002, CD&R, J.P. Morgan Partners, подразделение скупки J.P. Morgan Chase & Co., наряду с самой Kinko's, сделал заключительные инвестиции, чтобы выкупить прежних партнеров. Я продал последнюю из своих акций в это время. Год спустя, в начале 2004, FedEx, наш бывший продавец, купил Kinko's за \$2.4 миллиарда.

Я иногда врезаюсь или говорю с коллегами Kinko's, прошлого и настоящего, кто описывает в ярких деталях, как компания была распотрошена, как уникальная культура мы построили, не стало. Но Отдайте Dahiya, до недавнего времени последний верхний уровень - старейший член старой гвардии Kinko's в FedEx Kinko's, говорит мне, что это не полностью так.

На одной встрече Отдайте, говорит, управляющие магазином Kinko's жаловались, что не было достаточной последовательности от магазина до магазина. Какое изменение (замена) несколько лет может сделать! Менеджеры и партнеры в старой Kinko's как правило боролись больше за их права действовать как люди и не как часть коллектива. "Мы стали столь крупными, что наше самое большое конкурентное преимущество - наша

последовательность," Отдайте, говорит. "Я думаю, что мы должны были сделать слияние компаний не только для партнеров, но и для клиентов."

Однако FedEx Kinko's сохранил некоторые высшие качества Kinko's с наших первых лет. "Когда люди от других крупных корпораций приезжают, чтобы работать здесь," Отдайте, сказал, когда он был все еще там, "они постоянно говорят о нехватке бюрократии, сравненной туда, где они произошли (прибыли) из. Есть много аспектов культуры, что Пол помог создать это, мы сохранили. Это включает нашу заботу о клиенте, высокая ценность, которую мы помещаем в целостность (честность) и наше обязательство вести дело в пути, который чувствителен (быстро реагирующий) к окружающей среде. Kinko's не походит, это однажды было, но это - намного лучшее место, чтобы работать, чем во многих других крупных корпорациях."

### Предотвращение болезни магната

- Я рад услышать его. Я не был в состоянии доказать (обосновать) любой из взглядов Рендера непосредственно, потому что я не был в магазине в течение многих лет. По эмоциональным причинам я просто не могу пойти в магазинах больше. Я не знаю, буду ли я когда-либо снова. Это слишком трудно для меня. Когда я вижу коллег Kinko's сегодня, они естественно хотят сказать мне об их проблемах. Я не могу обвинить их. Я провел три десятилетия, запугивая их, чтобы признаться в каждой мелкой (мелочной) обиде об их жизнях работы мне. Но я не хочу слышать их жалобы больше. Я услышал однажды это, люди переносят нервные срывы, когда они, как ожидают, будут управлять ситуациями, которые являются способным неконтролем (неуправлением) . Мои бывшие коллеги все еще рассматривают меня, как будто я имею некоторое влияние по рабочей среде в Kinko's. Я не делаю.

Правда для всего, что я только что сказал Вам о разделении Пола от Кинко, для меня было мучительно трудно отпустить. Один из наших партнеров, Кита Лоренза, и у меня были наши расхождения во мнениях за эти годы. Он раньше рисовал холодную (суровую) картину моей ближайшей отставки. "В некоторый момент Вы собираетесь потерять свою личность в Kinko's;" Кит сказал бы, "и Вы собираетесь спуститься. Это будет уродливым." Мне не нравилось слышать его, но я знал, что Кит мог быть прав. У меня была мечта, что Kinko's однажды станет якорем всех - ночные (вечерние) коммерческие центры по всей стране. Я предположил все - ночные (вечерние) аптеки, Лондрометы (прачечные) , кафе и магазины Kinko's, сгруппированные вместе в привлекательных торговых центрах. Когда я отпустил Kinko's, я отпустил той мечты, также. Я просто думаю отпускающий, эмоционально трудная вещь сделать для человека, даже когда мы знаем, что принимаем правильное решение.

Мой личный врач Билл Мортон - Смит, однажды сказанный мне, что, продавая мою долю (ставку) в Kinko's, я предотвратил серьезный случай Болезни Магната, и возможно спас мою собственную жизнь. У меня все еще есть та же самая болезнь сердца (судорожная тахикардия), который уберег меня от призыва во время войны во Вьетнаме.

Учитывая мой потрясающий характер, я уверен, что был настоящим кандидатом на сердечный приступ. Я не хотел это для меня или для моей семьи. Если бы я не всегда пытался поддержать (обслужить) здоровое различие между Полом, и Кинко, покидая компанию был бы почти невозможен в психологическом отношении. Я не уверен, что, возможно, сделал его.

Правда, мне никогда не нравилось называться (вызываться) Кинко. Или Мохер, Brillorad, Rubehhead и Carpethead. "Кинко" не был точно предназначен как комплимент, когда мой друг Тим выдумал его. Но я не могу отрицать, что это было хорошо для бизнеса. В первые годы Kinko's и я были синонимичны. Позже, я добрался до того, чтобы чувствовать себя подобно композитору, Путанице, слушая тот же самый рефрен Болеро, много раз и снова.

Мой друг Джон Макграт раньше говорил мне, что иногда в жизни Вы должны забыть, кем Вы были и учитесь быть довольными тем, кто Вы. Я пытаюсь сделать это теперь. Я хочу закончить гнев. Хотя у меня все еще есть свои ошибки, теперь, когда я больше не с Kinko's, я думаю, что у меня есть лучший выстрел (попытка) в нее. Десять лет назад у меня был плохой газ (бензин), я не мог спать ночью, и мой вред шеи постоянно. Теперь у меня нет газа (бензина), моя шея не болит, и я сплю как ребенок.

Получение к этому пункту (точке) не было легко, но это было необходимо. Хотя ни один из партнеров по основанию не с Kinko's больше, мы рады видеть, что компания пятится на ходу. Мы наконец взяли наш жареный картофель (чипсы) от стола (таблицы), и позвольте игре идти дальше без нас.

Правда, мне никогда не нравилось называться (вызываться) Кинко.



# Поставьте новые цели

---

ДЕНЬ РОЖДЕНИЯ ЧАСТО НАХОДИТ МЕНЯ, ПРИСЕЛ позади дерева, просматривая пейзаж вокруг меня для противников. Я ношу так много защитного механизма (передачи) лица, что я похож на пришельца из космоса. Я очень стараюсь не смеяться, но это почти невозможно, потому что я внезапно шпионю один из своих кузенов или деловых партнеров, так же одетых и, что более важно, не осознающих мое присутствие. Я медленно приближаюсь к нему, направляю мое оружие и отрываюсь несколько раундов.

Он поражен! Я вижу желтую "кровь" - иностранная кровь! - распространение через его спину и я выключен, мчась безумно после моей следующей жертвы.

Целые 40 из моих друзей и я собираюсь для этих ударов дня рождения (или столкновения) в огромных комплексах пейнтбола, которые напоминают индустриальные пустоши.

Мы часто приносим нашим сыновьям наряду с нами. Поскольку это - мой день рождения, я добираюсь, чтобы установить правила, которые довольно просты: дети против взрослых. С одним исключением. Мой лучший друг, Дэнни Тевризиэн, и я играю в команде детей. Это, точно так же, как, когда нам было восемь лет и Дэнни и я будет дразнить нашего местного парикмахера, пока он не выгнал нас из своего магазина. В пейнтболе моя любимая стратегия состоит в том, чтобы оставить всю стратегию, выпрыгнуть из-за дерева и напасть пять или шесть из моих противников сразу. Я думаю, что это забавно, когда они принимают ответные меры одновременно, добавляя сливки в меня! Это - отличный способ выпустить (опубликовать) много заключенных - энергия.

Вы когда-либо замечали, что некоторые мужчины, после того, как они удаляются (увольняются), прекращают быть забавными? Они не смеются так же или раскалываются как много шуток. Что-то об отъезде (оставлении) их рабочих мест или распродаже их компании может оставить их прикрепленными - надолго (постоянно) - в плохом настроении. Когда работа уходит, что-то жизненная рапа из их систем. Без того, чтобы замечать его самостоятельно, они начинают уходить как паслены. Это - печальная вещь видеть. Если у них нет жен, чтобы сохранять (держат) их вовлеченными в жизнь, они умирают молодые. Я всегда говорю моим друзьям быть благодарными, что у них есть жены, которые ворчат, потому что они будут жить дольше. Если они остаются вовлеченными в мир, они живут, пока женщины делают. В фильме О Шмидте Джек Николсон играет страхового руководителя, который удаляется (увольняется) и затем пытается вернуться в его старый офис, чтобы помочь. Он сидит там с его пальто на его коленях. Молодой парень, который заменил его, вежлив, но не нуждается в нем. После того, как мы продали Kinko's, просто говорящий о компании в неправильный день заставил меня чувствовать себя подобно Шмидту.

Мне нравится думать, что я не удалялся (увольнялся) . Я не верю в него. Добавьте "отставка" к длинному списку условий (сроков;терминов) (включая "изучение повредил" и "отказ (неудача) ") , что я не верю в. Думайте о слове, "удаляются" ("увольняются") на мгновение. Это - печальное, Шмидт - как понятие (концепция) , не так ли? Это походит на лошадь, оставленную к пастбищу пословиц. Я никогда не хотел уйти из жизни.

У меня есть лучшее слово: "перецель". Я нахожусь в процессе прямо сейчас перенамерения моей жизни. Жизнь должна быть постоянным (неизменным) процессом перенамерения. Отъезд (Оставление) работы действительно не отличается, существенно, чем все другие времена в наших жизнях, когда мы должны повторно иметь целью. Вы женитесь, Вы повторно имеете целью. У Вас есть дети, Вы повторно имеете целью. Даже заканчивание колледжа, средней школы, или начальной школы, в этом отношении (собственно говоря) , требует другой смерти и возрождения. Другое перенамерение. Посредством каждого из этих переходов Вы должны переоценить все. Карты в Вашем изменении (замене) палубы. Вы повторно оцениваете.

После того, как мой друг Дэн Фредериксон появился из своей депрессии, он нашел, что у него был совершенно новый взгляд на вещи. Дэн говорит, "Я начал выяснять это, работа не была даже частью меня. Я думаю, что Пол узнает часть этого, также, что он более важен как человек, чем как Кинко. Люди надели его все время и никогда действительно заботились о нем о том, кто он. Он вытаскивает больше удовлетворения из жизни теперь. Он узнает, что жизнь намного лучше после Kinko's."

Внесите то изменение

что абсолютно верно. Это - вещь, это большое о перенамерении. На профессиональном фронте все больше людей в эти дни добирается, чтобы повторно иметь целью их работу, переживает вновь и снова. Вы, конечно, не должны поразить "пенсионный возраст", чтобы сделать так. Хотелось бы надеяться, в процессе, Вы возвращаетесь в контакте с чем-то существенным в себе. Это - одна из больших вещей об этой комбинации долговечности и сильной экономики, которую мы имеем.

Даже если Вы застреваете в работе или профессии, которую Вы не любите, у Вас есть лучший выстрел (попытка) чем когда-либо в истории человечества, чтобы закончить тем, что делали что-то, что действительно удовлетворяет Вас. Помните, это - все о Вашем воображении. Прекратите пытаться понравиться людям путем, Вы действительно отступали в школе, когда Вы преследовали бессмысленных сорта (классы) . Думайте о том, сколько профессий, которые казались бы несколько причудливых (странных) или чрезмерно специализированные годы назад, поддерживает людей и семьи сегодня. Обратите внимание. Ищите возможности.

Большая вещь в эти дни состоит в том, что, когда я просыпаюсь каждое утро, я добираюсь, чтобы выбрать, что сосредоточить мои энергии на. Это могло бы преподавать, который является одним из моего все - времяпрепровождения фаворита времени. Или разговор публично. Я люблю говорить с молодым (или старый) предприниматели, студенты, семьи, или кто бы ни еще хочет слушать меня прогулка и понтификат. Я люблю проводить время с нашей семьей или думать о филантропии или вложении. Даже при том, что я редко торгую (я - длинное - называют инвестора) , я люблю контролировать каждое небольшое отклонение (икоту) на фондовом рынке. В данный день я мог бы проверить свои инвестиции дюжину раз. Это - проблема, которая поглощает меня мысленно и эмоционально. Несколько лет назад, как я сказал Вам ранее, мой кузен Ланс Хелферт и я начали фирму управления денежными средствами под названием Управление активами Западного побережья. Несколько моих самых близких партнеров Kinko's и друзей продвинулись как нерабочие партнеры (Джимми, Денни, и мой друг детства и адвокат, Жак Суаре) . Они заняли места правления (доски) . Спустя год после того, как компания реализовалась, мы наняли на нашем первом коллеге, Аттикусе Лоу, только 22 лет в то время. Он позже покупал акции и стал партнером, когда ему было только 23 года. Три из нас, Аттикуса, Ланса, и меня (возрасты 25, 32, и 57) , на ходу к обеспечению нашей общей стоимости имущества под управлением к \$1 миллиарду через следующие несколько лет. Начиная с начала, и во время этого письма, мы возросли приблизительно на 23 процента, в то время как рынок снижается приблизительно на 30 процентов.

Если есть одна область моей жизни, о которой я всегда управлял, это - этот. В течение всего времени, когда я был с Kinko's, я не позволял другим людям инвестировать мои деньги для меня. Я сделал все это сам. Я обучал меня за эти годы быть намного больше инвестора, чем бизнесмен. У меня не было желания быть партнером другого инвестора. Но Ланс уговорил меня на него. Как большинство моих других товариществ, кто-то еще дал мне подачу, и я продумал ее и затем пошел с нею. Я все еще полагаюсь на других (другие) для лучших идей.

Я расточаю Управление активами Западного побережья с любовью. Я - все еще 12 - год - старый ребенок, который угробил среднюю школу, чтобы изучить, как обменять запасы (акции) в счете его отца. Мы едим нашу собственную кулинарию в WСAM. Мы инвестируем наши собственные деньги рядом с деньгами наших клиентов. (Чтобы видеть наш информационный бюллетень, пойдите в [www.wcaminc.com](http://www.wcaminc.com)) . Хотя я контролирую наше каждое движение (шаг) , мы редко торгуем, потому что мы вкладываем капитал для долгого срока. Большая вещь об инвестициях состоит в том, что они походят на внуков. Вы можете любить их и оставить их. Поскольку я слепо доверяю Лансу и Аттикусу, когда я хочу уехать на каникулы, я могу.

В дополнение к компании управления денежными средствами мой кузен Гари Сэфэди и я развиваем недвижимое имущество через нашу компанию O&S Авуары (который поддерживает Орфэлею и Сэфэди) . Мы строим большие объекты коммерческой недвижимости по всей стране. Некоторые из них красивы, как смешанное - используют коммерческий и деловой сложный набор на трех людях (мужчинах) - сделанный озерами, которые мы строим в Хантсвилле, Алабама. Я чувствую себя настолько творческим, когда я работаю в недвижимом имуществе. Мои друзья Фил Смит и Джон Дэвис (различный (другой) Джон Дэвис, чем наш бывший философ - в - руководитель в Kinko's) и я управляю инвестиционной компанией малого бизнеса под названием Stone Canyon Venture Partners. Иногда я уменьшаю масштаб в Мичиган, чтобы посмотреть новые местоположения сети кафе, Кофе эспрессо Royale, в котором Джимми и я наделили нашим партнером Маркусом Голлером. Я наделил другими бывшими партнерами Kinko's в нескольких других фирмах, также, включая компанию информационных служб под названием Информационный центр с Грегом Кларком и DataProse с Гленном Картером.

Образование без конца, аминь

qually, поглощающий - возможно еще более - является работой, которую я теперь получаю, чтобы сделать в образовании. Потратив большую часть моих лет начальной школы в офисе руководителя, это - экстраординарная, утверждающая вещь как взрослый иметь энергичное ухо педагогов. Через Фонд Orfalea и Семейный Фонд (Основу) Orfalea, моя жена и я сделали гранты образовательным и воспитывающим программам. Мы программы поддержки в областях "изучения возможностей"

(мы не называем их "проблемами с обучаемостью"! ) . Фактически, лицензионные платежи из этой книги пойдут, чтобы поддержать эту причину. Мы также поддерживаем то, что нам нравится называть (вызывать)

"основанное на опыте" образование, в котором дети учатся не посредством тестов, а через реальный мир. Мы также поддерживаем изучение эксперта по различиям Мэла Левина, который помогает способствовать пониманию условий (состояний) как дислексия, ДОБАВИТЬ, и ADHD через его лучшее - продажа книг и его организации Все Виды Умов. Я провожу много дней, спешно обсудил обед в клубах способности (факультета) различных (других) университетов, говорящих с преподавателями (профессорами) как Марк Джуердженсмейер, директор отдела глобальных и международных исследований в UCSB, с кого я coteach мой мировой экономической класс. Мы обсуждаем курсовую работу, образование, взгляды преподавателей (профессоров) на международные отношения и их бюджетные проблемы.

Президент обоих из наших фондов (основ) , Лоис Мичэль, и ее коллег Сольвейга Чандлера, Лорэна Истмэна, и бывшего вице-президента Kinko's Адрианны Фосс, делает превосходную работу бегущий день - к - дневные операции для нас. Каждый год мы управляем отступлением для группы инновационных учителей и педагогов, рабочие места которых столь же неблагодарные, как они важны. Мы пытаемся ввести немного семейного духа Kinko's в их жизни. Мы даем директорам детских садов и яслей шанс

собраться друг с другом, провести коллективное обсуждение о различных проблемах, с которыми они сталкиваются (стоят) на работе, и разделить идеи и решения. Мы также прилагаем все усилия, чтобы заставить их чувствовать себя ценными. Последнее отступление проводилось (поддерживалось) за долгие выходные в отеле Renaissance рядом с бульваром Сансет; однажды ночью все пошло, чтобы видеть музыкальную Маму Мию! вместе. Это мало чем отличается от пикника Kinko's - минус выпивка и поздно - ночной (вечерний) пир.

Это - экстраординарная вещь иметь ухо педагогов.

Во время отступления мы убеждаем их подружиться и установить (основать) отношения друг с другом. На последней сессии моя жена, Натали, взяла к подиуму, чтобы вдохновить их всех заботиться о себе лучше - чтобы удостовериться, что не так работали это усиленно они пропускают назначения своего собственного доктора и уравнивать (сбалансировать) работу, любовь и игру (пьесу) в их жизнях. Когда я говорил, я сказал им, на что это походило для меня как ребенок с дислексией, пытаюсь провести мой путь через враждебную образовательную систему. Я убедил их пересмотреть некоторые способы, которыми они учат и рассматривают своих детей. Я сказал им как что-то названное (вызванное)

"сенсорная интеграция" может помочь детям с изучением возможностей как дислексия. Хотя наука должна все же доказать эффективность теории, в эти дни некоторые педагоги полагают, что, развивая детскую силу верхней части тела, положение и координация могут возможно улучшить их понимание прочитанного. Факт, что я был тощим ребенком с небольшой силой верхней части тела, вероятно, ухудшил мое собственное условие (состояние) ; даже теперь, как взрослый, у меня есть плохое положение. Я полагаю, что родители могут помочь своим детям развить силу и координацию посредством простых упражнений как проведение (удерживание) их ног, в то время как они идут вокруг на их руках. Моя жена и я стремимся распространить слово о сенсорной интеграции.

Поскольку лучше всего мы можем, мы попытаемся дать детям "toppings", который Мы вносим в программы, что автобусные студенты в музеи, бегите - школьные программы и обеспечьте игровое оборудование. Мы сильно защищаем для Универсального Дошкольного учреждения, таким образом, дети, входящие в детский сад, "готовы учиться." Мы только что закончили вести летний лагерь за пределами Боузмэна, Монтана, в течение середины и учеников средней школы из Монтаны и Калифорнии. Это дало детям, у которых иначе никогда не будет возможности шансом заняться альпинизмом, плот, и живой в природе (характере) . В течение трех недель они сблизилась с другими детьми и стали больше сам - уверенный. Вы должны были видеть изменение в них в конце. Наши собственные два ребенка, Мэйсон и Кинан, связались с программой. Мы хотели, чтобы у них был опыт создания чего-то с нуля, чтобы помочь другим.

Наши фонды (основы) также поддерживают высококачественную заботу о детях, включая программу под названием ONEgeneration, базируемый в Ван Нусе, Калифорния, которая примиряет старых людей, малышей и младенцев. Все, что Вы должны сделать, наблюдать за играющими пожилыми людьми с маленькими детьми, чтобы понять, как поколения нуждаются друг в друге. Старики нуждаются в духе молодых детей, и исследования (занятия) показали, что маленькие дети растут с лучшими видами на старение, когда у них был шанс провести время с их старшими. Дети становятся более чуткими, и пожилые люди получают ощущение цели. Одна из самых твердых вещей о становлении старше живет без людей, с которыми мы росли. Я все еще остро чувствую утрату такого количества людей в моей собственной семье, включая Родителей. Это - преступление путем, мы отделяем поколения в нашем обществе. Недавнее исследование Федеральной Резервной системой Миннесоты оценивает, что за каждый доллар мы тратим на качественную заботу о детях как общество, мы экономим еще девять долларов в других затратах как операционные фонды для тюрем. Я верю качеству, ранняя забота (осторожность) может спасти общество и что единственный способ, которым мы ломаем (нарушим) цепь (сеть) бедности, состоит в том, если мы обучаем детей и их родителей, особенно единственные (отдельные) мамы.

Мы также пожертвовали многим учреждениям высшего образования, особенно колледжам и университетам. Даже при том, что я не был хорошим студентом, я любил колледж. USC - первое место, где я начал чувствовать себя довольным и уверенный во мне. Это - одна причина (разум) , я все еще провожу так много времени в студенческом городке после всех этих лет. Моя мать заставила нас поступать в институт, не, говоря нам мы имели к, а задавая нам вопросы как

"Разве колледж не похож на забаву?" Мы пожертвовали фонды для Колледжа Orfalea Бизнеса в Кэле Поли, Сан-Луис-Обиспо в честь моих родителей, Всех и Вирджинии. Мама была права о колледже. Даже когда я подводил свои классы (занятия) , я никогда не угробил. И, конечно, я никогда не забывал, что это были колледжи и университеты, которые родили Kinko's.

Я не говорю Вам все это, чтобы произвести на Вас впечатление. Я хочу дать Вам смысл (чувство) того, как забава это должно остаться занятым миром и быть в состоянии отдать сообществу. (См., сколько Вы можете сделать, когда Вы инвестировали и сэкономили свои деньги?) , Когда Вы думаете об этом, все, что мне повезло, что помог построить, ни из чего не вышло. Лучшая вещь в жизни делает что-то ни из чего. Воображение - Ваш единственный ограничивающий фактор.

В филантропическом мире Вы часто находите фонды (основы) , помещающие себя для вечности. Это не моя точка зрения вообще. Фактически, мы намереваемся закончить наши пожертвования за следующие двадцать лет, таким образом, мы можем наслаждаться предоставлением, в то время как мы все еще здесь. Я уже попросил своих сыновей не рассчитывать на огромное наследование. Реакция моего младшего (более

молодого) сына Кинана была, "Это прекрасно, папа, но Вы могли сделать мне одно одолжение?" "Что это?" Я сказал. "Пожалуйста, поместите банкомат в свою могилу!"

Все, что мне повезло, что построил, ни из чего не вышло.

Я узнал от своих родителей о важности хранения моего нового (свежего) воображения, независимо от того что препятствия. Вдохновляющие другие были, возможно, моей центральной работой, в то время как мы строили Kinko's. В жизни я нашел, что, если Вы хотите преуспеть, Вы должны потратить людей помощи времени, создают себя.

Большинство людей еще не изучило, как сделать это самостоятельно. Это не вид вещи, мы склонны преуспевать для нас. Теперь, когда я не с Kinko's больше, у меня есть возможность освобождения говорить с еще более широким крестом (пересечением) - группа людей, деловым людям, так же как студентам, родителям и педагогам. Как можно большим количеством способов, я пытаюсь сказать им, что искусство жизни должно открыть вновь, кто они каждый день. Я убеждаю их не быть ограниченными их собственными предвзятыми понятиями о себе, других людях и мире.

### Ретроспективный кадр

Иногда, такое чувство, что я скоро вернулся, где я начал. Недавно, Чарли и я (наряду с двумя другими партнерами, Стивом и Терри Дэвис) открыли верхний уровень - центр боулинга конца, о котором я сказал Вам ранее, всего на расстоянии в несколько миль от первой Kinko's. Мы назвали его Содо в честь Zodo, иначе Тима, который сначала даровал имя (название) Кинко мне. С 50 различными (другими) варевыми у нас есть большая часть разливного пива любого учреждения (влиятельных кругов) в центральной Калифорнии. Мы также получили хороший ресторан, про магазин и полную коробку диджея силы. (Вы знаете шутку о котелках, не так ли? Шар рабочих. Менеджеры играют в теннис. И руководители играют в гольф. Так, чем выше лестница Вы идете, тем меньший Ваши шары (мячи) добиваются.) Для части каждого дня мы оставляем на виду огни для более старых котелков, кто приезжает, чтобы конкурировать в еженедельных лигах. Когда дети колледжа подают шары поздно в вечер, мы поражаем черные излучения, проворачиваем музыку дискотеки и надуваем (выпускаем) туман по переулкам. Точно так же, как Kinko's пребывание Содо открывается вокруг - часы.

Однажды, чтобы попытаться получить бизнес, я пошел, идя на всем протяжении университетского городка Калифорнийского университета в Санта-Барбаре. Коллеги нескольких нашего Содо шли со мной. Мы наполнили коробки преподавателей (профессоров) в каждом факультете с летчиками, объявляющими о вводном Содо. Мы раздали летчиков левым и правым детям. (Я: "Как Ваши дела?" Девочка: "Я очень устал" Меня: "Почему? В следующий раз Вы устали, пойдите, подавая шары вместо этого!") Это был 1971 снова и снова, когда я раньше проводил мои дни, неся вокруг рюкзака летчиков Kinko's и раздавая их прохожим. Распространение летчика походит на такую простую вещь. Но, как много простых вещей, это обманчиво эффективно. Я раньше шел вокруг сообщения меня, я делал 100\$ в час." Мы напеваем за доллары. Мы напеваем за доллары,"

сказал бы я. Мы построили каждое из наших местоположений Kinko's по всей стране, один за другим, через летчиков. Раздавая летчиков Содо, я потратил часть дня на моем животе, наполняя коробки самых низких преподавателей (профессоров) против стены. Я мог услышать несколько преподавателей (профессоров) , поблизости говорящих об отсылке проекта, который будет напечатан в Kinko's. Я должен был получить их говорящий о боулинге, также!

День, который открыл Содо, мы устроили вечеринку. Пара сотни друзей и членов семьи прибыла в игру (пьесу) и праздновать прежде, чем мы открыли двери в общественность (публику) . Многие из них раньше работали в Kinko's. Натали заказала боулинг гиганта - пирог булавки. (Это встало прямо точно так же, как реальная булавка!) Однажды, мы включили черные излучения, и флуоресцентные проекты по переулкам начали пылать. Туман, донесенный по переулкам. Ди-джей, проворачиваемый Полный Контролер (Шашка) ", Позволяет нам Завихрение Снова." Через минуту все танцевали вместе в переулках в их обуви боулинга. Пары и друзья.

Целые семьи. Я мог выбрать всех прежних коллег Kinko's. На мгновение это походило на то, чтобы вернуться на одном из наших ежегодных пикников.

К настоящему времени мы все шли дальше. Но многие из нас все еще пытаются жить и работать теми же самыми принципами, что мы раньше строили Kinko's. Рассмотрение всех тех семей, танцующих вместе в Содо, вызвало другую мысль. Сегодня я говорю Мэйсону и Кинану, "Моя работа состоит в том, чтобы продать Вам теперь." Поэтому я всегда полагал, что определение успеха в жизни - когда Ваши дети хотят провести время с Вами после того, как они выросли. Я ничего не могу вообразить более болезненным в жизни, чем если бы мои сыновья отклонили меня во взрослую жизнь. Тем днем я видел много семей в действии вместе. Мои собственные дети бежали вокруг куда-нибудь. Я ожидаю, что многие из тех людей проживут (обойдутся) великие с их детьми, как только они выросли.

Что касается меня, я все еще позволяю своей душе догонять мое тело.

Что касается меня, я все еще позволяю своей душе догонять мое тело. Сколько времени это возьмет? Я не могу ответить на тот вопрос, но это - хорошее, чтобы спросить. Вы знаете, почему дети наконец перерастают свою тенденцию задать миллионы вопросов? Не потому что у них есть ответы. Они выясняют это, это раздражает выращенный - урс. Если Вы прекратили задавать вопросы, начните спрашивать их снова. Учитесь быть незрелыми, по крайней мере часть времени. Это взяло мне мою целую жизнь, чтобы выяснить это, у меня нет ответов. Все, что я когда-либо имел, было связкой вопросов. Когда Вы думаете об этом, Kinko's, начатая с вопроса: Каким образом есть центр копии



здесь в USC и не в UCSB? Почему это? Самая важная вещь состоит в том, чтобы продолжать мечтать, продолжать играть и продолжать спрашивать.

Пребывание "в" или "на" моем бизнесе больше не является борьбой. Это - выбор. Каждое утро я начинаю, спрашивая, что я хочу сделать с этим особым днем. Я все еще намечен до моих глазных яблок (потому что мне нравится он тот путь) , но когда я сначала встаю, я думаю о том, о чем я хочу думать. Это - свобода. Я окружен хорошими, компетентными людьми. Они все намного более способны, чем я при манипулировании большим количеством деталей, которые требуют точности. Они так хороши в том, что они делают, что я больше не должен волноваться о бесполезной работе. С их помощью я могу войти в столько, или так немного, деталей, как я забочусь. Моя жизнь все еще основана (построена) на товариществах. И это все еще бежит (работает) на доверии (тресте) .

Это - мечта неспособного к чтению.

## Список главных действующих лиц

---

Возвращающиеся характеры

Джерри Алесия - Бывший партнер Kinko's в Лас Вегасе

Дотти О - Одна из Kinko's первые офис-менеджеры

Дэйв Болтон - Бывший региональный менеджер Kinko's в области залива

Гленн Картер - партнер Kinko's в подразделении (разделении) под названием DataProse, теперь DataProse Inc.

Грег Кларк - партнер Kinko's в Солт-Лейк-Сити, Юта

Джон Дэвис - Бывший член правления Kinko's

Майк Фэст - бывший президент Kinko's на северо-запад

Адрианна Фосс - Бывший вице-президент Kinko's

СiСie Фредериксон - давний коллега Пола и бывшая Kinko's партнером в Юго-западной Флориде  
Дэн Фредериксон - бывший президент Kinko's, 1986 - 1999, бывший партнер Kinko's в Миссури  
Дон Гогель - Партнер в фирме скупки Kinko's Clayton, Dubilier & Rice

Джо Хардин - бывший президент Kinko's, 1999 - 2002

Ланс Хелферт - троюродный брат Пола и партнер в Управлении активами Западного побережья

Кен Хайтауэр - бывший президент Kinko's, 1980 - 1986, и бывший Вашингтон, округ Колумбия, партнер Kinko's Деннис Итьюл - кузен Пола и один из его четырех крупнейших партнеров, управлял Kinko's Таузенд-Оукса, Калифорния Дана Дженнингс - Бывший партнер Kinko's в Северной Каролине

Эрик Джохэнсинг - племянник Пола

Гарри Джохэнсинг - племянник Пола

Тодд Джонсон - Бывший партнер Kinko's в Теннесси

Брэд Крэюз - Один из четырех крупнейших партнеров Пола Kinko's на Северо-западе

Стуи Крэюз - Бывший партнер Kinko's в Северо-западном, женился на Брэде Крэюзе

Тим Лэбрукэри - иначе Zodo; друг колледжа Пола, который сначала назвал его Кинко.

Карэн Мэдден - Бывший вице-президент Kinko's для операций

Марк Мэдден - бывший президент товарищества Пола, Kinko's Graphics Corp.

Энни Оделл - Бывший партнер Kinko's в Луизиане

Все и Вирджиния Орфала - родители Пола

Тодд Ордэл - Бывший руководитель Kinko's в Колорадо и партнер в Эль-Пасо, Техас

Дик Орфала - брат Пола и бывший руководитель Kinko's

Крэйг Редвайн - Бывший партнер Kinko's в Аркате и Эврика, Калифорния

Мейзен Сэфэди - партнер Kinko's в Западной Пенсильвании

Гари Сэфэди - кузен Пола и партнер в его компании недвижимого имущества, O&S Авуары

Блез Симк - Бывший руководитель Kinko's

Тим Стэнклифф - Один из четырех крупнейших партнеров Пола, размещенных в Колорадо

Дэн Тевризиэн - лучший друг детства Пола

Дикрэн Тевризиэн - старший брат Дэна Тевризиэна

Дэйв Воджиас - пятый крупнейший партнер Kinko's Пола, размещенный в Огайо

Джим Уоррен - Один из четырех крупнейших партнеров Пола, управлял Kinko's на Юго-востоке

Чарли Райт - Бывший партнер Kinko's в Лонг-Бич, Калифорния; бывший кузен браком Дин

Зэтковский - Бывший менеджер по маркетингу Kinko's на северо-запад

# Приложение I

## Истории, не вошедшие в эту книгу

---

Когда Тому Пэрришу было 19 лет, он был менеджером по отгрузке в главном офисе Kinko's:

Пол говорит мне, "Эй, Вы хотите выпустить меня? Я нуждаюсь в некоторой местной информации о рентных ставках в Исле Висте." Он схватил меня, потому что я был студентом и мог дать ему некоторую обратную связь о студенческом взгляде на аренду около UCSB. Таким образом, я езжу с ним, и Пол - просто ужасный водитель. Есть две компании агентов по продаже недвижимости, пытающихся следовать за нами. Внезапно, он видит эту черную кошку приблизительно 300 ярдов перед нами. Он визжит на тормозе, тянет U - поворот (изменение) и идет другим путем. Он не будет позволять черной кошке пересекать его путь. Тогда мы едем, и он видит Пардэл-Роуд, территорию (сайт) оригинальной (первоначальной) Kinko's, которую он продал своему партнеру Дотти О. Из-за этого он не будет вести (везти) вниз Пардэл-Роуд больше.

Мы визжим перед этими жилыми домами. Я следую за Полом, поскольку он бежит внутри. В каждом он включает кран, позволяет ему бежать (работать) в течение минуты, в то время как он наблюдает его, затем спрашивает меня, "Сколько арендной платы Вы думаете, что мы могли добраться для этого места?" Я сказал бы что-то, и он скажет, "Nah", и затем даст мне число (номер) на 25 процентов выше моей оценки (сметы). Мы видели восемь свойств в том, что должно было быть младше часа. Агенты по продаже недвижимости бегут позади нас. Мы возвращаемся в автомобиле. Он помещает предложения относительно шести из них и заканчивает тем, что покупал четыре. В основном он заканчивает тем, что покупал приблизительно \$2 миллиона недвижимого имущества через 45 минут. Поскольку мы возвращаемся в офис, мы останавливаемся в киоске, где, тогда, Вы должны были внести плату в размере 50 центов, чтобы пересечь университетский городок. Пол случайно пропускает (роняет) десять центов между местом и дверью. Ему, должно быть, потребовались по крайней мере две минуты, чтобы извлечь те десять центов. К этому времени автомобили гудят позади нас.

Пол находит десять центов, выпрыгивает из автомобиля, помещает его в бетон, и затем топчет его пятку на нем несколько раз прежде, чем он возвратится в автомобиле.

Мне 19 лет, и я тих. Я абсолютно тих. Он знал, что я обдумывал это. Я смотрю на него. Я думаю, что этот парень просто купил \$2 миллиона в собственности, и он не может вести (везти) вниз Пардэл-Роуд или позволить черной кошке пересекать дорогу перед ним. Теперь, что делает эту вещь со скупыми (сердитыми) десятью центов? Он говорит мне,

"Вы знаете, каков урок в этом? Никогда не теряйте деньги." Полностью (Всю дорогу) назад я пытаюсь понять тот. Я не знал, хныкал ли он моя нога или если он был чрезвычайно суеверным или простым больным психозом об этом материале.

У Пола были некоторые необычные способы привлечь талант, но он работал. Он привлек мое внимание. Поэтому сделал финансовые показатели компании. Я был менеджером по отгрузке, и моя работа состояла в том, чтобы отослать весь прибыль и - заявления (утверждения) потерь каждому из магазинов каждый месяц. Я отправил им по почте к приблизительно 80

магазины, которые мы имели в это время, таким образом, я видел, как хорошо компания делала. Я стал партнером в организации с пятью магазинами в области залива. Я в конечном счете сидел на совете директоров. Я был с компанией в течение 20 лет.

Чарли Райт, один из давних партнеров Пола, имел и управлял магазинами Kinko's в Лонг-Бич и окружающих (ближайших) Калифорнийских городах. Он был женат на кузине Пола Гэйл, которая была также партнером Kinko's:

Я встретил Пола на своем свадебном приеме в апреле 1978. Вся семья Гэйл ливанская. Они действительно близки. Я был немного не уверен во всей семье.

Моя мать - в - закон бросил прием после того, как она преобладала над фактом, что ее дочь выходила замуж не - ливанский парень из Восточного Лос-Анджелеса. Пол появляется в зеленом кордером пальто с его густыми, странными волосами. Его штаны (трусы) все сморщились. У него, должно быть, была грубая ночь ночь прежде. Я в основном не забываю говорить Гэйл, "Кто это?" Она сказала, "О, это - мой кузен Пол." Пол был просто там. Он сказал, "Эй человек (мужчина), благодарит жениться на моем кузене." И он вручил мне конверт с 100\$ в нем. Я был довольно озадачен этим, но я понял позже, что его собственным способом он пытался заставить меня чувствовать непринужденно.

Прежде, чем Энни Оделл стала партнером в Луизиане, она была управляющим магазином в Афинах, Джорджия (Грузия). Джим Уоррен нанял ее: Я вылетел в Афины, чтобы встретить Джима и Барбару Уоррен. Барбара уговорила меня на работу по телефону. Мой отец сказал мне, "Энни, как Вы можете управлять чем-нибудь? Вы не можете даже содержать свою комнату в чистоте." Но я пошел так или иначе. Два дня спустя, Джим и Барбара, оставленная открыть магазин в Колумбии, Южной Каролине. У меня были один сотрудник и остатки магазина, который они открыли месяцем ранее. Я должен был управлять магазином от семь до семь каждый день. Однажды телефон звонит. Этот парень на другой линии (очереди) сказал, "Привет, как дела?" я сказал, "все хорошо." Он сказал, "Все хорошо?" Я сказал, "Да". Он сказал, "Ну, хороший говорить с Вами." Я сказал, "Ну, это хорошо." Эти требования время от времени входили бы. Наконец, я сказал Джиму, "Этот странный парень по имени Пол продолжает звонить здесь." Джим сказал мне, "О, он должен поражать неправильную кнопку в свой быстрый набор."

Крэйг Редвайн был одним из самых ранних партнеров Пола. Пол настроил (установил) Крэйга и первый Пол - когда-либо партнер Брэд Крэйуз в магазине печати (отпечатка;печатного издания;гравюры) в 1972: Пол настроил (установил) нас в финансовом отношении. Он заплатил арендную плату. Мы заказали все поставки (запасы) печати и оборудование. Брэд и я управляли местом. Довольно часто Пол зашел бы. Он был бы очень интенсивен, говоря миля в минуту. Материал выходил из него, который был блестящим (замечательным) , с одной стороны, но с другой стороны, это было очень подрывным. Мы не могли получить сделанную работу. Наконец Брэд и я сказали ему уезжать. Пол подавил бы голову и руки в своих карманах, и он будет красться из магазина. Несколько дней спустя он возвратился с большой улыбкой на его лице. Он сказал бы, "у меня есть новое отношение, я могу остаться?"

Мы сказали бы, "Несомненно, человек (мужчина) , Вы можете остаться." Иногда он поддержал (обслужил) бы. Иногда он потерял бы его, и мы выгоним его снова.

Блез Симк работал руководителем в главном офисе Kinko's в течение многих лет в 1990-ых. Однажды, в 1995, он спускался с зала, и Пол высунул свою голову из офисной двери:

Он идет, "Приятель, Вы хотите пойти в UCLA - игра USC завтра?" Я говорю, "У Вас есть билеты?" Он говорит, "Мы получим некоторых." Он говорит, "Встретьте меня в Томми Троджэне" [ориентир в университетском городке USC]. Я думаю, что он собирается звонить в некоторые записки. Я изображаю, мы собираемся быть заседанием в коробке с президентом USC. Я также думаю, "Блез, никогда не социализируйте ни с кем, кто не находится в Вашей налоговой категории." У меня не было большого количества денег в том пункте (точке) , но я иду в банк, и я вынимаю 500\$. Я встречаю Пола в университетском городке. Некоторый парень проходит мимо, и Пол говорит, "Эй, Вы помните меня? Мы были в классе психологии вместе, помним? Я хотел обмануть на этом тесте, и Вы не будете выручать меня." Этот парень смотрит на Пола, как будто он сумасшедший.

Пол говорит, "Что Вы делаете теперь?" Парень говорит, что он - доктор, и Пол говорит, "О, большой, Вы - доктор. Так, чтобы действительно решенный для Вас. Эй, хороший видеть Вас." Это, парни уходят и я думаю, что Пол, возможно, сказал, "Ну и дела, вещи удались для меня, также," но он никогда не делал. Другой парень подходит к Полу и предлагает ему билеты за 50\$. Пол отсылает его и говорит, "Это слишком много." Это - Пол, его кузен, и я. Мы заканчиваем тем, что покупали три билета, не вместе, для десяти долларов за штуку. Пол сидел без дела десять рядов передо мной. О каждых десяти минутах, всюду по целой игре, Пол встал бы и вопил бы назад на меня, "Эй, как Вы делаете, приятель?" Я пошел домой с 480\$ в моем кармане.

Жак Суаре - давний адвокат и друг Пола:

Разговор с Полом походит на играющую диалоговую рулетку. Люди говорят, что он имеет, ДОБАВЛЯЮТ - синдром дефицита внимания - но я думаю, что это нужно назвать AAD для

"ускоренный беспорядок (расстройство) внимания." Он так быстр, что он кажется не сосредоточенным, когда фактически он знает, куда Вы идете прежде, чем Вы сказали что-либо.

Вы думаете, о, ему не интересно. Но фактически у него есть четыре беседы, продолжающиеся в прекрасной синхронизации. Я не плохой защитник в суде, но я не могу сделать этого. Он - самый экономичный мыслитель, которого я когда-либо видел.

Марк Орфала - кузен Пола:

Одна из классических уловок Пола должна бросить холодную воду на Вас в душе (ливне) . Это моча Вы прочь ни к какому концу, но нет очень Вас, может сделать. Другой должен выделить фейерверки в середине ночи. Одно время мы следовали за некоторыми друзьями назад для места Пола. Они не знали, что у нас был другой новичок двери гаража в автомобиле. Мы были 100 ярдов прочь или так и мы не были уверены, что это будет работать, но это сделало. Каждый раз они щелкнули дверью, чтобы открыть его и начали ездить в, мы щелкнем им, чтобы закрыть его. Это продолжалось навсегда (всегда) . Более поздняя Клэрис подходит к Полу и говорит, "у Вас есть некоторые ввернутые - дверь гаража." Вы знаете то, на что это походит, когда Вы смеетесь, и Вы не можете прекратить смеяться?

Марк Мэдден был президентом компании Пола Kinko's Graphics Corp.:

Я сказал бы менеджерам, "Забудьте он, давайте не иметь встречи. Мы собираемся пойти, подавая шары в течение часа." Мы были культом. У нас не было секретного рукопожатия. Это было, "Выйдите и весело проведите время." Два или три из моих региональных менеджеров были Мормоны. С их гулами безалкогольного напитка они закончили тем, что были некоторыми самыми сумасшедшими людьми, которых мы когда-либо имели.

Карэн Мэдден служила вице-президентом Kinko's Service Corporation:

В начале восьмидесятых у нас был действительно большой контракт с подошедшим (приближенным) ксероксом. Все наши парни вышли и купили хорошую рубашку и костюм. Ксерокс был сказан, что это очень положено - основывают компанию, таким образом, они все обнаружили в гавайских рубашках. Это было довольно забавно.

Отзыв Блеза Симка карнавал на одном из ежегодных пикников:

Это была навигационная сторона (партия) темы. Пол обнаруживается в этом костюме. Он похож на акулу земли, играемую Чеву Чейзом в Saturday Night Live. Это - эта огромная черная резиновая вещь. Он выглядит истеричным. Он может только двинуться. Все, что Вы можете видеть, является его небольшим лицом. Он подходит к нашему столу (таблице) . Супруги были приглашены на этот обед, и чей-то муж просматривает плечо и говорит Полу, "Я не знаю, сколько они платят Вам в этой компании, но этого не достаточно, чтобы носить тот костюм." Я поворачиваюсь к парню и говорю, "Приятель, это достаточно."

Kinko's Partner Тим Стэнклифф:

Был период, когда Пол занялся таким количеством продовольственных поединков (борьбы) . Каждый был в Закусочной Чака в Санта-Барбаре. Он просто получил бы это вредное небольшое мерцание в глазу. В течение нескольких минут воздух был полон пюре и стейка. Я помню его заплативший всех с большим комком счетов (законопроектов) , которые он всегда имел в своем кармане и прячущийся снаружи. Тогда, в автостоянке, мы начали играть в эту игру удара, банка с сокрушенной содовой может. Пол начал убеждать официантов принести напитки снаружи. Поскольку другие покровители (посетители) покинули ресторан, он заставил их присоединяться к нам. Там походили на 50 из нас. Менеджер вышел, и он был все выдан снова, и Пол заплатил его снова. Это был просто взрыв. Это было частью культуры - анархия всего этого.

Дана Дженнингс была партнером Kinko's в Северной Каролине:

В течение шести месяцев я был помощником управляющего, тогда менеджером обоих магазины в Афинах, Джорджия (Грузия) . Когда мне было 23 года, я был одним из пяти или шести региональных менеджеров в стране. К тому времени, когда мне было 24 года или 25, я инвестировал свои жизненные сбережения в Kinko's и открыл магазин с моими собственными деньгами. Я был английским майором с политологией, дважды главной и младший на испанском языке, не экономическая степень. Позвольте нам просто сказать, что делание ошибок было частью культуры.

Земля Рейнолдс работала в FedEx телекоммуникационный отдел Kinko's:

Я был единственным (отдельным) для большей части своей карьеры в Kinko's, и никакой человек не работал тяжелее, чем Пол, чтобы найти меня мужем! Я действительно получил удовольствие от внимания, которое Пол уделил той задаче. Конечно, его первоначальным вариантом был другой коллега Kinko's. Он упорно трудился во время ежегодных пикников, чтобы сделать матч (спичку) . Одно время, на автобусе едут от аэропорта до отеля, он попросил, чтобы все единственные (отдельные) мужчины относительно автобуса подняли руки и затем указал на меня и Нэнси Колдвель и уведомил мужчин, что мы были также единственными (отдельными) . Мы стали ярко-красными и нахваливали. За эти годы, когда Пол видел меня на работе, он регистрируется, чтобы удостовериться, что я был, по крайней мере, счастлив в своих текущих отношениях, даже если к его тревоге это не было с Kinkoid. Наконец Полу повезло, или возможно его годы заплатившей тяжелой работы, потому что я закончил тем, что женился на таком же коллеге Kinko's, в конце концов! Я не забываю быть очень взволнованным, чтобы дать новости моим родителям, но я также не мог ждать, чтобы сказать Полу.

Джон Дэвис - давняя Kinko's внешний член правления и профессор в Гарвардской школе бизнеса: Бизнес Полу не мистический. Он говорит небуквальным, довольно круглым (циркулярным) или творческим способом, но его взгляды (мышление) об основах бизнеса фактически очень ясны. Вы начинаете ценить, как ясно он думает о бизнесе. Он бдительно следит за основами всегда. Он не становится отвлеченным мечтой или даже

проблемами в отношениях. Он в состоянии прорубить (сократить) тот материал. И он знает, как партнеры в его компаниях выступают. Это было силой его как лидер, и это было пугающе всем, потому что все партнеры знали, что он понял основы их бизнеса, по крайней мере, так же как они сделали. И он знал их как людей, так же как он знал их фирмы.

Том О'Мэлия - бывший директор программы предпринимательства в USC и первом преподавателе (профессоре) , который будет держать (проводить) стул Пола Орфэлей: Пол продолжает быть единственным (отдельным) самым успешным выпускником Школы Маршала в USC. И он получил высшее образование со средним числом D. Я просто думаю, что в словаре рядом со словом "предприниматель" они должны поместить картину Пола. Каждый студент может учиться двадцать - пять вещей от поездки Пола. То, в чем нуждается каждая культура, является Полем Орфэлеей, который говорит, "У императора нет одежды." Познавательные эксперты спрашивают, как сделал Пола, учатся. Он не проверял хорошо, но он безусловно учился.



## Приложение II

# Афоризмы Пола Орфала

---

Кто-либо еще может сделать его лучше.

Спросите себя, если Вы находитесь "в" или "на" Вашем бизнесе - и Вашей жизни.

Счастливые пальцы, счастливые регистры (регистраторы) .

Управляйте окружающей средой, не людьми.

Дайте славу, возьмите деньги.

Цель управления состоит в том, чтобы удалить препятствия.

Один плюс каждый равняется три; мы более сильны вместе.

Если Вы работаете на кого-то еще, Вы только так же хороши как Ваша последняя зарплата.

Самой большой причиной (разумом) , которую Вы подводите, является Ваш прошлый успех.

У Вашего среднего уличного коробейника есть больше делового чутья, чем парень, проходящий мимо в иске (костюме) .

Попробуйте все это. Вы никогда не знаете то, что будет придерживаться.

Дети должны сделать все хорошо; взрослые добираются, чтобы выбрать одну вещь.

Учитесь делать, что хочется, не другим.

Это не, сколько Вы делаете, это - сколько Вы экономите (спасаете) .

Успех больше о Вашем воображении, чем что-либо еще.

Ваши ошибки ничего не стоят Вам.

Ваши глаза верят тому, что они видят. Ваши уши верят другим.

Если они не могут сказать его без обиняков, не работайте с ними.

Остерегайтесь своего собственного бычьего дерьма.

Управление (Бег) бизнесом является не чем иным как обучением заснуть ночью с нерешенными проблемами (выпусками) .

Я всегда полагал, что хотел меньшую часть большего пирога.

Самая большая проблема, которую мы имели, шла от культуры вещей к культуре людей.

Счастливая жена, счастливая жизнь.

Трастовые люди. Если Вы не делаете, Вы должны сделать все сами.

Почему Вы хотели бы потратить впустую свое время, идя после кого-то, когда есть так много золота ниже Ваших ног?

Все у нас было движение для нас в Kinko's, было искриться в глазах наших коллег.

Лучший способ доверять людям состоит в том, чтобы оставить их в покое.

Мы смотрим на наших клиентов или как на наших клиентов?

В хорошие времена потеряно большинство состояний (шансов) .

Нет никакого смысла в хвастовстве в хорошие времена. Ваши друзья не должны услышать его, и Ваши враги не будут верить ему так или иначе.

Вы не можете делать деньги, в то время как Вы бежите испуганный.

В бизнесе, и в жизни, Вы должны достигнуть соглашения с фактом, что жизнь сомнительна.

Инвестиции походят на внуков. Вы можете любить их и оставить их.

В жизни, если Вы хотите преуспеть, Вы должны потратить людей помощи времени, создают себя.

Мужчинам: Если Вы останетесь вовлеченными в мир, то Вы будете жить, пока женщины делают.

Лучшая вещь в жизни делает что-то ни из чего. Воображение - Ваш единственный ограничивающий фактор.

Как младенцы узнают о силе тяжести? Пропуская (Роняя) вещи.

У Вас нет никакого другого выбора, чем принять.

Вы можете или заработать свой путь в состояние или спасти (сэкономить) Ваш путь в один.

Разве Вы не думаете, что могли бы стать немного более далекими в жизни со сбережениями, чем с сортами (классами) ?

Вы хотите быть пуленепробиваемыми с интересом, дивидендами, арендной платой и ликвидностью.

Сделайте своих клиентов удобными, и они дадут Вам свои жизни.

У всего есть место и все в его месте.

Люди поднимаются до уровня доверия (треста) , которое Вы даете им.

Когда бизнес идет плохо, хвастовство (хвастун) . Когда это будет подходить, жаловаться.

Розничная продажа - деталь.

Покер преподает Вам каждый раз, когда есть новая карта, это - полностью новая ситуация, и Вы должны повторно оценить.

Искусство жизни должно открыться вновь, кто Вы каждый день.

Продолжайте мечтать, продолжайте играть и продолжайте спрашивать.

Я никогда не хотел работать с людьми, на которых я делал деньги; я хотел работать с людьми, с которыми я делал деньги.

Бухгалтеры - в прошлом менеджеры, находятся в подарке (настоящем) , и лидеры находятся в будущем.

Вы можете видеть много, когда Вы наверху горы, но Вы не можете видеть гору.

Простой факт соревнования (конкуренция) существует, означает, что они делают что-то правильно.

Вы должны базировать свою целую жизнь на доверии (тресте) . У Вас нет выбора, кроме как доверять.

Как лидер, все, что Вы делаете, управляют доверием (трестом) .

Это не вещи, которые Вы делаете, но вещи, которые Вы не делаете, которые сводят Вас с ума.

Приземленное походит на рак.

Демократическая система, несмотря на ее недостатки, базируется почти полностью на доверии (тресте) .

Рабочий в прилавке - истинный герой компании.

Я всегда говорил людям, "Вы сделаете себя успешными. Не я."

Высокомерие нападения в его корне.

Для меня не имело значения, если Ваша кожа была зеленой или если Вы были зеброй. Если Вы могли бы звонить (заказывать) регистр, Вы могли бы работать с нами.

Вы только так же хороши как Ваши мечты.

Если Вы не можете вычислить свой поток наличности в конце конверта, у Вас есть проблемы.

Цель - урегулирование (установка) должно походить на импрессионистскую живопись (картину).

Я всегда оценивал взгляды (мышление) трудно (сильно) по упорной работе.

В розничной продаже есть немного тайн. Девяносто процентов того, что мы делаем и кто мы, очевидны для клиентов и конкурентов подобно.

Если это - Ваши деньги на линии (очереди), Вы хотите узнать всю грязь.

Единственные вещи, к которым мы отнеслись серьезно, заботились о наших коллегах, оплачивая наши счета и работу, которую мы выполнили для наших клиентов.

Выйдите из такой работы, как Вы возможно можете.

Имейте дело со своей темной стороной.

Вы можете управлять людьми с бархатной перчаткой или железным кулаком. Иногда Вы нуждаетесь в обоих.

Боритесь со своими эмоциями.

Если Вы работаете со мной, Вы - семья.

Целостность (Честность) походит на девственность - Вы только теряете его однажды.

Если бы мои партнеры боролись бы за себя, я знал, что они боролись бы за меня, также.

Единственные истинные победы в жизни - победы над нами.

Кто хочет следовать за лидером, который устал, измученный, и несчастный?

Вы хотите преуспеть на тестах разнообразного выбора - или Вы хотите преуспеть в жизни?

Это взяло мне мою целую жизнь, чтобы выяснить это, у меня нет ответов.

Мое правление состояло в том что, если бы месячная арендная плата составляла 1 процент покупной цены, то я купил бы собственность.

Не останавливайтесь на проблемах индивидуальности людей. Внимание на то, что они могут сделать.

В Ваших двадцатых попробуйте все. В Ваших тридцатых выясните то, к чему Вы способны. В Ваших сороковых делайте деньги от того, к чему Вы способны. И в Ваших пятидесятых, сделайте то, что Вы хотите сделать.

Вы только делаете три вещи в бизнесе: 1) Мотивируйте своих рабочих, 2) Поймите своих клиентов, 3) Баланс Ваша чековая книжка.

Успех в бизнесе делает деньги, в то время как Вы спите.

Какова самая успешная книга в истории? Это не Библия. Это - Желтые страницы. Это заполнено историями успеха.

Самая жесткая (трудная) вещь в бизнесе управляет двусмысленностью.

Единственным путем мы сломаемся, цепь (сеть) бедности - то, если мы обучаем детей и их родителей, особенно единственные (отдельные) мамы.

Одной из самых важных вещей, которые Вы несете с Вами, является Ваша система взглядов. Вы - в прошлом настоящее или будущее?

Быть слишком занятым предано прошлому.

Иногда в жизни, Вы должны забыть, кем Вы были и учитесь быть довольными тем, кто Вы.

Ваша целостность (честность) непосредственно связана с Вашей ликвидностью.

Держите (Оставляйте) работу, любовь и игру (пьесу) в балансе.

Будьте прекрасны, или превосходны с Вашим следовать - через.

Позвольте своей душе догонять Ваше тело.

Успех в жизни - когда Ваши дети хотят провести время с Вами, когда они - взрослые.

## Об авторах

---

В 2000 PAUL ORFALEA удалился (уволился) с его позиции председателя компании, которую он назвал в честь своего прозвища колледжа (после его странных волос) .

Он теперь вовлечен в диапазон действий (мероприятий) , включая West Coast Asset Management Inc., LP Stone Canyon Venture Partners и другие деловые предприятия. Через Семейный Фонд (Основу) Orfalea у него и Kinko's есть долгая история поддержки образовательных инициатив, включая стипендии и программы развития ребенка, так же как организационную адресацию "изучение различий." Orfalea также вовлечен в увеличивающуюся осведомленность общественности о потребности в "семье - дружественная" работа/полисы страхования жизни, включая сгибают время, и качество рано заботятся о детях рабочих родителей.

Orfalea говорит с широким диапазоном образовательных и деловых организаций и часто преподает в Калифорнийском университете Санта-Барбару и университет южной Калифорнии (его alma mater) . Политехнический университет штата Калифорния посвятил школу бизнеса на название Orfalea в честь его продолжающихся вкладов (пожертвований) . USC планирует сделать то же самое, и UCSB основал Центр Orfalea Глобальных и международных исследований.

ANN MARSH встретился в первый раз и написал о Поле Орфэлее в 1997, когда она была штатным сотрудником для Журнала "Форбс". До Форбса Марш потратил два - и - половина лет, живя в Праге, где она вела хронику раннего перехода страны от Коммунизма до свободного - рыночная экономика. Она теперь внештатные работники широко.

## Приложение III

### Большое спасибо

---

самых больших извинений в моей жизни до этого пункта (точки) - то, что я не в полной мере отблагодарил Вас - моей семье, друзьям и коллегам в Kinko's и моих других фирмах. Это взяло армию страстных, умных (нарядных) , и посвятило людей, чтобы встроить Kinko's в международную историю успеха, которая это. У нас было больше чем 25,000 коллег в то время, когда я покинул компанию. Факторинг в товарообороте и три десятилетия операции, фактическое число людей, которое работало с нами, является многими, много раз то число (номер) .....

Хотя невозможно разыскать и благодарить каждого коллегу, мы собрали осуществление выборки здесь людей, которые помогли вырастить бизнес от его первого крошечного местоположения в Исле Висте, Калифорния, в 1970 к международной электростанции больше чем 1,200 местоположений.

Люди назвали, здесь включают директоров филиала Kinko's, фронт - прилавок хранит коллег, основывая партнеров и технический персонал области (поля) и офиса.

Другие в этом списке помогли Kinko's от своих положений (позиций) в организациях партнера, таких как ксерокс. Я также попытался быть других существенных людей, которые помогли мне, моей семье и моим другим коммерческим предприятиям критическими способами за эти годы.

Я хочу благодарить всех этих замечательных людей - названный и неназванный - для того, чтобы помочь мне создать жизнеописание, которое стоит разделить.