

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	9
<i>Розділ 1. Стрибок віри</i>	17
<i>Розділ 2. «Добрий трунок, цей Bass»</i>	29
<i>Розділ 3. За команду</i>	53
<i>Розділ 4. Привіт, Ніккі!</i>	70
<i>Розділ 5. Влада — народу</i>	89
<i>Розділ 6. Ніколи не припиняйте вчитися</i>	103
<i>Розділ 7. Пригода з Peroni</i>	124
<i>Розділ 8. Справа часу</i>	152
<i>Розділ 9. Не скидайте обертів</i>	173
<i>Розділ 10. Продаж</i>	191
<i>Розділ 11. Подальші події</i>	202
<i>Розділ 12. Випробування пінтою</i>	209
<i>Додаток. Мистецтво пивоваріння</i>	214
<i>Подяки</i>	218
<i>Бібліографія</i>	220

Вступ

У дитинстві я збирав підставки під пивні кухлі. Зростаючи у 70-х у невеличкому селі поблизу Бертонна, я відчував у горлі присмак хмелю та сірки, коли у суботу вранці їхав велосипедом до Nick's Café по сендвіч із беконом — той запах називали «бертонським букетом». Порівняно з ХІХ століттям, коли тут виробляли чверть усього британського пива, місто підупало, але воно все одно лишилося пивоварним — батько перевіз нас сюди, коли компанія British Tyre and Rubber (BTR) відрядила його відкрити нову фабрику. Тато був інженером, аналітичним і точним, і досконало знався на виробництві гуми; мама була дуже компанійською — улюбленою всіма вчителькою та душею місцевого театрального гуртка. Ми жили у Марчингтоні, селищі поблизу Бертонна, де було не більше тисячі мешканців, а моя школа була в Уттоксетері.

Це був край броварень Bass, Marstons та Ind Coore, де варили пиво на жорсткій бертонській воді — вона надавала йому характерного хмільного присмаку. Пізніше я дізнався, що на цеховому жаргоні фраза «бертонізувати воду» означала додати в неї сульфат кальцію та гідрокарбонати — так виходила жорстка, «суха» вода, яка підкреслювала солодкавий присмак хмелю. Взимку з бертонських броварень виходило так багато пари, що утворювалися хмари, з яких падав хмільний сніг. Тоді я всього цього не знав — мені було десять, і я ганяв Стаффордширом на велику, встрявав у халепи та виплутувався з них завдяки добре підвішеному языку. Не знаю, чому я почав

збирати підставки під кухлі, обвішуючи ними стіну у своїй кімнаті. Мабуть, щось таке в них було.

Компанія більше не потребувала послуг мого батька, і ми перебралися до Ганбері — селища, меншого за Марчингтон. Коли мені було дванадцять, я разом із друзями познайомився з милою парою — Роном і Мін. Вони керували готелем Соск, у задній кімнаті якого ми часто грали в пул і попивали сильно розбавлений шанді. Минали місяці, і Рон та Мін потроху збільшували частку пива у напої, тож коли мені виповнилося чотирнадцять, я вже міг подужати пінту. То були чудові часи: за 20 фунтів я купив старий мотоцикл Honda — якого називав «Дідом», — мої приятелі полагодили його, і я, не маючи посвідчення, їздив до свого найкращого друга Майка Фенвіка. Відтоді минуло сорок років, і тепер Майк розважає дітей історіями про старигана Міллера, що замолоду підрюлював до його будинку на старій тарадайці, на яку навіть не мав прав. Я грав у баскетбол за школу, але мене завжди відправляли на лаву, бо фолити дозволялося тільки п'ять разів. Я пробився в основний склад футбольної команди, компенсуючи вроджений брак таланту надмірною енергійністю. Також я доволі серйозно займався крикетом у намаганнях опанувати цю чудову гру. Я ніколи не сидів удома, постійно вештався містечком разом із Діко, Тайні, Брюсом і Веллі — ми курили сигарети у сараях і вигадували історії про те, які ми круті, чи про те, якій із двох сільських дівчат ми подобалися більше. За підручниками мені не сиділося: домашнє завдання я робив абияк пізніми вечорами, поки на фоні у програмі Джона Піла гримів панк.

Коли мені було тринадцять, батько покинув родину. Звільнення сильно по ньому вдарило, до того ж він був інтровертом і дуже скрупульозною людиною, і, можливо, йому здавалося, що він жив у тіні своєї популярної та ефектної дружини. Я не знаю і, власне, ніколи не хотів знати, що сталося; кожна історія завжди має дві сторони, і мені ніколи не кортіло дізнатися жодну з них. Батько з'їхав і перші кілька місяців

навідувався до нас на вихідних. Якось у суботу він приїхав і сказав, що поведе мене та мого молодшого брата Пітера на домашню гру «Ноттінгем Форест» проти «Челсі». Мені було тринадцять, але навіть тоді я знав, що це погана ідея. Він сказав, що купить квитки на стадіоні.

— Та, у тебе не вийде. Ти не уявляєш, що там робитиметься. Ми просто туди не потрапимо.

Він не захотів слухати. Ми приїхали на «Сіті Граунд», і, ясна річ, біля входу між ультрасами обох команд точилася запекла сутичка: фанати духопелили одне одного велосипедними ланцюгами та кийками, а в полісменів летіли пляшки. Таким був футбол у 70-х. Звісно, нам не вдалося навіть підступитися до каси — власне, пускати двох хлопчаків до такого побоїща було божевіллям. Коли ми їхали додому, я перший і єдиний раз у житті накричав на батька — я виливав на нього усе своє невдоволення та образу; далось взнаки й те, що я підтримував маму. Отак усе і закінчилося. Він висадив нас і більше не повертався. До кінця його життя я більше його не бачив.

Озираючись у минуле, гадаю, що розлучення батьків подарувало мені незалежність, яку я вже й так мав. Розлука з батьком залишила невитравний слід: довгий час — можливо, до кінця життя — я метався від думки «та пішов ти» до бажання зробити так, щоб він мною пишався, навіть якщо його немає поруч. Перший рік-два мамі самій було доволі важко нас виховувати. Коли мені було п'ятнадцять, вона на кілька тижнів відвезла Пітера у Гернсі до своєї найкращої подруги. Я лишився сам удома у Ганбері. Вона дала мені 100 фунтів на їжу та сказала, що, якщо зголоднію, у серванті лежать консерви. Коли вона повернулася та зазирнула у сервант, той був порожній.

— Ти з'їв усі консерви, — сказала вона. — На що ти витратив 100 фунтів? Не на їжу, правда ж?

Звісно ж, вона мала рацію. Ті кілька тижнів я харчувався консервами, перебиваючись бутербродами, а гроші пускав на пиво та сигарети. І, звісно ж, влаштував вечірку. Про неї вона

довідалася, коли помітила під сидінням унітазу сигаретний попіл. Вона побачила його наступного дня після повернення і пішла на кухню, де я смажив яєшню.

— Тут була вечірка? — вимогливо запитала вона, йдучи прямо до мене.

— Звідки ти знаєш? — тремтячим голосом сказав я.

— Просто знаю.

— А якщо так?

На це вона відказала:

— Дівчата були?

— Можливо.

— Дам тобі кілька порад, — сказала вона. — По-перше, будь з ними милим. По-друге, вдягай презерватив. По-третє, ніяких малоліток. По-четверте, ніколи не хизуйся перед своїми друзями. По-п'яте, лишай їх задоволеними.

Ці поради я передав усім моїм синам і сподіваюся передати їх і онукам.

На цьому вона вийшла з кухні. Озираючись у минуле, я розумію, що для мене та Пітера їй доводилося бути водночас і мамою, і татом, і вона збіса добре з цим упоралась. Ми були не подарунок, я та Пітер, — завжди билися, завжди у щось устрягали. Пригадую, як одного разу до мами на вечерю завітав наш шкільний учитель математики, а в той час Пітер потайки разом із друзями попивав сидр. Він непевним кроком піднявся у кімнату, йому було дуже кепсько. Пітер не міг утримати випите, але йому вдалося вчасно відчинити вікно, і він виблював у нього. На жаль, внизу стояла автівка вчителя. Вийшовши з будинку, він поглянув на машину і сказав:

— Ого, пані Міллер. Пташки у цих краях ще ті збитошники.

Я ледь не надірвав живіт від сміху, а мама побігла нагору, знайшла винуватця і потягнула його вниз мити машину вчителя.

Мама не змінилася й донині. Вона живе неподалік у містечку для пенсіонерів разом зі своїм другим чоловіком Майком — дуже хорошим хлопцем, за якого вона вийшла через

десять років після розриву з батьком. Вона досі душа вечірок, керує місцевим крокетним клубом і організовує карткові вечори. А як щодо мене? Мені п'ятдесят сім, живу на південному узбережжі разом із дружиною Ем, троє наших дітей уже повиростали і торують собі шлях у світі. Зараз мені здається, що життя — це магія, як пивоваріння, алхімія з інгредієнтів, наполегливості, особливих митей, терплячості й витримки. Іноді в житті щастить, і будь-який пивовар скаже вам, що у відкритті нового смаку певну роль грає удача, проте нею воно не обмежується: потрібно старанно працювати, слухати, вчитися, прагнути та ділитися.

У 2015 році я був виконавчим директором відносно нішевої, проте надзвичайно успішної броварні під назвою Meantime. Вона знаходиться у Гринвічі на південному сході Лондона і була дітищем блискучого пивовара Алістера Гука, який відкрив її на зламі тисячоліття. Алістер багато досягнув і варив справді чудове пиво, але у 2011 році разом з акціонерами збагнув, що їм потрібні зміни. Справа не приносила належних прибутків, не розширювалася і не могла виконати ті нечисленні замовлення від локальних і нелокальних продавців алкоголю*, які отримувала. Після двадцяти п'яти років у сфері корпоративного пивоваріння, попрацювавши на традиційну британську броварню Bass і світового гіганта SAB Miller, я вирішив ризикнути — спуститися зі «слизького стовпа» корпоративного життя і приєднатися до маленької бунтівної броварні на посаді виконавчого директора. Всього за чотири роки, силами справді фантастичної команди, ми поставили її на ноги та продали корпорації SAB Miller. До продажу доклала руку

* У сфері збуту алкоголю продавці поділяються на локальних і нелокальних. Під локальні підпадають усі заклади, де покупці можуть споживати алкоголь на місці: паби, бари, клуби, ресторани. До нелокальних належать роздрібні точки, де споживачі можуть купити алкоголь з собою: винні магазини, супермаркети, крамниці, дрібнооптові склади.

величезна кількість людей, як акціонерів, так і працівників; якщо говорити суто егоїстично, він дозволив мені та Ем проводити трішки більше часу з Мінні, нашим цуценям-спаніелем, споглядаючи хвилі на південному узбережжі.

«Справа часу» — це історія тих чотирьох років: того, як ми перетворили Meantime на одну з найуспішніших крафтових броварень країни всіх часів і здійснили продаж, який сколихнув цілу галузь. Головним чином це практичний довідник, який, я сподіваюся, допоможе тим, хто прагне успіху в бізнесі, — і неважливо, продаєте ви пиво чи банани. Проте в ньому я також розповім свою історію. Я хочу показати, що успішна бізнес-стратегія і її реалізація, як-от перевтілення та продаж Meantime, — це насправді результат постійного навчання, досвіду та співпраці з людьми, яких ви зустрічаєте на своєму шляху. Коли вам десять, двадцять чи тридцять років і ви чимось займаєтесь, у житті на фоні протікають непомітні процеси. Ви розвиваєтесь, зовсім як відмінне сусло, яке бродить у чанах броваря.

Я детально розповім про чотири роки роботи в Meantime, про те, як ми втілили наші плани в життя, про уроки, які ми винесли з цієї пригоди, та про інгредієнти, які ввійшли до рецепта нашого спільного успіху. Водночас я пройдуся по своїй кар'єрі в галузі пивоваріння і спробую виділити елементи, історії та людей, які зробили внесок у мою скарбницю знань. З досвіду скажу, що в більшості випадків, коли людина зростає завдяки хорошому керівнику чи унікальному досвіду, вона цього не усвідомлює. Часто тільки з плином часу ви розумієте, наскільки багато та людина чи той момент зробили для вас і вашого зростання.

Успіх, який нам разом із колегами приніс знаковий продаж Meantime, став можливим завдяки співпраці — кожен із нас мав власні сильні сторони, і ми ділилися досвідом, знаннями та вміннями. Мені пощастило керувати цим процесом. Броварство — це магія, яка стається, коли ви вперше підносите

холодний келих до губ і відчуваєте аромат пінної шапки. Кожен бровар знає, як важко, складно, але й невимовно приємно варити пиво та підбирати інгредієнти так, щоб люди могли скуштувати цю магію. Я чудово розумію, що до цього моменту я «дозрів» завдяки довгій, непростій і дуже вдалій кар'єрі в галузі, яку досі люблю.

Успіх у клієнтоорієнтованому бізнесі залежить від ретельної оцінки всіх інгредієнтів у вашому розпорядженні: від вашого розуміння компанії, командної роботи, енергії, бажання слухати, оцінки ризиків, емпатії, стратегії, знання потреб і смаків споживачів. Тільки коли мені було вже за сорок, я збагнув, що готовий застосувати власні інгредієнти у по-справжньому підприємницькому контексті, і саме про це я хотів би вам розповісти.

Це практичний посібник про те, як побудувати бізнес-кар'єру інтрепренера та антрепренера*. Це оповідь людини, яка починала з малого і навчилася отримувати максимум із досвіду та уроків колег. Я спробував відфільтрувати знання, отримані за тридцять років у галузі пивоваріння, працюючи на великі корпорації та очолюючи маленьку, але дуже успішну крафтову броварню. Сподіваюся, мій досвід стане у пригоді і вам, читачам, — не важливо, прагнете ви побудувати корпоративну кар'єру чи започаткувати власну справу. Я намагався без напучувань розповісти про те, як створювати попит і продавати такий споживчий товар, як пиво; також із погляду власної кар'єри, її злетів і падінь, я даю поради про те, як керувати своїм кар'єрним шляхом і працювати над становленням

* «Кембриджський словник» наводить таке визначення інтрепренера — «це працівник великої компанії, який замість того, щоб заснувати власну компанію, бере на себе відповідальність перетворити ідею на новий прибутковий товар, послугу, бізнес і таке інше. Интрепренер використовує підприємницькі знання та вміння, щоб побудувати кар'єру в межах уже створеної організації». Натомість антрепренер — «це людина, яка створює власний бізнес, особливо коли бачить нову можливість».

власного бренду. Можливо, це здасться очевидним, але якщо ви робитимете те, що вам до вподоби, то, радше за все, шанси на успіх будуть вищі. Та понад усе я прагнув показати, що вкрай важливо ніколи не здаватися.

Лідерство — це не змагання в популярності; воно має вносити ясність і стабільність, які потрібні вашій команді для того, щоб показувати найкращі результати. Якщо говорити в контексті управління компанією, лідерство також полягає у тому, щоб знати, як поводитися, рости як особистість разом із організацією, розуміти, що з розвитком бізнесу ваші обов'язки тільки збільшуватимуться.

Якщо ця книга допоможе вам розібратися у власних підприємницьких амбіціях, прояснити бізнес-стратегію або ж замислитися про вміння, які ви здобули на своєму шляху, — я вважатиму свою роботу виконаною. Можливо, ви самі плануєте стати броварем або ж розмірковуєте над просуванням зовсім інших товарів або послуг — хай там як, я з вами. Я хочу поділитися тим, чого навчився сам, і в кінці підняти за вас тост і побажати успіху та всього найкращого.

СТРИБОК ВІРИ

У ПОНЕДІЛОК 12 вересня 2011 року я зайшов до гринвіцької броварні Meantime. То був мій перший день на посаді виконавчого директора. В мені кипіла енергія, навіть більше, ніж зазвичай. У галузі пивоваріння я провів двадцять п'ять років, з них останні п'ять керував британським підрозділом Miller Brands, який входить до найбільшого у світі пивного конгломерату SAB Miller*. Я мав неабиякі досягнення: у Miller Brands ми зробили Peroni Nastro Azzurro найпродаванішим преміумним лагером Британії та багато в чому змінили погляди людей на споживання пива — ми позиціонували Peroni як гендерно нейтральний напій для чоловіків і жінок. У броварні Bass я, молодий працівник, двічі підряд ставав продавцем року. Усе своє професійне життя я провів у штаті великих корпорацій, наполегливо підіймався управлінською драбиною, і до цього моменту всі мої колеги також належали до корпоративного середовища.

Тепер же я відчиняв двері єдиного кабінету броварні Meantime на Блеквол-лейн — скупі обставленої кімнати на першому поверсі, що знаходиться над пивними чанами в цеху. Там висіли світлодіодні стрічки, поламані венеціанські жалюзі та стояло кілька дешевих столів із двп, завалених стосами

* До того як компанію придбала Anheuser-Busch InBev (ABI), SAB Miller була другою найбільшою пивоварною групою у світі. Її створили у 1895 році під назвою South African Breweries, у 1999-му вона вийшла на Лондонську фондову біржу, а у 2002-му купила американську броварню Miller Brewing.

паперу. Хтось завбачливо поставив стіл, який радше скидався на кóзли для намазування шпалер клеєм, — він мав правити мені за робоче місце. Девепешні столи належали головному броварю Алістеру Гуку; його співзасновнику та, до моєї появи, виконавчому директору Бену Джозефу; тодішньому головному технологу — жвавому американському крафтовику Стіву Шмідту; та Лізі Сток, відданій та ефективній бухгалтерці, яка завдяки пильному і професійному кредитному контролю дуже допомогла нашим фінансам. На ковдрах у кутку дрімали Мінті та Джек — двійко фокстер'єрів, які належали Алістеру та Бену відповідно. Мінті мала ще той темперамент — як покажуть наступні місяці та мої покусані пальці. Ніякої вам конференц-зали, секретарів і відділу кадрів. Лише запах хмелю, викрики чоловіків і жінок, які працювали в цеху внизу, та брязкіт металевих барил, які розвантажували на подвір'ї.

Я напрочуд добре знався на діяльності броварні — бо понад рік всебічно вивчав Meantime, — але той понеділок усе одно видався непростим. Здавалося, що з палів знімають швартові і корабель полишає безпечний порт. Це був важливий момент у багатьох сенсах. Мій шлюб із першою дружиною хитався: роками через роботу я постійно подорожував між Великою Британією та Європою — це обтяжувало сімейне життя, а нещодавно ми відчули, що ситуація ще більше ускладнилася. Перейшовши у Meantime, я купив квартиру у Гринвічі: я мав жити там протягом робочого тижня, а на вихідні повертатися до нашого будинку в Ньюбері. Проте, озираючись назад, ми обоє знали, чим це, радше за все, закінчиться.

Для мене ставки були дуже високі. Шість років тому психометричний тест, який проводили у сав Miller під час прийому на роботу (зауважу, що в Meantime нічого такого не було), показав: як керівник вищої ланки я вийду на пік у п'ятдесят чотири. Мені було, що доводити. Влаштовуючись у Meantime, я погодився на вдвічі меншу платню та продав свою частку у сав Miller, однак отримана сума була далеко не захмарною.

Я ставив на те, що мій контракт, погоджений із радою та акціонерами Meantime, окупиться, якщо я досягну своєї мети: за п'ять років розбудую компанію та продам її принаймні за 50 мільйонів фунтів. Проте тоді майже вся моя зарплатня йшла на підтримку родини в Ньюбері та виплату чималої іпотеки, взятої для купівлі квартири у Гринвічі, і я відчував близькість невдачі, яка глузує з мене з-за куліс.

З роками я зрозумів, що у підприємницькому мисленні дуже важливу роль відіграє дихотомія ризику та винагороди. Є теорія про ризик у бізнесі, яку у 1979 році запропонували Канеман і Тверські. Звучить вона приблизно так: готовність людини піти на ризик залежить від того, як вона сприймає ситуацію. У виграшній ситуації люди уникатимуть ризику, а у програшній — ітимуть на нього. Згідно з іншими дослідженнями, схильність до ризику у бізнесі часто корелює з досвідом конкретної людини — роками, які вона провела у світі підприємництва. Інакше кажучи, у питаннях ризику становище підприємця, його знання та життєві обставини важать більше, ніж характер. З цього випливає, що, оцінюючи власну готовність ризикнути, потрібно бути об'єктивним і чесним із собою.

У 2011-му було безліч причин не йти на цю авантюру. Через неї я втратив близько 60 000 акцій SAV Miller — через кілька років, коли компанію купила АВІ, вони принесли б мені десь 2,5 мільйона фунтів. Я полишав родинне гніздо — спершу тільки на будні, але інтуїція чітко підказувала, що цей крок безповоротний. Я ніколи не працював у маленькій компанії — усю свою кар'єру я провів у великих акціонерних товариствах і світових корпораціях; я банально не мав уявлення, що таке будні невеличкої приватної компанії. Якби мені не вдалося досягти поставленої мети, забезпеченість моєї родини та моя кар'єра зазнали б величезного удару, а покладатися я міг тільки на власне стратегічне мислення. Простіше кажучи, невдача обернулася б цілковитою катастрофою для мене та фінансової стабільності моєї сім'ї.

Я не хочу сказати, ніби думав, що неодмінно зазнаю невдачі. Такого не було. Я завжди сподівався на краще та шукав рішення, коли його потребував. Після того, як батько пішов від нас — тоді мені було тринадцять, — я став навіть більшим шибайголовою. Тому не дивно, що повністю провалив випускні іспити: я взагалі до них не готувався. Друзі, з якими в школі я грав у крикет, повним ходом готувалися до вступу в університети, і мама та мій майбутній вітчим Майк із найкращими намірами радили мені знайти роботу на неповний день і наступного року перескласти іспити. Вже тоді я знав, що провал на екзаменах був повністю моєю провиною, і у вісімнадцять зрозумів, що життя не терпить виправдань, — я знав, що мав взяти себе в руки та визнати власні помилки. Я не боявся майбутнього і насправді — завдячуючи своїй підлітковій незалежності — почувався цілком упевненим у тому, що все вийде на краще, моя кар'єра складеться вдало і я навіть матиму певні статки.

Отримавши листа з ганебними результатами своїх іспитів, я влаштувався на літо на гіпсову шахту British Gypsum, що знаходилася за милю від мого дому. Я чистив обладнання, дезінфікував перлітові баки в цеху та спускався глибоко в шахту, щоб почистити промислові болти. Я звик до тяжкої праці, бо раніше влітку не раз трудився на будмайданчиках дядька Філа — маминого брата з Вотфорда. Тепер же я стикнувся з реальним світом, у якому зустрічалися неприємні персонажі. Серед моїх колег був мусульманин на ім'я Акмел, який по п'ять разів на день просив мене прикрити його, щоб він міг помолитися. Коли він молився, я гучніше звичного грюкав металевими жердинами для перемішування гіпсу. На жаль, у цеху був один неприємний хлопець, який за найменшої нагоди чіплявся до Акмела, ховав його молитовний килимок і відвішував стусани. Він допікав і мені, бо йому не подобалося, що я захищав Акмела. Він переїхав автотранспортом мою захисну каску і ставив мені підніжки, коли я йшов у шахту. Врешті-решт мені це набридло, і я пригрів негідника жердиною для змішування.