Invent and Wander. Избранные статьи создателя Amazon Джеффа Безоса

Автор:
Уолтер Айзексон

Invent and Wander. Избранные статьи создателя Amazon Джеффа Безоса

Уолтер Айзексон

Джефф Безос

Best Business Book Award

Ежегодные послания акционерам, тексты самых пронзительных выступлений и интервью Джеффа Безоса, собранные в книгу гениальным биографом Уолтером Айзексоном.

Эта книга предоставляет каждому, кто ее прочтет, уникальную возможность проследить эволюцию идей самого богатого человека на планете, узнать принципы успеха и философию, которыми руководствовался Джефф Безос при создании и управлении Amazon и Blue Origin.

В формате PDF A4 сохранен издательский макет.

Уолтер Айзексон

Invent and Wander. Избранные статьи создателя Amazon Джеффа Безоса

Введение

Уолтер Айзексон

Меня часто спрашивают, кого из ныне живущих людей я поставил бы в один ряд с теми, о ком писал как биограф, т. е. с Леонардо да Винчи, Бенджамином Франклином, Аду Лавлейсом, Стивом Джобсом и Альбертом Эйнштейном. Все они были очень умными, но не это делало их особенными. Умных людей пруд пруди, но часто они мало что значат. Главное – быть творческим человеком со смелым воображением. Именно такие качества сделают любого настоящим новатором. И вот почему мой ответ на заданный вопрос – Джеффа Безоса.

Итак, каковы составляющие творчества и воображения и что заставляет меня думать, что Безос принадлежит к той же когорте, что и другие мои герои?

Первое – любопытство, страстное любопытство. Возьмем Леонардо. В его полных восторга записях мы видим, как его резвый ум с буйным любопытством обращается ко всем областям сущего. Он задает и пытается ответить на сотни вопросов, очаровательных своей случайностью. Почему небо голубое? Как выглядит язык дятла? Когда крылья птицы движутся быстрее – при полете вверх или вниз? Чем вид водяных бурунов схож с локонами вьющихся волос? Соединены ли мышцы нижней и верхней губы?

Леонардо не нужно было знать все перечисленное, чтобы написать Мону Лизу (хотя это и помогло); ему необходимо было все узнать, потому что он был Леонардо, вечно одержимый любопытством. «У меня нет особого таланта, – признался однажды Эйнштейн. – Мне просто безумно любопытно». Это не совсем верно (он, конечно, обладал особым талантом), но он был прав, утверждая: «Любопытство важнее знаний».

Вторая ключевая черта – любовь к искусству и науке, попытка объединить их. Всякий раз, когда Стив Джобс запускал новый продукт, такой как iPod или iPhone, презентация заканчивалась изображением уличного знака, обозначавшего пересечение улицы Свободных искусств с улицей Технологий. «В Apple генетически заложено понимание того, что одной технологии недостаточно, – сказал он на одной из таких презентаций. – Мы считаем, что именно технология в сочетании с гуманитарными науками дает результат, заставляющий наши сердца петь». Эйнштейн тоже понял, как важно совмещать искусство и науку. Когда он чувствовал, что зашел в тупик в поисках общей теории относительности, то доставал скрипку и играл Моцарта, говоря, что

музыка помогает ему установить связи с гармонией сфер. Леонардо да Винчи создал величайший символ единения искусства и науки – это Витрувианский человек, рисунок обнаженного мужчины, стоящего в круге, вписанном в квадрат, триумф анатомии, математики, красоты и духовности.

На самом деле любая дисциплина способна вызвать восторг. Леонардо да Винчи и Бенджамин Франклин хотели знать все, что только возможно, обо всем, что можно узнать. Они изучали анатомию, ботанику, музыку, искусство, оружие, гидротехнику и все остальное. Люди, которых привлекают все области знания, могут лучше всех определить закономерности, существующие в природе. И Франклин, и Леонардо были очарованы вихрями и бурлящей водой. Это помогло Франклину выяснить, как штормы движутся с севера на юг вдоль побережья, и составить карту Гольфстрима. Леонардо это помогло понять, как работает сердечный клапан, а также нарисовать завихрения воды вокруг лодыжек Иисуса в «Крещении Христа» и локоны «Моны Лизы».

Другая характерная черта по-настоящему инновационных и творческих людей – то, что у них есть поле искажения реальности, термин, впервые примененный к описанию харизмы Стива Джобса, – фраза взята из эпизода «Звездного пути», в котором инопланетяне создают целый новый мир исключительно с помощью силы разума. Когда коллеги возражали Джобсу, говоря, что его идею или предложение невозможно реализовать, он использовал трюк, которому научился у одного индийского гуру: не мигая смотрел на сотрудников и убеждал: «Не бойтесь. Вы можете это сделать». Он бесил людей, сводил их с ума, но также и заставлял их делать вещи, которые им казались невыполнимыми.

С этим связана способность «думать по-другому», как выразился Джобс в запоминающейся рекламе Apple. Научное сообщество в начале двадцатого века ломало голову над тем, почему скорость света остается постоянной независимо от того, насколько быстро наблюдатель движется к источнику или от него. В те времена Альберт Эйнштейн служил патентным клерком третьего класса в Швейцарии и изучал устройства, передающие сигналы между различными часами, чтобы синхронизировать их. Он пришел к нестандартной мысли, основанной на понимании того, что люди, находящиеся в разных состояниях движения, будут иметь разное восприятие того, были ли часы синхронизированы. Возможно, скорость света всегда постоянна, предположил он, но само время относительно – в зависимости от состояния движения. Остальному научному сообществу потребовалось несколько лет, чтобы понять, что эта «теория относительности» оказалась верной.

Последняя черта, общая для всех героев написанных мной биографий, – то, что они сохранили детское чувство удивления. В определенный момент жизни большинство из нас перестает задумываться над повседневными явлениями. Наши учителя и родители, теряя терпение, требуют, чтобы мы перестали задавать множество глупых вопросов. Восхищаясь красотой голубого неба, мы больше не спрашиваем, почему оно такого цвета. Леонардо продолжал спрашивать. Как и Эйнштейн, который писал другу: «Мы с тобой никогда не перестанем стоять, как любопытные дети, перед великой тайной, ради которой родились». Стоит быть осторожным, чтобы никогда не перерасти самые чудесные годы – или позволить нашим детям сделать это.

Джефф Безос воплощает те же черты. Он так и не перерос возраст удивления и сохраняет ненасытное, детское и радостное любопытство почти ко всему. Его интерес к повествованию и рассказыванию историй коренится не только в книготорговом бизнесе, с которого начался Amazon; это тоже личная страсть. В детстве Безос каждое лето прочитывал десятки научно-фантастических романов из местной библиотеки, а теперь устраивает ежегодный ретрит для писателей и кинематографистов. Точно так же, хотя его интерес к робототехнике и искусственному интеллекту возник из-за Amazon, эти области стали его интеллектуальной страстью, и теперь он ежегодно проводит встречу экспертов, интересующихся машинным обучением, автоматизацией, робототехникой и космосом. Он собирает исторические артефакты, связанные с великими моментами в науке, исследованиях и открытиях. И он связывает любовь к гуманитарному знанию и страсть к технике с бизнес-инстинктом.

Именно эта триада – гуманитарные науки, технологии, бизнес – сделала его одним из самых успешных и влиятельных новаторов нашей эпохи. Как и Стив Джобс, Безос преобразил множество отраслей. Amazon, крупнейший в мире интернет-ретейлер, изменил то, как мы делаем покупки и чего ожидаем от доставки. Более половины американских домохозяйств являются членами Amazon Prime[1 - Amazon Prime – интернет-сервис, принадлежащий Amazon; программа быстрой доставки для клиентов Amazon. Приобретя подписку, клиент получает множество бонусов, скидок и подарков. Также сервис предоставляет подписки для своей медиатеки на телеканалы, сериалы, кино, доступ к библиотеке и возможность легально приобрести видеопродукцию, книги, игры, музыку, облачное хранилище и многое другое. – Прим. перев. (Примечания, не обозначенные пометкой Прим. ред., принадлежат переводчику.)], и в 2018 году компания доставила десять миллиардов пакетов, что на два миллиарда превышает число людей на нашей планете. Amazon Web Services (AWS) предоставляет облачные вычислительные сервисы и приложения, которые

позволяют стартапам и начинающим компаниям легко создавать новые продукты и услуги, точно так же, как iPhone App Store открыл совершенно новые пути для бизнеса. Amazon Echo создал рынок для умных домашних динамиков, а Amazon Studios выпускает хитовые телешоу и фильмы. Компания также готова внедриться в индустрию здравоохранения и фармацевтики. Поначалу приобретение сети Whole Foods Market вызвало замешательство, пока не стало очевидно, что этот шаг может стать блестящим способом связать воедино все нити новой бизнес-модели Безоса, которая включает розничную торговлю, онлайн-заказ и сверхбыструю доставку в сочетании с традиционными магазинами. Безос также создает частную космическую компанию с долгосрочной целью перемещения предприятий тяжелой промышленности в космос, и он стал владельцем Washington Post.

Конечно, у него есть черты, приводящие в бешенство, которыми отличался Стив Джобс и другие. Несмотря на славу и влияние, он оставался своего рода загадкой (не говоря о его громогласном смехе). Но через историю его жизни и написанные им тексты можно понять, что им движет.

Когда Джефф Безос был маленьким ребенком – ушастым, с заливистым смехом и ненасытным любопытством, – он проводил лето в Южном Техасе, на обширном ранчо своего деда по материнской линии, Лоуренса Гиза, честного и любящего морского командира, который участвовал в разработке водородной бомбы в качестве помощника директора Комиссии по атомной энергии. На ранчо Джефф научился полагаться только на себя. Когда сломался бульдозер, они с дедом соорудили кран, чтобы вытаскивать шестерни и чинить их. Вместе они стерилизовали животных, строили ветряные мельницы, прокладывали трубы и вели долгие беседы о рубежах науки, техники и космических путешествиях. «Дед умел делать все необходимые ветеринарные операции, – вспоминает Безос. – Он сам изготавливал иглы, чтобы зашивать раны животным: брал кусок проволоки, нагревал его паяльной лампой, расплющивал, затачивал, просверливал в нем дырку – получалась игла. Кое-кто из животных даже выжил».

Джефф был ненасытным читателем с умом авантюриста. Дедушка водил его в библиотеку, где было огромное собрание научно-фантастических книг. За лето Джефф прошелся вдоль всех полок, прочитав сотни книг. Айзек Азимов и Роберт Хайнлайн стали его любимыми писателями, и позже он не только цитировал их, но и иногда ссылался на их правила, выводы и использовал их жаргон.

Уверенность в себе и дух приключений Джеффу также прививала мать, Джеки, которая была такой же хваткой и проницательной, как ее отец и сын. Она забеременела Джеффом, когда ей было всего семнадцать. «Она была старшеклассницей, – объясняет Джефф. – Вы, наверное, думаете: «Вау, наверное, это было действительно круто – забеременеть в таком возрасте в 1964 году в Альбукерке». Нет, это не так. Для этого потребовалось много мужества и помощи от ее родителей. Девушку даже пытались выгнать из школы. Наверное, школьное руководство опасалось, что беременность может быть заразной. А мой дедушка, будучи крутым и мудрым человеком, заключил сделку с директором, и та позволила Джеки остаться и закончить среднюю школу». Какой главный урок Джефф получил от нее? «Когда ты растешь у такой матери, у тебя формируется невероятно твердый характер», – говорит он.

Биологический отец Джеффа владел велосипедным магазином и выступал в цирковой труппе на одноколесных велосипедах. Его брак с Джеки длился совсем недолго. Когда Джеффу исполнилось четыре года, его мать снова вышла замуж. Ее второй муж, Мигель Безос, известный как Майк, оказался лучшей партией и тоже научил Джеффа ценить выдержку и решительность. Он был самостоятелен и склонен к авантюрам. Мигель приехал в Соединенные Штаты в возрасте шестнадцати лет, убежав с Кубы от режима Фиделя Кастро. Он самостоятельно путешествовал в куртке, которую мать сшила ему из домашних тряпок. Женившись на Джеки, он усыновил ее очаровательного сына, который взял фамилию отчима и с тех пор всегда считал его своим настоящим отцом.

В июле 1969 года, когда Джеффу было пять лет, он смотрел по телевизору репортаж о миссии «Аполлона-11», кульминацией которой стала прогулка Нила Армстронга по Луне. Это был судьбоносный момент. «Я помню, как смотрел телевизор в нашей гостиной и волнение моих родителей и бабушки с дедушкой, – говорит он. – Маленькие дети могут чувствовать такое напряжение. Они знают, что происходит нечто экстраординарное. Космос определенно стал моей страстью». Помимо всего прочего, энтузиазм, связанный с космосом, превратил его в одного из тех закоренелых фанатов фильма «Звездный путь», которые знают каждый эпизод.

В детском саду, работавшем по методике М. Монтессори, Безос всегда был чем-то фанатично увлечен. «Воспитательница жаловалась моей матери, что я слишком сосредоточен на задаче и что она не может заставить меня переключиться с одного задания на другое, поэтому ей приходится просто переносить меня вместе со стулом, – вспоминает он. – И кстати, если вы

спросите людей, которые сейчас работают со мной, эта моя особенность, вероятно, сохранилась и сегодня».

В 1974 году, в возрасте десяти лет, увлеченность фильмом «Звездный путь» привела его к компьютерам. Он обнаружил, что может играть в космическую видеоигру на терминале в компьютерном классе начальной школы в Хьюстоне, городе, где его отец работал в отделении компании Exxon. В те дни персональных компьютеров еще не было, и коммутируемый модем соединял компьютерный терминал школы с сервером компании, пожертвовавшей школе свое избыточное компьютерное время. «У нас был телетайп, подключенный к старому акустическому модему, – вспоминает Безос. – Ты буквально набирал номер по обычному телефону, брал трубку и клал ее в это маленькое устройство. И никто – никто из учителей не знал, как управлять этим компьютером, никто. Но рядом лежала стопка руководств, и мы с парой ребят остались после уроков и научились программировать эту штуку, а потом узнали, что программисты мейнфреймов в каком-то головном центре где-то в Хьюстоне уже запрограммировали компьютер на игру «Звездный путь». И с того дня мы только и делали, что играли в «Звездный путь».

Мать поощряла его любовь к электронике и механике, возя его в RadioShack[2 - RadioShack – американская компания, сеть розничных магазинов по продаже электроники.] и обратно и позволив превратить семейный гараж в лабораторию по реализации научных проектов. Она даже потакала его склонности создавать хитроумные ловушки, чтобы напугать младших брата и сестру. «Я постоянно нашпиговывал дом различными устройствами, подававшими сигналы тревоги, и некоторые из них не просто издавали звук, а фактически гремели не хуже настоящих мин-ловушек, – говорит он. – Моя мама – святая, потому что возила меня в RadioShack по нескольку раз в день».

Его детскими бизнес-героями были Томас Эдисон и Уолт Дисней. «Меня всегда интересовали изобретатели и изобретения», – признается Джефф. Несмотря на то что Эдисон был более плодовитым изобретателем, Безос больше восхищался Диснеем из-за смелости его ви?дения. «Мне показалось, что у него была невероятная способность создавать проекты, которыми он мог поделиться с большим количеством людей, – говорит Джефф. – Изобретения Диснея, такие как Диснейленд и тематические парки, были настолько масштабными, что ни один другой человек никогда не смог бы их осуществить, в отличие от многих вещей, над которыми работал Эдисон. Уолт Дисней действительно смог собрать большую команду людей, работающих в одном направлении».

К тому времени, когда Джефф учился в средней школе, его семья переехала в Майами. Безос был отличником, немного занудой и все еще полностью одержим исследованием космоса. Его выбрали для произнесения речи на выпускном мероприятии, и он говорил о космосе: как колонизировать планеты, строить космические отели и спасать нашу хрупкую планету, находя другие места для перемещения туда производств. «Космос – последний рубеж, встретимся там!» – заключил он.

Джефф поступил в Принстонский университет, чтобы изучать физику. Это выглядело мудрым планом, пока он не столкнулся с курсом квантовой механики. Однажды он и его сосед по комнате пытались решить особенно сложное дифференциальное уравнение в частных производных и обратились к другому студенту их курса за помощью. Какое-то мгновение тот смотрел на уравнение, а потом дал ответ. Безос был поражен тем, что студент произвел вычисления – для объяснения которых им потребовалось три страницы подробных алгебраических преобразований – в голове. «Именно тогда я понял, что никогда не стану великим физиком-теоретиком, – усмехается Безос. – Я увидел объявление на стене и очень быстро сменил специальность на электротехнику и информатику». Это было трудное осознание. В глубине души он настроился стать физиком, но в конце концов столкнулся с ограниченностью собственных возможностей.

После окончания университета Безос отправился в Нью-Йорк, чтобы применить свои компьютерные навыки в финансовой индустрии. Он оказался в хедж-фонде, управляемом Дэвидом Шоу, который использовал компьютерные алгоритмы для выявления ценовых диспропорций на финансовых рынках. Безос взялся за работу с дисциплинированным рвением. Предвестником фанатичного отношения к работе, которое он позже попытается привить в Amazon, был спальный мешок, – Джефф держал его в своем офисе на случай, если захочет спать, заработавшись до поздней ночи.

Работая в хедж-фонде, в 1994 году Безос наткнулся на статистику, согласно которой Интернет ежегодно рос более чем на 2300 %. Он решил, что хочет попасть на борт этой ракеты, и ему пришла в голову идея открыть розничный интернет-магазин, что-то вроде каталога Sears цифровой эпохи. Понимая, что разумно начинать с одного продукта, он выбрал книги – отчасти потому, что сам любил их, а также потому, что они не были скоропортящимся товаром и их можно было приобретать у двух крупных оптовых дистрибьюторов. В целом к тому моменту было напечатано более трех миллионов названий – гораздо

больше, чем мог бы выставить на своих витринах традиционный книжный магазин.

Когда он сказал Дэвиду Шоу, что собирается покинуть хедж-фонд, чтобы реализовать свою идею, тот пригласил его на двухчасовую прогулку по Центральному парку. «Знаешь, Джефф, это действительно хорошая мысль. Я думаю, что идея хорошая, но она бы лучше подошла кому-то, у кого еще нет достойной работы». – Он убедил Безоса подумать в течение нескольких дней, прежде чем принять решение. Тогда Джефф посоветовался со своей женой Маккензи, с которой они познакомились в хедж-фонде и поженились год назад. «Ты знаешь, что можешь рассчитывать на меня на все сто процентов, что бы ни делал», – сказала супруга.

Чтобы принять решение, Безос использовал мысленное упражнение, которое стало популярной частью его процесса расчета риска. Он называл это «матрицей минимизации сожалений» и представлял себе, что почувствует, когда ему исполнится 80 лет и он вспомнит о принятом решении. «Я хочу свести к минимуму количество возможных сожалений, – объясняет он. – Я знал, что, когда мне будет восемьдесят, я не пожалею, что попробовал. Я не собирался сожалеть о том, что попытался заняться штукой под названием «Интернет», которая, как я думал, будет действительно очень важной. Я знал, что не буду жалеть, если потерплю неудачу, но я также знал, что единственное, о чем мог бы пожалеть, так это о том, что не стал пытаться. Я знал, что это будет преследовать меня каждый день».

Они с Маккензи полетели в Техас, где позаимствовали у отца Джеффа «Шевроле» и отправились в путешествие, ставшее легендой в рассказах о зарождении бизнеса Безоса. Пока Маккензи вела машину, Джефф набрасывал бизнес-план и заполнял таблицы прогнозами доходов. «Вы же знаете, что бизнес-план не выдержит первого столкновения с реальностью, – признает он. – Но дисциплина написания плана заставляет вас обдумать некоторые вопросы, чтобы достичь некоего мысленного комфорта. Затем вы начинаете понимать, что, если нажать на эту кнопку, произойдет то-то, и так далее. Таков первый шаг».

Безос выбрал Сиэтл местом для своей компании отчасти потому, что он был родиной Microsoft и многих других технологических компаний, поэтому здесь было много инженеров, которых можно нанять на работу. Неподалеку располагалась и компания – дистрибьютор книг. Безос хотел зарегистрировать

бизнес сразу же, поэтому по дороге он позвонил другу, чтобы тот порекомендовал ему юриста в Сиэтле. Оказалось, что адвокат его друга – специалист по разводам, но он в состоянии справиться с бумагами. Безос сообщил юристу, что хочет назвать новую компанию Cadabra, как в магическом заклинании «абракадабра». Юрист уточнил: «Труп?[3 - В английском языке Cadabra созвучна слову cadaver (труп).]» – Безос разразился своим фирменным смехом и понял, что ему придется придумать название получше. В конце концов он решил назвать то, что, как он надеялся, станет самым большим магазином на Земле, в честь самой длинной реки на планете.

Когда он позвонил отцу, чтобы рассказать, чем занимается, Майк Безос спросил: «Что такое Интернет?» Или, по крайней мере, так говорится в романтическом повествовании Джеффа. На самом деле Майк Безос был пользователем первых онлайн-сервисов удаленного доступа и имел довольно хорошее представление о том, что такое онлайн-торговля. Несмотря на то что они с Джеки считали опрометчивым уход Джеффа с высокооплачиваемой работы в финансовой индустрии ради такого «журавля в небе», они взяли большую часть своих сбережений – сначала 100 000 долларов, а потом еще – и согласились стать инвесторами. «Первоначальный стартовый капитал поступил в основном от моих родителей. Они вложили большую часть своих сбережений в то, что стало Amazon.com, – говорит Безос. – Это был очень смелый поступок, подтверждающий их доверие».

Майк Безос признался, что никогда не понимал ни концепции, ни бизнес-плана компании. «Он делал ставку на меня, своего сына, как и моя мать, – говорит Джефф. – Я сказал им, что, по моему мнению, существует 70-процентная вероятность того, что они потеряют все инвестиции. Я думал, что оставил себе шансов втрое больше обычного, потому что на самом деле, если посмотреть на шансы начинающей компании вообще преуспеть, они составляют всего лишь около 10 процентов. А вот я дал себе 30-процентный шанс». Как позже сказала его мать, Джеки: «Мы инвестировали не в Amazon, а в Джеффа». В конце концов они вложили больше денег, стали владельцами 6 % компании и использовали свое богатство, превратившись в очень активных и творческих филантропов, сосредоточенных на предоставлении всем детям возможностей обучения в раннем возрасте.

Другие тоже не совсем поняли идею. Крейг Штольц был в то время репортером Washington Post, руководившим газетным приложением – журналом о потребительских технологиях. Безос пришел, чтобы озвучить свое предложение.

«Он был невысокого роста, с неловкой улыбкой, редеющими волосами и каким-то лихорадочным энтузиазмом», – написал Штольц позже в своем блоге. Совершенно не впечатленный, Крейг отмахнулся от него, отказавшись писать статью об этой идее. Много лет спустя, когда Штольц покинул газету, Безос в конце концов купил ее.

Джефф и Маккензи изначально основали компанию в доме с двумя спальнями, который они арендовали недалеко от Сиэтла. «Они превратили гараж в рабочее пространство и разместили там три рабочих станции Sun[4 - Первое поколение рабочих станций и серверов, произведенных корпорацией Sun Microsystems, запущенных в мае 1982 года.], – позже написал Джош Киттнер в Time. – Удлинители змеились от всех доступных розеток в доме к гаражу, а в потолке зияла черная дыра – именно здесь прежде проходила труба пузатой печки, которую вырвали, чтобы освободить побольше места. Чтобы сэкономить деньги, Безос пошел в Home Depot[5 - The Home Depot – американская торговая сеть, являющаяся крупнейшей на планете, по продаже инструментов для ремонта и стройматериалов.] и купил три деревянные двери. Используя угловые кронштейны и бруски 2x4 дюйма, он сколотил три стола стоимостью по 60 долларов каждый».

Amazon.com вышел в эфир 16 июля 1995 года. Безос и его небольшая команда подключили колокольчик, чтобы звонить всякий раз при получении заказа, но от него очень быстро пришлось отказаться, так как заказы поступали потоком. В первый месяц, не имея никакого реального маркетингового или рекламного плана, кроме как попросить друзей распространить информацию, Amazon набрала продажи во всех 50 штатах и в 45 странах. «В течение первых нескольких дней я понял, что это будет нечто грандиозное, – сказал Безос Time. – Было очевидно, что мы напали на что-то гораздо большее, чем когда-либо смели надеяться».

Сначала Джефф, Маккензи и несколько их первых сотрудников занимались всем, в том числе упаковкой и доставкой коробок на отправку. «Мы не были готовы к такому количеству заказов, и в нашем распределительном центре вообще не было никакой реальной организации, – вспоминает Безос. – На самом деле мы паковали заказы, стоя на четвереньках на твердом бетонном полу». Еще одна из культовых историй происхождения Amazon, часто рассказываемая Безосом и сопровождаемая громким смехом, касалась того, как они придумали способ облегчить процесс упаковки.

«Упаковка убивает меня! У меня болит спина и колени от стояния на этом твердом цементном полу! – воскликнул Безос однажды. – Знаете, что нам нужно? Наколенники!»

Один из сотрудников посмотрел на Безоса так, словно тот был самым глупым человеком из всех, кого он когда-либо видел. «Нам нужны упаковочные столы», – сказал он.

Безос посмотрел на сотрудника как на гения. «Я подумал, что это самая умная идея, которую я когда-либо слышал, – вспоминает он. – На следующий день мы получили упаковочные столы и, пожалуй, удвоили нашу производительность».

Такой быстрый рост Amazon означал, что Безос и его коллеги были не готовы ко многим вызовам. Но он видит светлую сторону в том, что им пришлось поторопиться. «Это сформировало культуру обслуживания клиентов в каждом отделе компании, – говорит он. – Поскольку мы работали руками, выполняя заказы, каждый сотрудник компании действительно участвовал в создании культуры, которая максимально подходила нам в реализации поставленной цели – быть самой клиентоориентированной компанией на Земле».

Вскоре целью Безоса стало создание «универсального магазина». Его следующие шаги были направлены на музыку и видео. Сосредоточившись на потребителе, он отправил электронные послания тысяче клиентов, чтобы узнать, что еще они хотели бы купить. Ответы помогли ему лучше понять концепцию «длинного хвоста», что означает возможность предлагать товары, которые не являются повседневными бестселлерами и, следовательно, не занимают места на полках большинства розничных магазинов. Их ответы касались того, что люди искали в данный момент, – вспоминает Джефф. – Помню, что один из ответов был: «Я хотел бы, чтобы вы продавали щетки стеклоочистителя ветрового стекла, потому что мне они действительно очень нужны». И я подумал про себя, что мы можем продавать что угодно таким образом, а затем с течением времени мы запустили продажи электроники, игрушек и многих других категорий товаров».

В конце 1999 года, когда я был редактором журнала Time, мы приняли довольно неординарное решение провозгласить Безоса Человеком Года, хотя он и не был известным мировым лидером или государственным деятелем. У меня была теория, что люди, которые оказывают наибольшее влияние на нашу жизнь, это часто люди бизнеса и технологий, которые, по крайней мере в начале их

карьеры, нечасто упоминаются на первых страницах газет. Например, в конце 1997 года мы назвали Человеком Года Энди Гроува из Intel, потому что я почувствовал: взрывное появление микрочипа изменило наше общество больше, чем любой премьер-министр, президент или министр финансов. Но по мере того, как приближалась дата публикации нашего номера с номинированием Безоса в декабре 1999 года, пузырь доткомов начал сдуваться. Я обеспокоился – и правильно, – что акции интернет-компаний, таких как Amazon, начнут падать. Поэтому я спросил генерального директора Time Inc., очень мудрого Дона Логана, не ошибаюсь ли я, выбирая Безоса, и не буду ли выглядеть глупо в ближайшие годы, если интернет-экономика рухнет. «Нет, – сказал Дон. – Придерживайся своего выбора. Джефф Безос занимается не интернет-бизнесом. Он занимается обслуживанием клиентов, и его бизнес будет существовать еще десятилетия после того, как люди забудут все лопнувшие доткомы».

Итак, мы продолжили. Великий фотограф-портретист Грег Хейслер убедил Безоса позировать, высовывая голову из коробки, наполненной упаковочным материалом, и мы устроили вечеринку в доме Маргарет Карлсон, на которой подавали только еду и напитки, заказанные онлайн. Джошуа Купер Рамо, один из наших самых сообразительных молодых редакторов, написал обзорную статью, представлявшую Безоса в исторической перспективе:

Каждый раз, когда в нашей экономике происходит сейсмический сдвиг, заявляют о себе люди, которые почувствовали вибрации задолго до остальных. Эти вибрации настолько сильны, что требуют действий – действий, которые могут показаться опрометчивыми и даже глупыми. Владелец парома Корнелиус Вандербильт оставил корабельный бизнес, когда увидел, что приближается эпоха железных дорог. Томас Уотсон-младший, ошеломленный предчувствием, что компьютеры будут повсюду, когда их еще нигде не было, переориентировал на них отцовскую компанию по производству офисных машин – IBM. Джеффри Престон Безос повторил их опыт, когда впервые заглянул в лабиринт подключенных компьютеров, называемый Всемирной паутиной, и понял, что будущее розничной торговли светит ему оттуда. Концепция онлайн-вселенной ритейла, предложенная Безосом, выглядела столь завершенной, а сайт Amazon.com настолько элегантным и привлекательным, что он с первого дня стал точкой отсчета для тех, кому было что продавать в Интернете. А это, как выяснилось, все.

Amazon действительно сильно пострадал, когда интернет-пузырь лопнул. Акции компании стоили 106 долларов за штуку в декабре 1999 года, когда вышел наш выпуск, объявивший Человека Года. Через месяц их стоимость упала на 40 %. За два года она снизилась до 6 долларов за акцию. Журналисты и биржевые аналитики высмеяли Безоса, дразня компанию прозвищами «Amazon.toast» и Amazon.bomb. Ежегодное письмо акционерам, которое он написал сразу после этого, Безос начал с односложного предложения: «Ой».

Но Дон Логан был прав. Amazon и Безос смогли пережить этот крах. «Наблюдая за падением акций с 113 до 6 долларов, я также следил за всеми нашими внутренними бизнес-показателями: количеством клиентов, прибылью на единицу, – говорит он. – Каждая составляющая в бизнесе все улучшалась и ускорялась. Это бизнес с фиксированной стоимостью. Итак, по внутренним показателям я мог видеть, что при определенном уровне объема мы покроем наши постоянные издержки и компания станет прибыльной».

Безос преуспел в том, что «играл вдолгую», отказывался от прибыли ради роста и был неумолим, а иногда и безжалостен не только с конкурентами, но даже со своими коллегами. В какой-то момент, во время кризиса доткомов, он и несколько других интернет-предпринимателей участвовали в специальном выпуске NBC Nightly News с Томом Брокоу. «Мистер Безос, вы можете хотя бы произнести слово «прибыль» по буквам?» – спросил Брокоу, подчеркивая тот факт, что Amazon теряет деньги по мере роста. «Конечно, – ответил Безос, – П-Р-И-Б-Ы-Л-Ь». К 2019 году акции Amazon стоили 2000 долларов за акцию, выручка компании составила 233 миллиарда долларов, и она насчитывала 647 000 сотрудников по всему миру.

Примером того, как Безос действует, внедряя инновации, стал запуск Amazon Prime, который изменил представление американцев о том, сколь быстро и дешево они могут удовлетворить свои потребности, заказывая товары онлайн. Один из членов совета директоров предложил Amazon создать программу лояльности, аналогичную той, что существует у авиакомпаний с их программами для часто летающих пассажиров. Параллельно один из инженеров Amazon высказал идею бесплатной доставки для самых лояльных клиентов компании. Безос объединил эти два предложения и попросил финансовую команду оценить затраты и выгоды. «Результаты выглядели ужасающими», – смеется Безос. Но у него было правило: при принятии важного решения прислушиваться к своему сердцу и интуиции, а также анализировать эмпирические данные. «Порой приходится идти на риск. У вас должен быть инстинкт. Все хорошие решения

должны приниматься таким образом, – говорит он. – Совместно и с великим смирением».

Он назвал создание Amazon Prime дверью, открывающейся в одну сторону: принятое решение было трудно отменить. «Мы делали ошибки, глупости, такие как Fire Phone[6 - Смартфон с поддержкой 3D, разработанный Amazon.com и произведенный Foxconn.] и многие другие вещи, которые просто не сработали. Я не буду перечислять все наши неудачные проекты, но крупные победители платят за тысячи неудачных экспериментов». Он знал, что поначалу будет страшно, потому что на Prime подписались самые рьяные пользователи доставки. «Что происходит, когда вы предлагаете бесплатный шведский стол «ешь, сколько сможешь», кто приходит в буфет первым? – спрашивает он. – Невероятные обжоры. Это страшно. Это что-то вроде: «О Боже, я действительно сказал, «съешь столько креветок, сколько сможешь?». Но в итоге Amazon Prime привел к сочетанию программы лояльности и удобства для клиентов, а также послужил огромным источником данных о потребителях.

Величайшей и самой удачной инновацией Безоса стало создание Amazon Web Services. Первоначальные идеи, которые включали в себя программный уровень, известный как Elastic Compute Cloud, и хостинговую операцию Simple Storage Service, возникли внутри компании. В конце концов различные связанные с этим предложения были объединены в заявлении, предлагавшем создать сервис, который «позволит разработчикам и компаниям использовать веб-сервисы для построения так называемых сложных масштабируемых приложений».

Безос ухватился за потенциал сервиса и с огромной страстью, переходящей в приступы ярости, подталкивал свою команду развивать его быстрее и укрупнять. В результате интернет-предпринимательство было суперобеспечено, как ни одна другая платформа со времен iPhone App Store. Amazon Web Services позволил любому студенту в комнате общежития или любому бизнесу на любой Главной улице – или любой крупной корпорации, если уж на то пошло, – экспериментировать с идеями и создавать новые услуги без необходимости покупать стоечные серверы и наборы программного обеспечения. Вместо этого они могли совместно использовать глобально распределенную инфраструктуру серверных ферм, вычислительные мощности по требованию и приложения, более обширные, чем у любой другой компании в мире.

«Мы полностью переосмыслили способ, которым компании осуществляют компьютеризацию, – говорит Безос. – Традиционно, если бы ваша фирма начала

нуждаться в вычислениях, вы бы построили центр обработки данных и заполнили его серверами. Вам пришлось бы модернизировать операционные системы серверов и поддерживать все в рабочем состоянии и так далее. Ничто из этого не добавляло ценности тому, чем занимался сам ваш бизнес. Такова была своего рода плата за вход, недифференцированная тяжелая работа». Безос понял, что такой процесс сдерживает и различные группы новаторов внутри самого Amazon. Разработчики приложений компании постоянно конфликтовали с аппаратными командами, но Безос заставил их разработать некоторые стандартные интерфейсы прикладного программирования (API) и доступ к вычислительным ресурсам. «Как только мы это сделали, сразу стало очевидно, что такого захочет каждая компания в мире», – говорит он.

Какое-то время все было чудесно: в течение нескольких лет никакие другие компании не попадали в поле зрения Amazon в качестве конкурентов. Ви?дение Безоса далеко опередило всех остальных. «Это была величайшая удача в истории бизнеса, насколько мне известно», – говорит он.

Иногда неудача и успех идут рука об руку. Именно так случилось с провалом Amazon Fire Phone и успехом Amazon Echo, умного динамика компании и домашнего помощника, известного как Alexa. «В то время как Fire Phone потерпел неудачу, мы смогли воспользоваться нашими знаниями (а также разработчиками) и ускорить усилия по созданию Echo и Alexa», – написал Безос в своем послании акционерам в 2017 году.

Его энтузиазм в отношении Echo вырос из любви к «Звездному пути». Когда в детстве он играл в компьютерные версии «Звездного пути» с друзьями, Безосу нравилась роль компьютера на звездолете «Энтерпрайз». «Идеи Echo и Alexa были вдохновлены компьютером «Звездного пути», – писал он. – Проект также уходил корнями в две другие области, где мы действовали методом проб и ошибок в течение многих лет: машинное обучение и облако. С первых дней существования Amazon машинное обучение было неотъемлемой частью наших рекомендаций по продуктам, и AWS предоставила нам лучший доступ к возможностям облака. После многих лет разработки Echo дебютировала в 2014 году на базе Alexa в облаке AWS». В результате получилась замечательная комбинация умных динамиков, болтливого домашнего компьютера из «Звездного пути» и умного личного помощника.

Зарождение Amazon Echo было в некотором роде схоже с разработкой Стивом Джобсом Apple iPod. Идея возникла благодаря интуиции, а не фокус-группам и

не была ответом на какой-то очевидный потребительский запрос. «Ни один клиент не просил Echo, – говорит Безос. – Исследование рынка не помогает. Если бы вы пришли к клиенту в 2013 году и сказали: «Хотите, чтобы у вас на кухне был черный, постоянно включенный цилиндр размером с банку чипсов Pringles, с которым можно разговаривать, задавать ему вопросы, который включает свет и проигрывает музыку?» – я гарантирую, что на вас посмотрели бы странно и сказали бы: «Нет, спасибо». По милой иронии судьбы, Безос смог превзойти Apple в создании такого домашнего устройства, а затем заставить его компоненты – функции распознавания голоса и машинного обучения – работать лучше, чем конкурирующие устройства как от Google, так и позже от Apple.

В конце концов Безос надеется интегрировать интернет-магазин Amazon, Amazon Prime, Echo и аналитику данных клиентов Amazon с продуктовой сетью Whole Foods Market, которую Amazon купил в 2017 году. Безос говорит, что приобретение этой компании отчасти было вызвано его восхищением перспективами ее основателя Джона Маккея. Когда Безос встречается с основателем или главным исполнительным директором компании, которую собирается купить Amazon, он пытается оценить, занимается ли тот бизнесом только для того, чтобы заработать деньги, или из-за истинной страсти к обслуживанию клиентов. «Я всегда стараюсь в первую очередь выяснить одну вещь: является ли этот человек миссионером или наемником? – говорит Безос. – Наемники пытаются заработать на акциях. Миссионеры любят свой продукт или услугу, любят клиентов и стараются создать отличный сервис. Кстати, великий парадокс заключается в том, что обычно миссионеры зарабатывают больше денег». Маккей показался ему миссионером, и его страстью проникнут этос[7 - У древних греков понятие «этос» имело широкий спектр значений: привычка, обычай, душевный склад, характер человека, т. е. то, что отлично от природы человека. Слово «этос» лежит в основе слова «этика». – Прим. ред.] Whole Foods. «Это миссионерская компания, а он миссионер».

За пределами Amazon самый большой энтузиазм Безоса, заложенный в нем в детстве, вызывают космические полеты. В 2000 году недалеко от Сиэтла он основал глубоко секретную компанию под названием Blue Origin, назвав ее в честь бледно-голубой планеты, где зародилось человечество. Джефф пригласил одного из своих любимых писателей-фантастов, Нила Стивенсона, стать его советником. Они выдвигали нестандартные новые идеи, такие как использование устройства, похожего на кнут, для перемещения объектов в космосе. В конце концов Безос сосредоточился на многоразовых ракетах. «Чем ситуация 2000 года отличается от 1960-го? – спросил он. – Двигатели стали немного лучше, но это все те же химические ракетные двигатели. Другое дело –

компьютерные датчики, камеры, программное обеспечение. Возможность приземляться вертикально – вот проблема, которую можно решить с помощью технологий, которые появились к 2000 году и не существовали в 1960-м».

В марте 2003 года Безос начал скупать земли, чтобы стать собственником огромного участка-ранчо в Техасе, где он мог бы тайно строить свои многоразовые ракеты. Одна из замечательных сцен в фильме Кристиана Дэвенпорта «Космические бароны» – это описание полета Безоса на вертолете в поисках земельных участков, который закончился ужасающей катастрофой.

Когда репортер и биограф Безоса Брэд Стоун обнаружил существование Blue Origin, он отправил Джеффу электронное письмо с просьбой прокомментировать ситуацию. Безос не был готов говорить об этом, но прислал сообщение, чтобы опровергнуть предположение Стоуна о том, что он основал компанию, потому что считал правительственную программу НАСА слишком рискованной и вялой. «НАСА – национальное достояние, и глупо утверждать, что кто-то может быть в ней разочарован, – написал Безос Стоуну. – Единственная причина, по которой я интересуюсь космосом, – то, что [НАСА] вдохновило меня, когда мне было пять лет. Сколько государственных учреждений, способных вдохновить пятилетних детей, вы можете назвать? Работа, которую выполняет НАСА, технически сверхтребовательна и по своей сути рискованна, но сотрудники продолжают делать выдающиеся вещи. ЕДИНСТВЕННАЯ причина, по которой у любой из небольших космических компаний есть шанс чего-то добиться, заключается в том, что они основываются на достижениях и изобретениях НАСА».

Безос подходит к своим космическим начинаниям как миссионер, а не наемник. «Я глубоко убежден в том, что это самая важная работа, которую я делаю», – говорит он. Земля конечна, и потребление энергии выросло настолько, что скоро, по его мнению, истощит ресурсы нашей маленькой планеты. Что поставит нас перед выбором: принять статичный рост человечества или исследовать космос и расширяться в места за пределами Земли. «Я хочу, чтобы внуки моих внуков потребляли гораздо больше энергии на душу населения, чем я, – говорит он. – И мне бы хотелось, чтобы рост популяции не ограничивался. Я хотел бы, чтобы в Солнечной системе был триллион людей; тогда среди них была бы тысяча Эйнштейнов и тысяча Моцартов». Но в течение столетия, опасается Безос, Земля не сможет выдержать такого роста населения и потребления энергии. «Итак, к чему это приведет? К стазису. Я не думаю, что стазис совместим со свободой». Таким образом, он пришел к мысли, что теперь мы должны начать думать о новых границах. «Мы способны решить проблему, –

говорит он, – снизив стоимость полетов в космос и используя космические ресурсы».

Компания Blue Origin сосредоточена на снижении стоимости полетов в космос с помощью многоразовых ракет-носителей и двигателей. New Shepard, названный в честь первого американца в космосе, Алана Шепарда, был первой ракетой вертикального взлета, которая отправилась в космос, а затем приземлилась тоже вертикально – и затем стала первой повторно использованной. Стартовавший из Западного Техаса, New Shepard с самого начала был спроектирован для пилотируемых космических полетов, и теперь эта ракета готовится к полету в космос и обратно, а также к проведению исследовательских экспериментов на борту по запросам университетов, исследовательских лабораторий и НАСА. Более крупная орбитальная ракета компании Blue Origin, New Glenn, названная в честь Джона Гленна, первого американца, вышедшего на орбиту Земли, готова вывести в космос коммерческих клиентов, специалистов НАСА и национальной безопасности. В 2019 году Безос также анонсировал лунный спускаемый аппарат Blue Moon, который получил почти 500-миллионный контракт от НАСА на разработку системы доставки людей на Луну и обратно. В рамках этого проекта компания Blue Origin установила партнерские отношения с Lockheed Martin[8 - Lockheed Martin Corporation – американская военно-промышленная корпорация, специализирующаяся в области авиастроения, авиакосмической техники, судостроения, автоматизации почтовых служб и аэропортовой инфраструктуры и логистики. – прим. перев.], Northrop Grumman[9 - Northrop Grumman Corporation – американская военно-промышленная компания, работающая в области электроники и информационных технологий, авиакосмической отрасли, судостроении. – прим. перев.] и Draper. Кроме того, Безос самостоятельно финансировал восстановление нескольких двигателей F-1, которые доставили ракету «Сатурн-V» на Луну в ходе реализации программы «Аполлон».

Еще одна личная страсть – The Washington Post, которую Безос купил в 2013 году. В эпоху, когда газеты приходили в упадок, он наполнил Post деньгами, энергией, технологическими возможностями и новыми репортерами, предоставив ее великому редактору Мартину Барону возможности неограниченного контроля. «Я не искал газету, – говорит Безос. – Мне это и в голову не приходило. Это не было моей детской мечтой». Но затем владелец газеты Дональд Грэм обратился к нему и в ходе нескольких бесед убедил в важности миссии. Поэтому Безос заглянул в собственную душу и, как всегда, положился не только на интуицию, но и на анализ. «СМИ – важный институт, – к такому выводу он пришел. – Газета выходит в столице самой главной страны в

мире. The Washington Post играет чрезвычайно важную роль для демократии». Поэтому он сказал Грэму, что купит издание, и не стал торговаться из-за цены. «Я не вел с ним переговоров и не проявлял должной осмотрительности, – говорит он. – С Доном это не понадобилось. Он рассказал мне обо всех недостатках и обо всем, что было замечательного. И все, что он рассказал об обеих сторонах издания, оказалось правдой».

Хотя Безос сделал газету лучше и более финансово жизнеспособной, покупка обошлась очень дорого. Дональд Трамп не понимал и не заботился о том, что Безос не осуществлял редакционного контроля и газета была полностью отделена от Amazon. Таким образом, президент, как мне кажется, использовал приемы коррупции: он злоупотребил властью федерального правительства, чтобы попытаться наказать Amazon, расторгнув заключенные контракты на пользование его веб-сервисами.

Собственная политика и философия Безоса, которые он не навязывает Post, представляют собой смесь социального либерализма – он пожертвовал средства на кампанию по легализации однополых браков – и экономических взглядов, подчеркивающих индивидуальную свободу. Это отношение разделяет и его отец, бежавший с Кубы от режима Кастро. «Рыночная экономика, которая по необходимости предполагает большую свободу, просто хорошо работает с точки зрения распределения ресурсов», – говорит Безос. Но заслуга свободного рынка заключается не только в его эффективности, но и в моральной ценности, которую он придает отдельным людям.

Представьте себе мир, в котором какой-нибудь невероятный ИИ-компьютер мог бы на самом деле справиться с задачей лучше, чем невидимая рука распределения ресурсов, и сказать: «Цыплят должно быть не столько-то, а столько-то», просто несколько больше или несколько меньше. Что ж, такое способно привести к большему совокупному богатству. Таким образом, возникнет общество, в котором, если вы откажетесь от свободы, каждый может стать немного богаче. Теперь вопрос, который я задал бы, если бы мир стал таким: «Это хорошая сделка?» Лично я так не думаю. Лично я считаю, что это была бы ужасная сделка. Я думаю, что Американская Мечта – это свобода.

Прочитав книгу, вы узнаете многие уроки и секреты, раскрытые в интервью Безоса, его статьях и ежегодных посланиях акционерам, которые он лично

составлял с 1997 года. Вот пять из них, которые я считаю наиболее важными:

1. Сосредоточьтесь на долгосрочной перспективе. «Все дело в долгосрочной перспективе, – заявил он в своем первом послании акционерам в 1997 году. – Мы продолжим принимать инвестиционные решения в свете долгосрочных соображений лидерства на рынке, а не исходя из краткосрочных представлений о прибыльности или сиюминутной реакции Уолл-стрит». Ориентация на долгосрочную перспективу позволяет согласовать интересы ваших клиентов, которые хотят получить более качественные услуги дешевле и быстрее, и интересы ваших акционеров, которые хотят получить отдачу от инвестиций. Это не всегда верно в краткосрочной перспективе.

Кроме того, долгосрочное мышление позволяет внедрять инновации. «Нам нравится изобретать и делать что-то новое, – говорит Безос, – и я точно знаю, что долгосрочная ориентация необходима для изобретательства, потому что на этом пути вас ждет много неудач».

Интерес Безоса к космическим путешествиям, по его словам, помогает ему сосредоточиться на далеких горизонтах. Среди его многочисленных достоинств – способность не спускать глаз с далекого горизонта, как он делал это в Amazon. В заявлении о миссии своей космической компании он написал: «Blue Origin будет терпеливо, шаг за шагом добиваться поставленной долгосрочной цели». Когда Илон Маск урывками публично продвигал собственную конкурирующую космическую программу, Безос посоветовал своей команде: «Будьте черепахой, а не зайцем». На эмблеме компании Blue Origin присутствует латинский девиз Gradatim Ferociter: «Шаг за шагом, неуклонно».

Среди многих сильных сторон Безоса – его способность следовать этому девизу, будучи чрезвычайно терпеливым и устойчиво энергичным. На своем ранчо в Техасе Безос начал строительство рассчитанных на десять тысяч лет «часов долгого настоящего», спроектированных футуристом Дэнни Хиллисом. У часов есть вековая стрелка, которая двигается каждые сто лет, и кукушка, которая появляется каждое тысячелетие. «Это специальные часы, предназначенные быть символом, иконой долгосрочного мышления», – говорит Безос.

2. Неустанно и страстно фокусируйтесь на клиенте. Как он выразился в своем послании 1997 года: «Одержимость клиентами». Каждое ежегодное послание подкрепляет мантру. «Мы намерены построить самую клиентоориентированную компанию в мире, – писал Безос в следующем году. – Мы считаем аксиомой, что

клиенты проницательны и умны, но это не повод успокаиваться. Я постоянно напоминаю нашим сотрудникам, чтобы они боялись, просыпались каждое утро в ужасе. Опасались не конкурентов, а наших клиентов».

В интервью, данном мне на конференции, спонсируемой Аспенским институтом и Vanity Fair, Безос подробно рассказал: «В основе компании лежит одержимость клиентами, а не конкурентами. Преимущество сконцентрированности на клиентах заключается в том, что они всегда недовольны. Люди всегда хотят большего и поэтому тянут компанию за собой. Если вы одержимы конкурентами, то, будучи лидером, можете оглянуться и увидеть, что все отстали, хотя и бегут за вами. Из-за чего вы, вероятно, немного замедлитесь».

Примером сохранения сосредоточенности на клиентах была политика, позволяющая негативным отзывам о продуктах появляться на Amazon. Один инвестор жаловался, что Безос забывает: Amazon зарабатывает деньги только тогда, когда продает товары, поэтому негативные отзывы вредят бизнесу. «Когда я прочитал это письмо, то подумал, что мы не зарабатываем деньги, когда продаем товары, – говорит Безос. – Мы зарабатываем деньги, когда помогаем заказчикам принимать решения о покупке».

Amazon критикуют – как и Walmart – за то, что они наседают на поставщиков, заставляя их снижать цены. Но Безос видит в «неуклонно низких потребительских ценах» основу миссии Amazon. В последние годы Amazon занимает первое место в крупных опросах удовлетворенности клиентов.

Конец ознакомительного фрагмента.

notes

1

Amazon Prime – интернет-сервис, принадлежащий Amazon; программа быстрой доставки для клиентов Amazon. Приобретя подписку, клиент получает

множество бонусов, скидок и подарков. Также сервис предоставляет подписки для своей медиатеки на телеканалы, сериалы, кино, доступ к библиотеке и возможность легально приобрести видеопродукцию, книги, игры, музыку, облачное хранилище и многое другое. – Прим. перев. (Примечания, не обозначенные пометкой Прим. ред., принадлежат переводчику.)

2

RadioShack – американская компания, сеть розничных магазинов по продаже электроники.

3

В английском языке Cadabra созвучна слову cadaver (труп).

4

Первое поколение рабочих станций и серверов, произведенных корпорацией Sun Microsystems, запущенных в мае 1982 года.

5

The Home Depot – американская торговая сеть, являющаяся крупнейшей на планете, по продаже инструментов для ремонта и стройматериалов.

6

Смартфон с поддержкой 3D, разработанный Amazon.com и произведенный Foxconn.

7

У древних греков понятие «этос» имело широкий спектр значений: привычка, обычай, душевный склад, характер человека, т. е. то, что отлично от природы человека. Слово «этос» лежит в основе слова «этика». – Прим. ред.

8

Lockheed Martin Corporation – американская военно-промышленная корпорация, специализирующаяся в области авиастроения, авиакосмической техники, судостроения, автоматизации почтовых служб и аэропортовой инфраструктуры и логистики. – прим. перев.

9

Northrop Grumman Corporation – американская военно-промышленная компания, работающая в области электроники и информационных технологий, авиакосмической отрасли, судостроении. – прим. перев.

Купить: https://tellnovel.com/uolter-ayzekson/invent-and-wander-izbrannye-stat-i-sozdatelya-amazon-dzheffa-bezosa

надано
Прочитайте цю книгу цілком, купивши повну легальну версію: Купити