

# AMAZON БЕЗ МЕЖ

Інші книги Бреда Стоуна українською

Продається все  
*Джефф Безос та ера Amazon*

[Почитати опис, рецензію і купити можна на сайті nashformat.ua](https://nashformat.ua)

BRAD STONE

# AMAZON UNBOUND

JEFF BEZOS AND THE INVENTION  
OF A GLOBAL EMPIRE

SIMON & SCHUSTER · NEW YORK · 2021

[Почитати опис, рецензію і купити можна на сайті nashformat.ua](https://nashformat.ua)

БРЕД СТОУН

# АМАЗОН БЕЗ МЕЖ

Як ДЖЕФФ БЕЗОС  
РОЗБУДУВАВ ГЛОБАЛЬНУ ІМПЕРІЮ

*Переклад з англійської  
Наталки Кошманенко*

«НАШ ФОРМАТ» · Київ · 2024

[Почитати опис, рецензію і купити можна на сайті nashformat.ua](https://nashformat.ua)

УДК 005.8-027.31:004]Amazon(0.062)

С 82

### Стоун Бред

С 82 Amazon без меж. Як Джефф Безос розбудував глобальну імперію / пер. з англ. Наталка Кошманенко. — К. : Наш Формат, 2024. — 480 с.

ISBN 978-617-8277-63-5 (паперове видання)

ISBN 978-617-8277-64-2 (електронне видання)

Як компанії Amazon вдалося спершу захопити сферу інтернет-торгівлі, а потім проникнути чи не в кожну домівку з товарами й послугами, фільмами й серіалами, хмарними сервісами та навіть ідеями роботів і польотів у космос? Як Джефф Безос у 2018–2021 роках став найбагатшою людиною світу?

Відповіді на ці питання шукає журналіст Бред Стоун. Він ретельно вивчає бізнес-феномен, який за три десятиліття перетворився з ідеї на панівну силу. Також Стоун досліджує еволюцію Безоса від гіка до дисциплінованого мільярдера з глобальними амбіціями.

Це книжка про бізнес, масштабне мислення, жорсткі рішення, ризики й вплив, що безповоротно змінює світ.

УДК 005.8-027.31:004]Amazon(0.062)

Книжка вийшла за підтримки  
ГО «Реформація»



format.ua



долучитися

Перекладено за виданням: Brad Stone. *Amazon Unbound. Jeff Bezos and the Invention of a Global Empire* (New York, Simon & Schuster, 2021, ISBN 978-1-9821-3261-3).

Credit shall be given to Simon & Schuster, Inc.,  
as the original publisher.

Усі права застережено. All rights reserved

© 2021 by Brad Stone

© Jacket design by Math Monahan

© Jacket photograph by John Keatley/Redux

© Кошманенко Н., пер. з англ., 2023

© ТОВ «НФ», виключна ліцензія на видання,  
оригінал-макет, 2023

ISBN 978-617-8277-63-5 (паперове видання)

ISBN 978-617-8277-64-2 (електронне видання)

[Почитати опис, рецензію і купити можна на сайті nashformat.ua](https://nashformat.ua)

# ЗМІСТ

<i>Вступ</i> .....	9
<b>ЧАСТИНА ПЕРША Винахідництво</b>	
<i>Розділ 1</i> Мегакрутий продактменеджер .....	31
<i>Розділ 2</i> Назва така нудна, що ніхто й не помітить .....	66
<i>Розділ 3</i> Ковбої і вбивці .....	83
<i>Розділ 4</i> Рік, коли критики мали б зїсти свої капелюхи .....	109
<i>Розділ 5</i> «Демократія гине в темряві» .....	133
<i>Розділ 6</i> Наступ на Голлівуд .....	152
<b>ЧАСТИНА ДРУГА Важелі</b>	
<i>Розділ 7</i> Машина селекції .....	180
<i>Розділ 8</i> Майбутнє Amazon — це CRaP .....	205
<i>Розділ 9</i> Остання миля .....	235
<i>Розділ 10</i> Поклади золота на власному подвір'ї .....	268
<i>Розділ 11</i> Gradatim ferociter .....	290
<b>ЧАСТИНА ТРЕТЯ Нездоланність</b>	
<i>Розділ 12</i> Соціальна ліцензія .....	312
<i>Розділ 13</i> Фактори ускладнення .....	345
<i>Розділ 14</i> Рахунок від суспільства .....	377
<i>Розділ 15</i> Пандемія .....	412
<i>Подяки</i> .....	441
<i>Примітки</i> .....	444

*Присвячую батькові, Роберту Стоуніві*

Його геніальність полягала не в тому, щоб робити винаходи; радше він винаходив систему, яка давала змогу робити винаходи. Десятки дослідників, інженерів і ентузіастів-аматорів у поті чола працювали на Едісона в ретельно продуманій ієрархічній структурі, яку він створив і контролював.

*Грем Мур, роман «Останні дні ночі»*

Мене це завжди дивувало. Ті людські риси, які ми високо цінуємо, — доброта, щедрість, відкритість, чесність, чуйність, співчутливість — у нашій системі існування є супутниками неуспішності. Натомість риси, які ми зневажаємо, — жорсткість, корисливість, жадоба збагачення, скупість, егоцентризм, самозакоханість — супроводжують успіх. І хоча люди захоплюються високими стандартами перших, вони люблять результати, що їх продукують другі.

*Джон Стейнбек, повість «Консервний ряд»*

## Вступ

**Ц**е було велелюдне зібрання в приміщенні — один з тих офіційних заходів, про які незабаром уже згадуватимемо як про анахронізм, такий собі стародавній звичай часів віджилої цивілізації. Відбулося воно недільного вечора в листопаді 2019 року, за місяць до того, як у китайському місті Вухань зареєстрували перші випадки коронавірусної інфекції COVID-19, що стало початком найгіршої пандемії в сучасній історії. У Вашингтоні, у Національній портретній галереї при Смітсонівському інституті, зібралися зірки світової політики, преси, бізнесу й мистецтва. Мішель Обама, Гіллари Клінтон, Ненсі Пелосі й сотні інших запрошених високоповажних гостей одне за одним заїжджали на внутрішнє подвір'я музею, щоб узяти участь в урочистій церемонії. Ішлося про поповнення постійної експозиції галереї портретами шістьох легендарних американців. Серед них були творець мюзиклу «Гамільтон» Лін-Мануель Міранда, редакторка Vogue Анна Вінтур, а також найбагатша людина світу, засновник і керівник компанії Amazon Джефф Безос.

На портреті, який написав художник-фотореаліст Роберт Маккерді, Безос у сліпучо-білій сорочці зі сріблястою краваткою стоїть на цілковито білому тлі й дивиться просто на вас тим пронизливим поглядом, який ось уже двадцять п'ять років викликає сум'яття в працівників Amazon. Безоса спершу красномовно представив аудиторії його старший син, 19-річний Престон. Отримуючи нагороду «Портрет нації» за «відданість справі, креативність, індивідуальність, далекоглядність і винахідливість», Джефф подякував присутній у залі чималій групі підтримки із членів родини й колег



і виголосив коротку промову, у якій звучали характерні ноти публічного смирення.

— В основі мого життя — довга вервиця помилок. Можна сказати, я зажив цим певної слави в ділових колах. Хтось із присутніх тут користується Fire Phone?

У відповідь — тиша. Залом прокочуються смішки, адже всі знають, що 2014 року Amazon розробила власний смартфон, який безславно провалився на ринку\*.

— Ну от, ніхто. Я так і знав. Дякую.

На цю репліку публіка реагує дружним реготом. А проте Безос веде далі:

— Якщо я колись зробив щось цікаве, щось важливе чи корисне — за кожною такою справою стоїть довгий шлях експериментів, помилок і поразок. Через це я весь у рубцях і шрамах.

Саме тому, наголосив Безос, він і обрав Маккерді з-поміж митців, яких йому представив музей. Бо шукав «когось, хто зумів би зобразити мене гіперреалістично, кожную мою ваду, кожен дефект, кожен мій шрам».

Аудиторія була в захваті від цієї промови й вітала Безоса стоячи. Вечір вийшов справді емоційним. Гості пили й танцювали під музику гурту Earth, Wind & Fire. Комік Джеймс Корден, який презентував нагороду пані Вінтур, пародіював її, надягнувши білу перуку, чорні сонячні окуляри та підбите хутром пальто. «Скажіть Безосу, хай зробить мені каву!» — імпровізував Корден. Заможна публіка захоплено гиготіла.

А втім, за межами цього залу ставлення до Amazon і її генерального директора на двадцять шостому році існування компанії було аж ніяк не таким однозначним. Amazon бурхливо розвивалась, але її ім'я було дещо заплямоване. Щоразу, коли на честь компанії лунали оплески, тут же звучали й голоси критиків. Нею захоплювалися, деякі споживачі навіть обожнювали її, та водночас люди часто ставилися до компанії з недовірою, підозрюючи її в прихованих корисливих

---

\* Акції Amazon втратили 10 % вартості внаслідок збитків, пов'язаних із невдалим запуском свого смартфона на ринок. Він не надто відомий за межами США, оскільки основна стратегія збуту передбачала співпрацю з американським стільниковим оператором AT&T. — Тут і далі прим. наук. ред., якщо не зазначено іншого.

намірах. А карколомне зростання власних активів засновника на тлі злиденного становища працівників на складах Amazon привертало увагу до асиметричного розподілу грошей і влади — проблеми, що досі видається нерозв'язною. Історія Amazon перестала бути наймовірним досвідом розвитку бізнесу і прикладом, який надихає. Тепер це привід до дискусії про шлях подальшого суспільного розвитку і про зобов'язання великих компаній перед своїми працівниками та громадами, у яких вони базуються. А ще про їхню відповідальність за долю нашої такої уразливої до будь-яких впливів планети.

Що стосується останнього питання, то Безос вирішив зняти проблему, ініціювавши програму Climate Pledge. Її підписанти беруть на себе зобов'язання до 2040-го — на десять років раніше, ніж це передбачено Паризькою кліматичною угодою — повністю відмовитися від викидів вуглецю, що спричиняють глобальне потепління. Раніше під тиском критики Amazon за прикладом низки інших компаній оприлюднила дані про свої вуглецеві викиди. Уже багато років у компанії працював відділ сталого розвитку, розробляючи щоразу ефективніші стандарти використання приміщень і винаходячи нові способи заощаджувати витратні пакувальні матеріали. Однак було замало просто інформувати суспільство про діяльність відділу і публікувати звіти про викиди вуглецю. Безос наполягав на креативному підході компанії до кліматичного питання, щоб мільйони споживачів у всьому світі сприймали Amazon як лідера у відповідальному ставленні до довкілля й почувалися причетними до доброї справи, заходячи на її сайт і натискаючи кнопку «Купити».

Шлях до цієї мети не просто був складним — він губився в хмарах вуглецевих викидів від дедалі більшої армади літаків, вантажівок і автофургонів Amazon<sup>1</sup>. Проте Безос хотів урочисто презентувати своє «кліматичне зобов'язання» й широким жестом запросити інші компанії приєднатися до нього. У компанії навіть обговорювали сценарій відео, у якому Безос оголошує про цю ініціативу, стоячи на верхівці айсберга десь посеред Арктики. Піарники й справді кілька днів сушили собі голову тим, як реалізувати цей шалено складний план, пов'язаний з неабиякими вуглецевими викидами, та, на щастя, зрештою від нього відмовилися. Для презентації ініціативи обрали набагато доступніше й тепліше місце — приміщення Національного пресклубу у Вашингтоні.

Тож уранці 19 вересня 2019 року, за два місяці до гала-вечірки в Смітсонівському інституті, кількадесят представників ЗМІ зібрались у пресцентрі на рідкісну подію — спілкування з керівником Amazon. Безос сидів на малій сцені в товаристві Крістіани Фігерес, колишньої виконавчої секретарки Рамкової конвенції ООН з питань змін клімату.

— Прогнози науковців-кліматологів, зроблені ними якихось п'ять років тому, виявилися хибними, — розпочав Безос. — Льодовики Антарктики тануть темпами, на сімдесят відсотків вищими за прогнозовані. Так само й вода в океані теплішає на сорок відсотків швидше, ніж науковці передбачали п'ять років тому.

Тож тепер, вів далі він, Amazon ставить перед собою нові цілі — повністю перевести свою діяльність на відновні джерела енергії. Для початку компанія замовляє виробництво 100 тисяч електромобілів у компанії Rivian Automotive — стартапу в Плімуті, штат Мічиган, свого часу профінансованого з допомогою Amazon.

Потім Безос відповідав на запитання журналістів. Один репортер поцікавився, як він ставиться до групи активістів усередині компанії, об'єднаних гаслом «Працівники Amazon — за справедливість у питаннях клімату»<sup>2</sup>. Серед іншого ці активісти вимагали, щоб Amazon припинила фінансово підтримувати політиків, які заперечують важливість проблеми кліматичних змін, і розірвала укладені через хмарний сервіс угоди з виробниками викопних паливних матеріалів.

— Гадаю, ці вимоги цілком зрозумілі й виправдані, — відповів Безос, однак відразу зауважив, що згодний не з усіма вимогами групи. — Ми не хочемо перетворювати цю ситуацію на драму про хибне користування суспільними ресурсами. Тож мусимо спільно попрацювати над пошуком рішень.

Мине лише кілька місяців, і посеред пандемії ковіду Amazon звільнить двох організаторів цієї групи активістів.

Я теж був на тій пресконференції й підняв руку, щоб поставити Безосу останнє на цьому заході запитання. Чи впевнений він, що людство здатне на швидкі дії, щоб уникнути розвитку найпохмурішого сценарію у зв'язку з глобальним потеплінням?

— За своєю природою я оптиміст, — відповів Безос, пронизуючи мене фірмовим лазероподібним поглядом, який так точно відтворив

художник Роберт Маккерді. — Справді вірю, що люди здатні бути кмітливими й винахідливими, коли ставлять перед собою амбітні цілі, коли налаштовані досягти успіху й пристрасно прагнуть отримати результат, — тоді вони знаходять вихід з будь-якої скрути. І зараз ми, усе людство, зіткнулися саме з такою ситуацією. Гадаю, ми це подолаємо. Я просто впевнений, що подолаємо.

Його відповідь свідчила про абсолютну віру в технологічний прогрес і в те, що найцілеспрямованіші та найкмітливіші інноватори здатні знайти вихід з будь-якого глухого кута. Принаймні в той момент він говорив як старий добрий хлопець Джефф. Аж ніяк не мільярдер, засновник і керівник бізнесу, що, на думку одних людей, став проривом людства в захоплене майбутнє, а на думку інших — цвяхом у домовину чесної конкуренції та самого вільного підприємництва.

У наші дні Amazon продає практично все, сумлінно й оперативно доправляє запаковані товари споживачам, живить значну частку інтернету інформацією зі своїх центрів накопичення й аналізу даних, транслює для нас телевізійні шоу та фільми, навіть виробляє лінійку популярних акустичних систем, керованих голосом. Та якихось три десятиліття тому це була сама лиш ідея, яку жваво обговорювали на сороковому поверсі мангеттенського хмарочоса.

Якщо так трапилося, що ви не обізнані із цією легендарною сторінкою історії інтернету, то кількома абзацами перекажу. Переступивши поріг свого 30-річчя, Джеффри Престон Безос покинув високооплачувану роботу в престижному хедж-фонді D. E. Shaw на Волл-стріт, обравши натомість ризиковану стежку підприємництва. Він розпочав справу, що видавалася доволі скромним бізнесом: відкрив онлайн-книгарню. Разом із 24-річною дружиною Маккензі прилетів з Нью-Йорка до Форт-Верта і відчинив гараж, де простоював батьківський Chevy Blazer 1988 року. Дружина сіла за кермо, і вони попрямували на північний захід. Сидячи в пасажирському кріслі, Безос заповнював на своєму лептопі електронну таблицю, складаючи фінансовий план. Це відбувалося 1994 року, інтернет переживав свою добу палеоліту.

Джефф заснував свій стартап у східному передмісті Сіетла, у гаражі при будиночку з трьома спальнями і бокатою металевою

підлогою посеред вітальні. Два перші робочі столи Безос виготовив власноруч, переробивши дерев'яні двері, придбані за 60 доларів у Home Depot\*. Спершу він назвав компанію Cadabra Inc., потім передумав і один за одним розглядав низку інших варіантів, як-от Bookmall.com, Aard.com, Relentless.com. Аж поки дійшов остаточного висновку, що гідною для його онлайн-книгарні буде назва найбільшої у світі річки. Так виник сайт Amazon.com.

Попервах він фінансував стартап із власних ресурсів, початкову інвестицію обсягом 245 тисяч доларів зробили й беззастережно віддані батьки — Джекі та Майк Безоси. Вебсайт запрацював 1995 року, й одразу ж його підхопила хвиля ажіотажу довкола новітньої технології, що дістала назву World Wide Web. Щотижня кількість замовлень зростала на 30, 40, 50 відсотків. За цих умов неможливо було складати ретельні плани, а перші партії найманих робітників працювали в такому шаленому темпі, що всі як один навіть не можуть нічого пригадати про ті часи. Перші потенційні інвестори здебільшого відмовлялися від співпраці, бо не вірили в інтернет і не відчували довіри до цього дивакуватого самовпевненого молодика зі Східного узбережжя з дурнуватим гавкучим сміхом. А проте 1995 року за стартап ухопилися венчурні капіталісти\*\* з Кремнієвої долини, і в перспективного гендиректора запаморочилось у голові, заграли амбіції від щедрих грошових вливань. Його опосіли гарячі мрії про домінування.

Першим девізом компанії було гасло «Швидко стати великими». Стрімке зростання Amazon наприкінці 1990-х, що увійшло в історію як «бум доткомів», і справді було неймовірним. Безос наймав нових менеджерів, відкривав нові склади, у 1997-му успішно зробив

---

\* Згодом це надкономне ставлення до витрат стало фірмовим стилем Amazon. Офіси компанії створювалися вкрай мінімалістично, а офісні меблі вироблялися з дешевих дверей. Безос казав, що оскільки всі витрати компанія так чи так перекладає на споживачів, то для забезпечення кращої ціни не має права дозволяти собі надміру комфортні умови праці. Це також позначалося на вимогах до персоналу та оплаті.

\*\* Специфіка так званого венчурного інвестування полягає в тому, що ставка робиться на перспективні й дуже ризиковані бізнес-проекти (стартапи) на початковій стадії розвитку з високим потенціалом масштабування і росту. Більшість із цих проєктів зазнає краху, але невеликий відсоток тих бізнесів, що виживають, забезпечують надвеликі прибутки, які покривають збитки від багатьох неуспішних інвестицій.

компанію акціонерною\* і відбив відчайдушні судові атаки свого першого конкурента — продавця книжок Barnes & Noble. Джефф вирішив, що бренд Amazon цілком придатний для трансформування — так само як Virgin Річарда Бренсона, — тож стрімголов кинувся в нові категорії продуктів, почавши продавати CD й DVD, іграшки та електроніку.

— Цією машиною ми плануємо дістатися найдальших куточків Землі, — казав він своєму тодішньому колезі, гендиректору Starbucks Говардові Шульцу.

Безос хотів запровадити власне мірило успіху, яке не залежало б від думки нетерплячих сторонніх спостерігачів, тож сформулював свою філософію ведення бізнесу в першому листі до акціонерів. У ньому він урочисто пообіцяв, що діяльність компанії буде орієнтована не на швидке повернення вкладених коштів і не на задоволення короткострокових вимог фінансового ринку. Вона спрямовуватиметься на довгострокове зростання грошового потоку та збільшення ринкової частки, що дасть змогу терплячим акціонерам із часом отримати значний прибуток.

— Це початок доби інтернету, і якщо ми робитимемо все правильно, то доби Amazon.com, — написав він.

Відтоді вираз «початок доби» в компанії прижився і став означати постійну потребу проявляти винахідливість, швидко ухвалювати рішення й ревно відстежувати ширші технологічні тренди. Інвестори пристали на ці умови, і курс акцій компанії злетів до небес. Генеральний директор умить став мільйонером і знаменитістю, а на порозі нового тисячоліття, у 1999-му, на обкладинці Time з'явилося його фото як «людини року». На ньому голомозий Безос вигулькував з коробки, заповненої пакувальним пінопластом.

Та це була блискуча обгортка, усередині ж компанії панував неабиякий безлад. Інвестиції Amazon, розкидані по численних інших дотком-стартапах, виявилися провальними, купа придбаних бізнесів не працювала. Чимало давніших партнерів, зокрема

---

\* Виведення компанії на так звану процедуру IPO означає розміщення нею акцій на біржі, внаслідок чого залучається капітал у розвиток, з'являються нові співвласники (акціонери) компанії, а сама компанія стає публічною, тобто будь-хто може володіти її акціями. Завдяки цьому вартість компанії може бути оцінена в будь-який момент часу через вартість акцій, а продати частку компанії стає надзвичайно легко через біржу.

традиційних ритейлерів, як-от Walmart, оцінило ситуацію в компанії як дедалі хаотичнішу й відмовилося від співпраці. Попервах Amazon не могла впоратися з великою кількістю замовлень у різдвяний сезон, тож працівники офісу в Сіетлі щороку в грудні вставали зі своїх крісел, їхали до складських приміщень, поселялись у готельних номерах класу «економ» і, засукавши рукави, бралися пакувати й загортати подарунки.

За два наступні роки компанія остаточно сіла на фінансове дно й ледь не сконала в період, відомий як «крах доткомів». Одне ділове видання опублікувало статтю із заголовком «Інвестори починають усвідомлювати, що ці казкові акції дещо проблемні». У ній компанію назвали «Amazon.bomb» — і це образливе прізвисько приклеїлося. Безос став популярним об'єктом насмішок, а 2001 року Комісія із цінних паперів і бірж (SEC) під якимсь дріб'язковим приводом навіть проводила щодо нього розслідування через інсайдерську торгівлю\*. Преса часто цитувала одного фінансового аналітика, який раз у раз прогнозував, що Amazon от-от збанкрутує. На той час компанія переїхала в будівлю 1930-х років, колишній ветеранський шпиталь у стилі ар-деко на пагорбі, з якого відкривалася панорама центральної частини Сіетла. Коли в лютому 2001 року тихоокеанський північний захід наклав землетрус у Ніскваллі, будинок розвалився, і просто на голову Безосу та його колегам полетіла цегла й посипався будівельний розчин. Далєбі, це можна було сприйняти як зловісний знак. Вони вижили, сховавшись під міцними столами, свого часу зробленими з дверей.

Ціни на акції Amazon упали до однозначних чисел, мрії про швидке збагачення пішли коту під хвіст. Безос, якому на той час уже виповнилося 37 років, написав на дошці в офісі: «Я — це я, а не ціна моїх акцій!» і пішов ва-банк, запропонувавши споживачам усілякі пряники, як-от швидке дорправлення нової книжки про Гаррі Поттера в день її публікації.

Працівники відчували тривогу за своє майбутнє, але в Безоса, здавалося, у венах текла не просто холодна, а крижана кров. Кілька

---

\* Правила торгівлі акціями передбачають, що в усіх потенційних акціонерів має бути рівний доступ до інформації для ухвалення рішень. Натомість менеджери компанії, які мають більше інформації, потенційно можуть розголосити її окремим інвесторам. Це називається «інсайдерською інформацією» і є кримінальним правопорушенням.

своєчасно взятих боргових зобов'язань плюс несподіване 100-мільйонне вливання від онлайн-сервісу AOL улітку 2001 року — і ось компанія вже має досить грошей, щоб покрити свої фінансові зобов'язання й уникнути сумної долі більшості тогочасних доткомів. Коли навесні 2003 року квартальний звіт Amazon нарешті показав прибутковість, злопам'ятний гендиректор у пресрелізі про доходи «передав привіт» недобррозичливому аналітикові\*. Він обіграв його прізвище в неологізмі «мілліві», який натякав на аналітичну похибку прогнозів останнього на мільйон доларів<sup>3</sup>.

Отже, компанія вижила, але в її діяльності тепер не було нічого такого, що можна було б назвати унікальною пропозицією. Конкурент у сфері онлайн-торгівлі, компанія eBay, пропонувала набагато ширший асортимент товарів. Фізична роздрібна мережа Walmart мала нижчі ціни. Набирала сили пошукова система Google, залучаючи до своїх лав найкращих у світі інженерів. Вона відтягувала до себе онлайн-покупців, і щоб повернути їх, Amazon тепер мусила розміщувати на Google платну рекламу.

Подальший розвиток подій гідний визнання як одне з найвидатніших перетворень в історії бізнесу. Після невдалих намагань повторити успіх eBay у проведенні онлайн-аукціонів Безос відкрив сайт компанії для сторонніх продавців, дозволивши виставляти їхні товари поруч із власною продукцією Amazon. Тепер споживачі мали змогу вибирати, у кого купувати. Це стало для Джеффа моментом істини: він зрозумів, що знайшов той маховик, який розкручуватиме його бізнес. Завдяки залученню до Amazon.com нових продавців, збільшенню асортименту товарів компанія розширила коло покупців. І заробила комісійні, які тепер можна було використати, щоб знижувати ціни або субсидувати швидшу доставку замовлень. Це своєю чергою привабило більше й покупців, і нових продавців. Процес повторювався, щоразу нарощуючи можливості компанії. Інвестування в будь-яку ланку створеного механізму, зрозумів Безос, пришвидшуватиме проходження цього циклу.

Окрім того, Безос найняв топменеджера Джеффа Вілке, який раніше працював на гіганта авіаційно-космічної та автобудівної галузі

---

\* Раві Сурія, аналітик Lehman Brothers, у складні для компанії часи опублікував низку прогнозів, стверджуючи, що Amazon незабаром збанкрутує, і це сприяло падінню ціни на акції компанії. — Прим. пер.



AlliedSignal. Вілке багато чим був схожий на Безоса: обдарований, амбітний, понад усе зосереджений на задоволенні споживачів, навіть якщо це викликало негатив у підлеглих. Спільними зусиллями ці двоє перепланували діяльність складів, зробивши їх осередками комплексного обслуговування замовлень і охрестивши «центрами виконання» (fulfillment centers, FC). Вони запровадили принципово нові програмні засоби для логістичних операцій. Підвищивши ефективність і передбачуваність опрацювання клієнтських замовлень, Amazon дістала змогу знову вдатися до розширення категорій продукції. Зокрема, почала торгувати ювелірними прикрасами та спеціальним одягом і, нарешті, запровадила таку спокусливу для споживачів пропозицію, як Amazon Prime вартістю 79 доларів на рік, що гарантувала доправлення всіх ваших замовлень за два дні.

Спільно з Енді Джессі, ще одним своїм заступником-однодумцем, Безос почав розвивати компанію в іншому, не менш несподіваному напрямі. Уважно придивившись до того, як працюють інженери Amazon, і оцінивши набутий компанією досвід у розбудові стабільної комп'ютерної інфраструктури, здатної витримувати сезонні сплески активності трафіку, він вирішив заснувати новий бізнес — Amazon Web Services (AWS). Ідея полягала в тому, щоб продавати обчислювальні потужності іншим організаціям, які матимуть до них онлайн-доступ і використовуватимуть їх з економічною вигодою для себе.

Навіть багато хто з працівників компанії та членів її правління не розумів суті цього бізнесового плану. Та 40-річний Безос вірив у проєкт, персонально керував ним і власноруч, часто глибокої ночі, писав топменеджерам AWS дуже детальні рекомендації й формулював поточні завдання.

— Це слід масштабувати до нескінченності, і щоб не було жодних простоїв, — повчав він виснажених інженерів. — До нескінченності!

Водночас Безоса вражали темпи, якими Apple за допомогою плеєра iPod і онлайн-крамниці iTunes захоплювала музичний ринок. Занепокоєний тим, що хтось зможе аналогічно вдертися у книжкову сферу, він замислив таємний проєкт — власну електронну читалку Kindle. Колеги вважали цю ідею божевільям, адже компанія і без того постійно втрачала кошти.

— Я пречудово розумію, що складно, але ми знайдемо, як це зробити, — заявив їм Безос.

Він уповноважив керувати цим напрямом іншого свого заступника, Стіва Кессела, який до того відповідав за книжковий продаж, і поставив перед ним завдання «працювати так, наче рішуче налаштований позбавити роботи всіх продавців паперових книжок». Тож почалися зіткнення з традиційними видавництвами, пов'язані з функціонуванням ринку електронних книжок. Сутички тривали роками і стали приводом звинуватити Amazon у хижацькій конкуренції. Парадоксально, але ці війни призвели й до антимонопольної справи проти п'яти великих видавництв і компанії Apple. Ті начебто незаконно змовилися встановити ціни на електронні книжки, вищі від стандартної на Kindle, що становила 9,99 долара.

Поеднання цих трьох ініціатив — центрів виконання замовлень, AWS та Kindle — повернуло компанії прихильність фінансового ринку. Уже 2008 року Amazon обійшла eBay за ринковою капіталізацією, і про неї почали говорити з таким самим захопленням, як про Google, Apple і новомодний на той час витвір Кремнієвої долини Facebook. Безос робив усе можливе й неможливе, щоб переграти Walmart, а також придбав двох потенційних онлайн-конкурентів, що саме набирали сили, — взуттєвого роздрібного продавця Zappos і торгівця споживчими товарами Quidsi, власника популярного сайту Diapers.com. Антимонопольні органи швидко дали дозвіл на ці придбання. Згодом, з огляду на дедалі помітніше домінування Amazon, у суспільстві ці рішення сприйматимуть з певним скепсисом.

Стало зрозуміло, що цей дедалі успішніший генеральний директор з тепер уже гладенько виголеною головою — значно глибший і проникливіший, ніж усі гадали. Він був ненаситним читачем і постійно втягував своїх провідних менеджерів в обговорення таких книжок, як-от «Дилема інноватора» Клейтона Крістенсена\*. Відчував гостру відразу до того, щоб робити будь-що «так, як це заведено». Менеджери компанії у ставленні до роботи мали орієнтуватися на 14 принципів лідерства, які сповідував Безос, серед яких одержимість потребами споживача, високі вимоги до обдарованих людей і ощадливість. Їх навчали дотримуватися цих принципів у щоденній діяльності: в ухваленні рішень про наймання нових працівників,

---

\* Український переклад «Дилема інноватора. Як нові технології нищать сильні компанії» вийшов у видавництві Yakaboo Publishing. — Прим. пер.

у підвищенні й заохоченні персоналу, навіть у незначних змінах у продуктах.

Такі популярні в корпоративній Америці презентації в PowerPoint із типовими для них довгими переліками тез і незавершеними думками в компанії забороняли. Натомість усі збори завжди розпочиналися з мало не медитативного зачитування інформаційно насичених шестисторінкових документів, які називалися «нарративами». Будь-яка дія з розбудови бізнесу в Amazon була процесом, пов'язаним із численними правками, багаторазовим переглядом документів, дебатами про значення окремих слів і прискіпливим вивченням з боку лідерів компанії, передусім самого Безоса. Водночас робочі групи в Amazon було розбито на малі гнучкі підгрупи, названі «командами на дві піци» (достатньо малі, щоб вистачило двох піц, аби нагодувати таку групу людей), які мали напрацьовувати ідеї у швидкому темпі, часто у взаємній конкуренції.

Така незвична децентралізована корпоративна культура формувала в працівників розуміння, що швидкість і ретельність одна одній не суперечать, між ними не має бути компромісу. Від людей чекали швидких і водночас продуманих, якісних дій. Цілі, звітність, дедлайни — усе це визначали нагорі й спускали донизу, натомість нагору передавали показники. Ці дані фіксували в щотижневих і щоквартальних звітах, а також у піврічних оглядах для всього штату компанії, так званих оперативних планах номер один (наприкінці літа) і номер два (після різдвяних свят). Продуктивність кожної команди оцінювала ретельно дібрана Безосом рада управлінців, що складалася з математичних геніїв, які були з ним на одній хвилі, — так звана команда «сеньйорів» (або «команда С»). І на верхівці цієї піраміди був сам Безос, котрий міг зосереджувати увагу на нових перспективних проектах або ж налагоджувати роботу команд, результати яких його розчаровували. Для нього нічого не змінилося: він сповідував ті самі принципи і дотримувався тих самих стандартів поведінки, що й на ранніх етапах існування Amazon. Безос ніколи не сприймав як щось належне свої життєві успіхи, зокрема щоразу відчутніші успіхи своєї компанії.

Його вибухи роздратування на адресу працівників, дії яких не відповідали цим стандартам, стали в Amazon притчею во язицех. «Чому ви марнуєте дорогоцінний час мого життя?» — міг він

запитати в людини, яка його розчарувала. Або ж презирливо кинути: «Пробачте, але я сьогодні забув ужити таблетки, які полегшують спілкування з дурнями». І хоча такий брутальний стиль керування та специфічна організаційна культура для багатьох працівників були виснажливими, схема працювала з очевидною ефективністю. Навесні 2011 року вартість Amazon оцінювали у 80 мільярдів доларів. Разом із ціною акцій зростали і статки Безоса, тож у свої 47 років він посів 30-ту позицію в списку найбагатших людей світу, маючи оцінку особистих активів у 18,1 мільярда доларів<sup>4</sup>.

Такий колосальний успіх, зрозуміло, привернув увагу суспільства. У законодавчих органах штатів усвідомили, що дедалі більший потік неоподаткованого продажу через інтернет зменшує доходи бюджетів. Тож там ухвалили закони, які зобов'язували роздрібних онлайн-торгівців платити податки з продажу\*. Так закрили лазівку, яку в доінтернетні часи виявили компанії, що працювали через поштові замовлення. Безос був готовий боротися за утримання суттєвої переваги в цінах над конкурентами у сфері традиційної торгівлі. Він навіть підтримав виборчу ініціативу в Каліфорнії за скасування нового закону, що вимагав стягувати з онлайн-торгівців податок із продажу. Однак у розпал боротьби він раптово змінив лінію поведінки: намагаючись уникнути оподаткування, компанія піддавала себе значним обмеженням, бо в деяких штатах довелося б згортати діяльність, а в деякі з них працівники Amazon узагалі не могли б навіть в'їхати. Погоджуючись на податок із продажу, Безос пожертвував ціновою перевагою. Але він дбав про перспективу: тепер Amazon могла відкривати представництва і будувати центри виконання замовлень у густіше населених штатах, набагато ближче до споживачів. Цим він закладав фундамент для однієї з найпотужніших експансій в історії бізнесу.

Amazon і справді швидко розросталася в усіх сенсах — розширювалася її онлайн-діяльність, більшав центральний офіс. Тепер компанія розміщувалася в новому діловому районі на північ від центру Сіетла, на березі прісноводного озера Юніон, і займала з десяток

---

\* На відміну від чинного в Європі ПДВ (податку на додану вартість), податкова система США передбачає оподаткування кінцевого роздрібного продажу товарів і послуг.

будівель. На початку 2012 року по всьому району Саут-Лейк-Юніон хтось розклеїв листівки, у яких уперше вжили образливе слово *amholes*<sup>5</sup> (що означало «дірка в дупі з Amazon») на адресу працівників компанії, які з'являлися тут у чимдалі більших кількостях і яких було легко ідентифікувати за бейджами компанії. Це знаменувало початок напруженості в стосунках Amazon з її рідним містом — здебільшого лівацьким і робітничим. Надалі ця напруженість лише зростала.

Очевидно, що неймовірні успіхи породжували в Безоса почуття триумфу. Однак на стінах його кабінету й надалі були пришпилені старі публікації критичного змісту, як-от «Amazon.bomb» з газети *Baron*, щоб ні він сам, ні його колеги не втрачали відчуття постійної загрози й зберігали вмотивованість. «Це й досі початок доби», — смиренно нагадував він працівникам та інвесторам компанії в листі до акціонерів, опублікованому навесні 2012 року. Справді-бо, попереду було неозоре поле роботи із заповнення безмежних полиць віртуального супермаркету фізичним і цифровим крамом на будь-який смак.

Я видав книжку «Продається все. Джефф Безос та ера Amazon»<sup>\*</sup> у грудні 2013 року, на гребені захвату від цієї компанії у світі. Це була спроба на яскравому прикладі пояснити, як улаштований сучасний бізнес. Менеджер онлайн-книгарні боровся за виживання, мало не збанкрутував і зрештою докорінно змінив не лише світову роздрібну торгівлю, а й систему корпоративної та медійної ІТ-діяльності.

Книжку сприйняли здебільшого позитивно, вона дістала лише кілька несхвальних відгуків. «Спочатку я була налаштована на позитив», — написала Маккензі Безос у своєму відгуку на Amazon.com і поставила тільки одну зірочку. Вона звинуватила мене в неточному викладі фактів і «викривленому зображенні й хибному розумінні людей та організаційної культури Amazon». Вона розкритикувала мою характеристику послідовників Безоса — людей, які наслідували його правила поведінки й стиль керівництва, — як «ботів Джеффа». А ще я згодом дізнався, як обурило Безоса те, що я торкнувся теми його біологічного батька, нині вже покійного Теда Йоргенсена.

---

\* Український переклад вийшов у видавництві «Наш Формат». — Прим. пер.

Чоловіка, який покинув родину, коли Джефф був ще малим, і який навіть не знав, ким став його син, аж поки я не навідався до нього 45 років по тому.

Тоді я вважав, що написав вичерпну історію про злет Amazon. Але сталося дещо неочікуване: 2014 року компанія випустила свою першу акустичну колонку Echo з голосовою активацією та функцією віртуального помічника Алекси. Продукт став хітом. За наступні п'ять років компанія продала понад 100 мільйонів цих пристроїв, викликавши нову хвилю цифрових продуктів з голосовим керуванням і змусивши всіх забути про свою попередню невдалу спробу підкорити ринок споживчих товарів — Fire Phone. Тепер Amazon просувалася від порогів приватних будинків до віталень своїх споживачів, отримуючи доступ до широкого кола їхніх запитів і запитань, а також (потенційно) до їхніх найінтимніших розмов.

Приблизно тоді підрозділ AWS Amazon розширив діяльність з обслуговування баз даних. Він долучив до своїх клієнтів великі підприємства й урядові агентства, запропонувавши їм цифровий простір, що дістав назву «хмарного сховища». Коли навесні 2015 року Amazon уперше опублікувала фінансовий звіт відділення AWS, інвесторів вразили показники зростання й прибутковість напряму. Звісно, це здійняло чергову хвилю ажіотажу довкола акцій компанії.

За кілька років Amazon відкрила в Сіетлі перший фізичний заклад роздрібною торгівлі Amazon Go, який використовував штучний інтелект і автоматичний аналіз відео. Це давало змогу стягувати з покупців оплату автоматично, без проведення товарів через касовий апарат. Компанія також розширила свої географічні межі, вийшовши на ринки Індії, Мексики та інших країн. Це розширення відбувалося з вкладенням значних коштів і в безпосередній конкуренції зі світовим лідером продажів — Walmart. Водночас компанія через свій підрозділ Amazon Studios інвестувала в Голлівуд, спродюсувавши низку успішних, позитивно сприйнятих критиками телесеріалів, зокрема «Очевидне» (Transparent), «Дивовижна місис Мейзел» (The Marvelous Mrs. Maisel) і «Джек Раян» (Jack Ryan). Кілька провальних проєктів, як-от мінісеріал «Криза в шести сценах» (Crisis in Six Scenes), який зрежисував Вуді Аллен, погоди не робили. У перегонах за право формувати новий стиль домашнього дозвілля Amazon почала дихати в потилицю Netflix.

Розгортаючи всі ці нові напрями, Amazon не занедбувала й своїх давніших бізнесів. Amazon Marketplace, торговий майданчик, на якому незалежні продавці викладали свій крам, заповнили товари за низькими цінами (серед яких і всілякі підробки та імітації), вироблені в Китаї. Уже 2015 року сукупна вартість продуктів, виставлених на торговому майданчику, перевищила вартість власних товарів, які Amazon продавала на своєму сайті. Крім того, у 2017-му компанія придбала мережу супермаркетів органічних продуктів Whole Foods Market. Цим вона врятувала славетного американського продавця бакалії від небажаного втручання інвесторів, які хотіли активно впливати на його діяльність, і водночас зробила чергову спробу пробитися на ринок харчових продуктів.

Amazon змінила механізм доставки товарів, зменшивши свою залежність від таких партнерів, як UPS. Тепер вона мала власну мережу центрів сортування, водіїв і вантажні літаки з логотипом Amazon Prime. До того ж компанія відродила рекламну діяльність, додавши у свій пошуковик опцію платних оголошень (точнісінько як десять років тому почала робити Google, що тоді неабияк драгувало Amazon) і створивши новий канал отримання прибутку.

Amazon, про яку я тоді писав (ідеться про кінець 2012 року), коштувала приблизно 120 мільярдів доларів. Восени 2018-го ринкова капіталізація компанії вперше сягнула трильйона доларів. Отже, менш ніж за шість років вартість цієї структури зросла вшестеро, і на початку 2020-го акції знову пішли вгору, суттєво перевищивши цей поріг. У «моїй» Amazon працювало менш ніж 150 тисяч осіб, а наприкінці 2020 року штат компанії налічував 1,3 мільйона працівників — ця цифра просто вражає. Я писав про Kindle, а тепер у всіх на вустах Alexa. Також відтоді компанія приросла хмарним бізнесом, голлівудською студією, виробництвом відеоігор, робототехніки, мережею продуктових магазинів — і перелічувати можна ще довго.

Amazon не тільки причарувала інвесторів і споживачів, а ще й устрягла в жорстку політичну боротьбу, наслідком якої може бути повне переформатування вільноринкового капіталізму. Завзяті критики компанії стверджують, що таке відверте накопичення непомірних активів і влади має значну ціну для суспільства, збільшуючи

нерівність доходів і шкодячи довгостроковим інтересам найманих працівників та місцевих бізнесів\*.

«У наші дні великі технологічні компанії мають занадто багато влади, — писала сенаторка Елізабет Воррен на початку своєї невдалої президентської кампанії 2019 року. — Amazon знищує маленькі компанії, копіюючи товари, які вони продають на її торговому майданчику, а потім виставляючи на продаж власні версії під своїм брендовим ім'ям». Вона наполягала на тому, що слід змусити Amazon позбутися придбаних нею компаній Zappos і Whole Foods Market, а всю цю велетенську мережу, яку зібрав Безос, розібрати на дрібніші частини<sup>6</sup>.

У міру того, як змінювалась Amazon, разючі перетворення відбувалися й із самим Безосом. Раніше він мав звичку об'їжджати офіс двоколісним скутером Segway, одягнений у штани кольору хакі й блакитну сорочку з комірцем на гудзиках, його розкотистий сміх лунко відбивався від стін. Разом із дружиною і чотирма дітьми він мешкав у кварталі для багатіїв на березі озера Вашингтон у Медіні, на околицях Сіетла, і ревно оберігав своє приватне життя від сторонніх очей. Стаючи дедалі багатшим, він, проте, не проявляв інтересу до накопичення особистих активів, як-от вінтажних спортивних автовок чи дорогих картин з ексклюзивних аукціонів. Жодною мірою не був він і любителем розкішних яхт. Відкрито демонстрував ентузіазм хіба що стосовно свого приватного літака, адже можливість уникнути користування цивільною авіацією заощаджувала той ресурс, якого не купиш за гроші, — час.

Але наприкінці 2010-х Безоса вже сприймали як старомодного, зацикленого на своєму дивака, й із цим треба було щось робити. На презентації Fire Phone 2014 року він уже був у дещо зміненому образі. Та навіть цей розумник, який так захоплено розповідав про характеристики свого приреченого на невдачу смартфона, незабаром зійшов зі сцени.

З іміджем незграбного, але самовпевненого дивака було покінчено, натомість Безос постав перед суспільством таким собі

---

\* Так у 2017 році Дональд Трамп, обіймаючи посаду президента країни, заявив, що компанія вбиває бізнес малих роздрібних магазинів, які, на відміну від Amazon, є сумлінними платниками податків.



великим босом, оточеним — принаймні на початку — майже містичною аурою недоторканності. Улітку 2017-го Безос став найбагатшою людиною світу. Ця математична оцінка базувалася на дедалі вищій ціні акцій Amazon і одночасному зниженні темпів приросту капіталу в засновника Microsoft Гейтса, який віддавав багато грошей на філантропічні проекти (тоді як Безос на цей шлях ще навіть не ступив). Джефф саме підіймався на найвищу позицію списку найбагатших людей, коли світ облетіло його фото з престижної фінансової конференції Allen & Company в Сан-Веллі: стильні складані сонячні окуляри Garrett Leight, під стебнованим жилетом теніска з коротким рукавом, руки з накачаними біцепсами. Це фото опублікували всі ЗМІ. Безос став кимось на зразок кіногероя з фільму про великий бізнес.

Тим, хто з ним спілкувався, спершу було складно усвідомити, що він і справді змінився. За словами колег, Джефф і досі був глибоко занурений у процеси розвитку нових напрямів Amazon, як-от Alexa. Але з'явилися інші важливі справи: перші спроби філантропічної діяльності, амбітні проекти щойно створеної космічної компанії Blue Origin, а також придбана 2013 року престижна газета Washington Post, що стала одним з улюблених об'єктів для нападок запального президента Дональда Трампа.

Безосів давній приятель Джеймі Даймон, керівник JPMorgan, в одному коментарі зауважив, що «це той самий Джефф, якого я завжди знав». А втім, Даймон звернув увагу, що його друг дізнається багато нового, коли вони почали співпрацювати в Бізнесовій раді (Вашингтонській організації, члени якої збиралися кілька разів на рік виробляти спільну політику) та ініціативи Haven Healthcare (невдалому спільному проєкті Amazon, JPMorgan і Berkshire Hathaway для зниження витрат працівників на медобслуговування). «Джефф був просто в захваті. Довгий час він зосереджувався виключно на Amazon. Тепер поступово відкривав для себе світ».

Та деякі люди бачили в перетворенні Безоса дещо інше, а саме пиху й зарозумілість, які часто супроводжують неймовірний успіх. Восени 2017 року він розпорядився оголосити конкурс між містами Північної Америки за право стати домівкою для нового центрального офісу компанії за межами Сіетла. Це безпрецедентне змагання обернулося 17 місяцями шаленства, коли 238 місцевих громад

буквально плазували, намагаючись сподобатися технологічному гігантові. Переможцями оголосили Нью-Йорк і Північну Вірджинію. Але на той час політичні настрої різко обернулися проти Amazon: компанію піддавали гострій критиці, зокрема й за пошук щедрих податкових пільг. Прогресивні законодавці з району Квінз, як-от популярна конгресвумен Александрія Окасіо-Кортес, та їхні союзники з профспілок здійняли стільки галасу, що Amazon безславно ретирувалася, відмовившись від обіцянки відкрити офіс компанії в нью-йоркському Лонг-Айленд-Сіті.

Відтоді почали відбуватися щоразу дивніші речі. У січні 2019-го Безос написав у твіттері, що розлучається з Маккензі, з якою вони прожили разом 25 років. Ця новина стала повною несподіванкою навіть для тих, хто вважав, що добре знає подружжя. Наступного дня скандально відома жовта газетка National Enquirer опублікувала довгу статтю, яка висвітлювала історію позашлюбних стосунків між Безосом і телевізійною репортеркою Лорен Санчес. Публікація містила тексти повідомлень непристойного змісту, якими обмінювалася ця пара. Безос розпорядився провести розслідування того, як газета отримала доступ до його приватного листування та інтимних фотографій. Увесь наступний рік розгорталася вульгарна драма, у сюжетну лінію якої було вплетено і звинувачення у світовому кібершпionaжі, і натяки на змову, до якої причетний саудівський принц-спадкоємець Мохаммед ібн Салман. Як одна з найраціональніших людей у світі зуміла потрапити в таку ситуацію? Чимало високопосадовців Amazon приватно висловлювали подив.

Тож тепер про засновника Amazon люди знають багато різного. Він і винахідник, і, можна сказати, найуспішніший керівник бізнесу в цілому світі, і підприємець космічної галузі, і рятівник газети та відчайдушний поборник вільної преси. І водночас небезпечний монополіст, ворог дрібного бізнесу, експлуататор працівників на своїх складах, герой жовтої преси для любителів полунички. Такі різні характеристики однієї людини спричинилися до того, що в суспільстві неоднозначно сприйняли заяву Безоса в лютому 2021 року. У ній він висловив намір більшою мірою присвятити себе новим продуктам і проектам Amazon, тож вирішив передати посаду гендиректора своєму багаторічному заступникові Енді Джессі й залишатися головою правління з виконавчими функціями. Попри оптимізм

у розв'язанні проблеми глобального потепління, який він демонстрував на пресконференції з нагоди запуску ініціативи Climate Pledge, було очевидно, що це вже не той самий хлопець Джефф. Тому я вирішив писати другу книжку і дослідити, як саме компанії Amazon удалось розростися до таких неймовірних масштабів за такий короткий час. Хотілося ще раз поміркувати про те, чи можна назвати Amazon і Джеффа Безоса позитивним явищем для ринкової конкуренції, для сучасного суспільства й навіть для цілої планети.

У цій справі мені допомагали власне Amazon, Washington Post та Blue Origin, які zorganizували інтерв'ю з багатьма людьми на високих виконавчих посадах. А втім, попри всі мої офіційні запити й палкі прохання, зустрітись із самим Безосом так і не вдалося. Я також поспілкувався з кількома сотнями його нинішніх і колишніх працівників, партнерів, конкурентів та знайомих, яких у житті зачепило торнадо на ім'я Джефф Безос і які мали стосунок до його численних підприємств та особистих драм.

Так з'явилася ця книжка. Це історія про жорсткого керівника, який створив корпоративну культуру з таким запасом міцності, що, навіть розрісшись до величезних масштабів, його бізнес не захлинувся в бюрократичних процесах і з неймовірною винахідливістю створював нові продукти. Це також історія про те, як провідна технологічна компанія змогла лише за десять років стати такою всемогутньою, що багато хто почав побоюватися: вона перехилить у свій бік ігрове поле, на якому змагаються дрібніші учасники ринку. Моя розповідь також показує, як один з найвідоміших бізнесменів світу спершу наче загубив свій шлях, а потім намагався знайти його знову — і це відбувалося під час загрозливої глобальної пандемії, яка лише збільшила його владу і прибутки.

Це оповідь про специфічний період в історії бізнесу, коли давні закони його функціонування, схоже, втратили силу перед найпотужнішими компаніями світу. А ще книжка досліджує, що стається, коли одна людина і величезна імперія цієї людини наближаються практично до стану невідвладності контролює.