

Винайди і віднайди

INVENT AND WANDER

**THE COLLECTED WRITINGS
OF JEFF BEZOS**

With an Introduction by Walter Isaacson

HARVARD BUSINESS REVIEW PRESS AND PUBLICAFFAIRS
BOSTON · 2021

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

ВИНАЙДИ І ВІДНАЙДИ

ВИБРАНІ ТЕКСТИ
ЗАСНОВНИКА AMAZON
ДЖЕФФА БЕЗОСА

З передмовою Волтера Айзексона

*Переклав з англійської
Володимир Цибка*

«НАШ ФОРМАТ»
Київ · 2024

УДК 005:[658.8:004.738.5]Amazon-029:821-92

Б40

Б40Винайди і віднайди. Вибрані тексти засновника Amazon Джеффа Безоса / пер. з англ. Володимир Цибка. — К. : Наш Формат, 2024. — 272 с.

ISBN 978-617-8277-56-7 (паперове видання)

ISBN 978-617-8277-57-4 (електронне видання)

Джеф Безос стверджує, що для власників компанії в довгостроковій перспективі найбільше важить не дохід, не прибуток і не рентабельність, а... вільний грошовий потік на акцію. Засновник Amazon у листах до акціонерів на прикладах пояснює свою логіку ведення бізнесу. А ключовими факторами успіху він вважає довгострокове мислення і неухильне покращення клієнтського досвіду. Суть проста — вигода клієнта врешті-решт примножує доходи власників бізнесу.

Безос також відкриває завісу над внутрішнім процесом створення інновацій, вищий рівень яких — вивести на ринок такий продукт, про який ще ніхто не здогадувався, але якого майже всі прагнули. Серед прикладів — хмарна платформа Amazon Web Services, а головне — сам формат маркетплейсу в інтернеті, піонером якого була компанія Безоса.

УДК 005:[658.8:004.738.5]Amazon-029:821-92

Перекладено за виданням: *Invent & Wander. The Collected Writings of Jeff Bezos* (Boston, Harvard Business Review Press & PublicAffairs, 2021, ISBN 978-1-64782-071-8).

Published by arrangement with Harvard Business Review Press (USA) via A.K. Agency.

Unauthorized duplication or distribution of this work constitutes copyright infringement.

Усі права застережено. All rights reserved

© 2021 by Jeffrey P. Bezos

© 2021, Intro by Walter Isaacson

© Цибка В., пер. з англ., 2024

© ТОВ «НФ», виключна ліцензія на видання, оригінал-макет, 2024

ISBN 978-617-8277-56-7 (паперове видання)

ISBN 978-617-8277-57-4 (електронне видання)

ЗМІСТ

<i>Передмова Волтера Айзексона</i>	7
<i>Список джерел</i>	33

ЧАСТИНА I · ЛИСТИ ДО АКЦІОНЕРІВ

Головне — думати про довгострокову перспективу. <i>1997 рік</i>	36
Одержимість. <i>1998 рік</i>	42
Робота на довгострокову перспективу. <i>1999 рік</i>	49
Націленість на довгострокову перспективу. <i>2000 рік</i>	56
Клієнтська франшиза — наш найцінніший актив. <i>2001 рік</i>	60
Те, що добре для клієнтів, добре й для акціонерів. <i>2002 рік</i>	65
Довгострокове мислення. <i>2003 рік</i>	69
Роздуми про фінанси. <i>2004 рік</i>	72
Ухвалення рішень. <i>2005 рік</i>	78
Розвиток нових бізнесів. <i>2006 рік</i>	82
Команда місіонерів. <i>2007 рік</i>	85
Рух у зворотному напрямку. <i>2008 рік</i>	89
Постановка цілей. <i>2009 рік</i>	93
Основні інструменти. <i>2010 рік</i>	97
Сила винахідливості. <i>2011 рік</i>	101
Внутрішній стимул. <i>2012 рік</i>	107
«Вау!». <i>2013 рік</i>	112
Три великі ідеї. <i>2014 рік</i>	127

Великі переможці платять за багато експериментів. 2015 рік	138
Відвернути День Другий. 2016 рік	151
Формування культури високих стандартів. 2017 рік	158
Інтуїція, допитливість і сила пошуку. 2018 рік	172
Масштабування в ім'я добра. 2019 рік	181

ЧАСТИНА II · ЖИТТЯ ТА РОБОТА

Подарунки долі	194
Вирішальний момент у Принстоні	196
«Ми — те, що ми обираємо»	198
Винахідливість	202
Чому я перейшов з хедж-фонду в торгівлю книжками	205
Пошук першопричини	209
Створення багатства	210
Ідея Prime	211
Думати на три роки наперед	212
Звідки виникла ідея Amazon Web Services	214
Alexa, III та машинне навчання	216
Фізичні магазини та Whole Foods	220
Придбання Washington Post	221
Довіра	224
Гармонія між роботою та особистим життям	226
Підбір талантів	228
Рішення	229
Конкуренція	232
Урядовий контроль і великі компанії	234
«Кліматичне зобов'язання»	236
Фонд Першого Дня	241
Мета польоту в космос	245
Для Америки це все ще День Перший	258

ПЕРЕДМОВА ВОЛТЕРА АЙЗЕКСОНА

Мене часто запитують, кого із сучасників я міг би поставити в один ряд з героями своїх біографій: Леонардо да Вінчі, Бенджаміном Франкліном, Адою Лавлейс, Стівом Джобсом та Альбертом Айнштайном. Усі вони були дуже розумними. Але не це зробило їх особливими. Розумних людей — хоч греблю гати, та багато з них і ламаного шеляга не варті. Головне — мати творчі здібності та гарну уяву. Саме вони роблять людину справжнім новатором. І тому моя відповідь на це запитання — Джефф Безос.

Із чого ж складається творчість та уява і чому я вважаю, що Безоса можна порівняти з тими видатними особистостями, чий життєвий шлях я досліджував?

По-перше, це допитливість, і допитливість пристрасна. Візьміть Леонардо. У його захопливих нотатниках ми бачимо розум, який з енергійною та грайливою цікавістю витанцьовує по всіх сферах життя. Зачаровує те, як він ставить сотні не пов'язаних між собою запитань і намагається дати на них відповіді: *Чому небо блакитне? Як виглядає язик дятла? Крила птаха рухаються швидше, коли піднімаються чи коли опускаються? Наскільки форма водяного віру схожа на форму кучерів на волоссі? Чи пов'язаний м'яз нижньої губи з м'язом верхньої губи?* Леонардо не потрібно було знати ці речі, щоб намалювати «Мону Лізу» (хоча це й допомогло); йому потрібно було їх знати, бо він був Леонардо, незмінно і пристрасно допитливим. «У мене немає особливого таланту, — якось сказав Айнштайн. — Мені просто страшенно цікаво». Це не зовсім

так (у нього, безперечно, був особливий таланти), але він мав рацію, коли сказав: «Допитливість важливіша за знання».

Друга ключова риса — любов до мистецтва і науки та вміння їх поєднувати. Щоразу, коли Стів Джобс представляв новий продукт, як-от iPod або iPhone, його презентація закінчувалася вуличними знаками, які показували перехрестя вулиць Гуманітарних наук і Технологій. «У ДНК Apple закладене розуміння того, що самої технології недостатньо, — сказав він на одній із таких презентацій. — Ми вважаємо, що саме в поєднанні з гуманітарними науками технологія дає той результат, який змушує наші серця співати». Айнштайн також розумів, наскільки важливо переплітати мистецтво і науку. Коли під час роботи над загальною теорією відносності він відчував, що потрапив у глухий кут, то діставав свою скрипку й грав Моцарта, кажучи, що музика допомагає йому поєднатися з гармонією сфер. Від Леонардо да Вінчі ми отримали найпотужніший символ такого зв'язку між мистецтвом і наукою — «Вітрувіанську людину», малюнок оголеного чоловіка, що стоїть у колі та квадраті, триумф анатомії, математики, краси та духовності.

Насправді це корисно — захоплюватися всіма галузями знань. Леонардо да Вінчі та Бенджамін Франклін хотіли знати все про все, що було пізнаваним. Вони вивчали всі дисципліни: від анатомії, ботаніки, музики, мистецтва до зброярства та гідротехніки. Люди, які люблять усі галузі знань, найкраще помічають закономірності, що існують у природі. І Франклін, і Леонардо були зачаровані вітряними вихорами та водовертями. Франкліну це допомогло зрозуміти, як шторми рухаються вздовж узбережжя, і накреслити першу карту течії Гольфстрім. Леонардо це допомогло зрозуміти, як працює серцевий клапан, а також намалювати воду навколо щиколоток Ісуса на «Хрещенні Христа» та локони Джоконди.

Іншою рисою по-справжньому творчих людей і новаторів є те, що вони можуть створювати «поле викривлення реальності». Цю фразу використовували, коли говорили про Стіва Джобса, а походить вона з епізоду серіалу «Зоряний шлях», у якому інопланетяни створили цілий новий світ виключно за допомогою сили розуму. Коли його колеги заявляли, що ту чи іншу ідею або пропозицію Джобса неможливо реалізувати, він використовував прийом,

якого навчився від гуру в Індії: він дивився на них, не кліпаючи, і говорив: «Не бійтеся. Ви зможете це зробити». Зазвичай це працювало. Він змушував людей виходити з себе, втрачати самовладання, але при цьому змушував їх робити те, що вони вважали неможливим.

З цим пов'язана здатність «мислити інакше», як казав Джобс у відомій рекламі Apple. На початку двадцятого століття наукова спільнота сушила голову над тим, як швидкість світла могла здаватися постійною, незалежно від того, наскільки швидко спостерігач рухався до або від його джерела. У той час Альберт Айнштайн був клерком третього розряду в патентному бюро у Швейцарії та вивчав пристрої, які надсилали сигнали між різними годинниками, щоб синхронізувати їх. Він дійшов нестандартної ідеї з огляду на усвідомлення того, що люди в різних станах руху по-різному сприйматимуть синхронізацію годинників. Можливо, швидкість світла завжди постійна, припустив він, тому що сам час відносний і залежить від стану руху людини. Іншим фізикам знадобилося кілька років, щоб зрозуміти, що ця «теорія відносності» була правильною.

Останньою рисою, притаманною всім моїм героям, є те, що вони зберегли дитяче відчуття дива. У певний момент життя більшість з нас перестає ламати голову над повсякденними явищами. Наші вчителі та батьки втрачають терпець і вимагають, щоб ми перестали ставити так багато дурних питань. Ми можемо насолоджуватися красою блакитного неба, але більше не замислюємося, чому воно має саме такий колір. Леонардо замислювався. Так само як і Айнштайн, який писав другові: «Ми з вами назавжди залишимося допитливими дітьми, які не перестають дивуватися великій таємниці життя». Ми повинні пильнувати за тим, щоб ніколи не втратити здатності дивуватися, як у дитинстві, і не дозволити цьому трапитися з нашими дітьми.

Джефф Безос втілює всі ці риси. Він не втратив здатності дивуватися й зберігає ненаситну, по-дитячому радісну цікавість майже до всього. Його інтерес до розповідей та оповідань пов'язаний не лише з тим, що Amazon починала з продажу книжок, це також його особиста пристрасть. У дитинстві Безос щодня читав десятки

науково-фантастичних романів у місцевій бібліотеці, а тепер він організовує щорічний виїзний семінар для письменників і кінематографістів. Так само і з його інтересом до робототехніки та штучного інтелекту, який хоч і виник завдяки Amazon, однак перетворився на справжню інтелектуальну пристрасть, і тепер він щороку проводить ще одну зустріч, яка збирає експертів з машинного навчання, автоматизації, робототехніки та питань космосу. Він збирає історичні артефакти, пов'язані з видатними науковими досягненнями, дослідженнями та відкриттями. І цю любов до гуманітарних наук та пристрасть до технологій поєднує зі своїм діловим інстинктом.

Ця тріада — гуманітарні науки, технології та бізнес — зробила його одним із найуспішніших і найвпливовіших новаторів сучасності. Як і Стів Джобс, Безос змінив багато галузей. Amazon, найбільший у світі інтернет-магазин, змінив те, як ми здійснюємо покупки і чого очікуємо від служби доставки. Більше половини домогосподарств у США є членами Amazon Prime, і в 2018 році Amazon доставила 10 млрд посилок, що на 2 млрд більше загальної кількості людей на планеті. Amazon Web Services (AWS) надає послуги та програми хмарних обчислень, що дають змогу стартапам і відомим компаніям легко створювати нові товари та послуги, так само як App Store від Apple відкрив абсолютно нові шляхи для ведення бізнесу. Echo від Amazon створила новий ринок для домашніх смартколонок, а Amazon Studios створює популярні серіали та фільми. Amazon також має намір докорінно змінити галузі охорони здоров'я та фармацевтики. Купівля нею мережі Whole Foods Market спочатку викликала збентеження, аж поки не стало очевидним, що цей крок може стати блискучим способом звести до купи різні напрямки нової бізнес-моделі Безоса, що включає роздрібну торгівлю, замовлення в інтернеті та надшвидку доставку в поєднанні з фізичними магазинами. А ще Безос заснував приватну космічну компанію з довгостроковою метою переміщення важкої промисловості в космос і став власником газети Washington Post.

Звичайно, подібно до Стіва Джобса та інших, він також має деякі риси, які викликають роздратування. Незважаючи на славу та вплив (а також гучний сміх), він залишається до певної міри

загадкою. Однак історія його життя й написані ним тексти дозволяють зрозуміти, що ним рухає.

Коли Джефф Безос був малим хлопчиком — нестримно допитливим капловухим реготуном, — він проводив літо в південному Техасі на великому ранчо свого діда по материнській лінії Лоуренса Гіза, прямолінійного, але люблячого чоловіка, колишнього морського офіцера, який на посаді помічника директора Комісії з атомної енергії брав участь у створенні водневої бомби. З ним Джефф навчився бути самостійним. Коли дід купив зламаний бульдозер, вони побудували кран, щоб витягти шестерні та полагодити їх. Вони разом кастрували худобу, будували вітряки, прокладали труби й вели довгі розмови про передові досягнення науки, технології та космічні подорожі. «Він сам виконував усю ветеринарну роботу, — згадує Безос. — Він навіть сам робив голки, щоб зашивати худобу. Він брав шматок дроту, розігрівав його паяльною лампою, розплющував, заточував, просвердлював отвір — і голка готова. Якись тварини навіть вижили».

Джефф був ненаситним читачем з невгамовним розумом. Дід брав його до бібліотеки, де було величезне зібрання науково-фантастичної літератури. Влітку Джефф перебирав полиці й прочитав сотні книжок. Айзек Азімов і Роберт Гайнлайн стали його улюбленими авторами, і пізніше в житті він не лише цитував їх, а й час від часу згадував їхні правила, уроки та вислови.

Упевненість у собі та дух авантюризму йому також прищепила мати, Джекі, яка була такою ж наполегливою та різкою, як її батько й син. Вона завагітніла Джеффом, коли їй було всього сімнадцять. «Вона була старшокласницею, — пояснює Джефф. — Ви, мабуть, думаете: “Ого, в 1964 році в Альбукерке, напевно, дівчині було дуже класно бути вагітною”. Ні, не було. Знадобилося багато сили духу. І допомоги від батьків. Її навіть намагалися вигнати зі школи. Певно, думали, що вагітність може бути заразною. А мій дід, крутий і мудрий чолов’яга, домовився з директором, і той дозволив їй доучитися». Який головний урок Джефф отримав від неї? «Ростеш із такою матір’ю і маєш неймовірну силу духу», — каже він.

Біологічний батько Джеффа керував магазином велосипедів і виступав у цирковій трупі на моноциклі. Вони з Джекі були

одружені недовго. Коли Джеффу було чотири роки, його мати знову вийшла заміж. Другий чоловік — Мігель Безос, усі називали його Майк — підходив їй більше і теж став для Джеффа зразком стійкості та рішучості. Він також був самостійним і відважним. Він сам приїхав з Куби до Сполучених Штатів у віці шістнадцяти років, тікаючи від режиму Фіделя Кастро, одягнений у піджак, який мати пошила для нього з домашнього ганчір'я. Після одруження з Джекі він усиновив її жвавого сина, який узяв його прізвище й відтоді вважає його своїм справжнім батьком.

У липні 1969 року п'ятирічним хлопчиком Джефф дивився телевізійний репортаж про місію «Аполлон-11», кульмінацією якої стала прогулянка Ніла Армстронга по Місяцю. Це був знаковий момент. «Я пам'ятаю, як дивився це по телевізору в нашій вітальні, а також хвилювання моїх батьків та бабусі й дідуся, — каже він. — Маленькі діти відчувають такі миті. Вони знають, що відбувається щось надзвичайне. Це, безумовно, стало моєю пристрастю». Серед іншого, захоплення космосом перетворило його на одного з тих затятих фанатів «Зоряного шляху», які знають кожну серію напам'ять.

Уже в дитячому садочку Монтесорі Безос був фанатично зосереджений. «Учителька скаржилася моїй матері, що я занадто зосереджуюсь на завданнях і що вона не може змусити мене переключитися з одного на інше, а тому їй доводилося просто підняти мій стілець, щоб зрушити мене з місця, — згадує він. — І до речі, якщо запитаєте в людей, які працюють зі мною, ситуація й сьогодні, мабуть, така сама».

У 1974 році, коли Джеффові було десять, пристрасть до «Зоряного шляху» привела його до комп'ютерів. Він виявив, що може грати в космічну відеогру на терміналі в комп'ютерній кімнаті своєї початкової школи в Г'юстоні, де його батько працював на Еххон. У ті часи не було персональних комп'ютерів, і комутований модем з'єднував шкільний комп'ютерний термінал з мейнфреймом компанії, яка пожертвувала свій зайвий комп'ютерний час. «У нас був телетайп, який підключався через старий акустичний модем, — каже Безос. — Ви буквально набирали звичайний телефон, піднімали слухавку й клали її на таку маленьку підставку. І ніхто, жоден з викладачів не знав, як працювати з цим комп'ютером.

Але була купа посібників, і я та ще кілька дітлахів залишалися після уроків і вчилися програмувати цю штуку... А потім ми дізналися, що програмісти мейнфрейму в якомусь центрі в Г'юстоні вже запрограмували цей комп'ютер, щоб грати в "Зоряний шлях". І з того дня єдине, що ми робили, це грали в "Зоряний шлях".

Мати заохочувала його любов до електроніки та механіки: їздила з ним до магазинів RadioShack і дозволила перетворити сімейний гараж на дослідницьку лабораторію. Вона навіть потурала його схильності до створення хитромудрих пасток, щоб лякати молодших брата й сестру. «Я постійно встановлював у будинку різні пастки, і деякі з них були не просто звуковими, а механічними, — розповідає Безос. — Моя мама свята, бо іноді возила мене до RadioShack по декілька разів на день».

Його дитячими героями-підприємцями були Томас Едісон і Волт Дісней. «Мене завжди цікавили винахідники та винаходи», — каже він. Незважаючи на те, що Едісон був пліднішим винахідником, Безос більше захоплювався Дісеєм через сміливість його бачення. «Мені здалося, що він мав неймовірну здатність формувати бачення, яким міг захопити багатьох людей, — каже він. — Те, що винайшов Дісней, як-от Діснейленд, тематичні парки, було настільки масштабним задумом, що жодна людина самотужки ніколи не змогла б його реалізувати, на відміну від багатьох речей, над якими працював Едісон. Волт Дісней справді зміг зібрати велику й злагоджену команду».

Перед вступом Джеффа у старшу середню школу його сім'я переїхала до Маямі. Безос був круглим відмінником, трохи ботаном, цілковито одержимим дослідженнями космосу. Його обрали для виступу з прощальною промовою від класу на випускному, і вона була про космос: як колонізувати планети, будувати космічні готелі та врятувати нашу вразливу Землю, знайшовши інші місця для виробництва. «Космос — останній рубіж, зустрінемося там!» — завершив він.

Безос вступив до Принстона, щоб вивчати фізику. План здався розумним, поки він не потрапив на курс квантової механіки. Одного разу Джефф і його товариш по кімнаті намагалися розв'язати особливо складне диференціальне рівняння з частинними похідними і пішли по допомогу до однокурсника з іншої

кімнати. Він глянув на завдання і за мить видав рішення. Безос був вражений тим, що обчислення, для пояснення яких потрібно було три сторінки детальних алгебраїчних розрахунків, студент провів у голові. «Саме в той момент я зрозумів, що ніколи не стану видатним фізиком-теоретиком, — каже Джефф. — Для мене це був знак, і я дуже швидко змінив спеціальність на електротехніку та інформатику». Прийняти це було важко. Він прагнув стати фізиком, проте врешті-решт зіткнувся зі своїми обмеженнями.

Після закінчення університету Безос вирушив до Нью-Йорка, щоб застосувати свої знання про комп'ютери у фінансовій галузі. Він опинився в хедж-фонді під управлінням Девіда Шоу, який використовував комп'ютерні алгоритми, щоб виявляти цінові диспропорції на фінансових ринках. Безос узявся за роботу з наполегливістю та завзяттям. У своєму офісі він тримав спальний мішок на випадок, якщо запрацюється допізна й захоче поспати прямо там. Це було передвісником фанатичної відданості роботі, яку він пізніше спробує прищепити в Amazon.

Працюючи в хедж-фонді в 1994 році, Безос натрапив на статистику, що інтернет зростає більш як на 2300 % щороку. Він вирішив, що хоче потрапити на борт цієї ракети, і йому на думку спала ідея відкрити роздрібний онлайн-магазин, такий собі каталог Sears* для цифрової доби. Усвідомлюючи, що розумно починати з одного товару, він обрав книжки, почасти тому, що вони йому подобалися, а почасти тому, що вони не були швидкопсувним товаром і їх можна було придбати у двох великих оптових дистриб'юторів. До того ж вийшли друком понад три мільйони назв — набагато більше, ніж міг тримати на полицях звичайний магазин.

Коли він сказав Девіду Шоу, що хоче залишити хедж-фонд, щоб реалізувати цю ідею, Шоу повів його на двогодинну прогулянку Центральним парком. «Знаєш що, Джеффе, це справді хороша ідея. Та хоч вона й гарна, але більше підійшла б тому, в кого ще немає хорошої роботи». Він переконав Безоса кілька днів подумати,

* Компанія Sears була найбільшою мережею магазинів роздрібної торгівлі в США у XX столітті, поки не поступилася цим статусом Walmart. Вона починала з поштової доставки товарів, які клієнти замовляли за каталогами. Це було справжньою інновацією, і поступово каталоги компанії стали відомими на весь світ. — Прим. пер.

перш ніж ухвалити рішення. Потім Джефф порадився зі своєю дружиною Маккензі, з якою він познайомився в хедж-фонді й одружився за рік до того. «Ти знаєш, хай що б ти захотів зробити, можеш розраховувати на мене на всі 100 %», — сказала вона.

Щоб ухвалити рішення, Безос використав розумову вправу, яка стала відомим складником його процесу розрахунку ризику. Він назвав це «методом мінімізації жалю». Уявляв, що відчуватиме, коли йому буде вісімдесят і він згадуватиме про своє рішення. «Я хочу мати мінімум приводів для жалю, — пояснює він. — Я знав, що коли мені буде вісімдесят, то не пошкодую, що спробував це. Я не пошкодую про спробу долучитися до справи під назвою “інтернет”, яка, на мою думку, буде дуже важливою. Я знав, що якщо мене спіткає невдача, то не пошкодую про це, але точно можу пошкодувати, якщо так і не спробую. Я знав, що це буде переслідувати мене щодня».

Вони з Маккензі полетіли до Техасу, де позичили у батька Джеффа «шевроле» й почали подорож, яка стала легендою серед історій про зародження бізнесу. Поки Маккензі керувала автівкою, Джефф набирав бізнес-план та електронні таблиці з прогнозами доходів. «Ти знаєш, що бізнес-план не витримає першого зіткнення з реальністю, — каже він. — Але дисципліноване написання плану змушує розібратися з деякими питаннями та створює відчуття психологічного комфорту. Тоді починаєш розуміти, що якщо натиснеш на цю кнопку, станеться ось це, ну і так далі. Так що це перший крок».

Місцем для своєї нової компанії Безос обрав Сіетл, почасти тому, що він був домом для Microsoft та багатьох інших технологічних компаній, а отже, там було багато інженерів, яких можна було найняти на роботу. Він також був поблизу книжкової дистрибуторської компанії. Безос хотів негайно зареєструвати компанію, тому по дорозі зателефонував другу, щоб він порекомендував йому юриста в Сіетлі. Той виявився адвокатом з розлучень, але зміг упоратися з паперами. Безос сказав адвокату, що хоче назвати нову компанію Cadabra, як у магічному заклинанні «абракадабра». Адвокат перепитав: «Cadaver? Труп?». Безос вибухнув своїм фірмовим сміхом і зрозумів, що потрібно придумати кращу назву. Зрештою він вирішив назвати магазин, який сподівався зробити найбільшим на Землі, на честь найдовшої на планеті річки.

Коли він зателефонував батькові, щоб розповісти, чим займається, Майк Безос запитав: «А що таке інтернет?». Ну, принаймні так про це розповідає Джефф. Насправді Майк Безос був користувачем перших сервісів комутованого доступу до інтернету і мав досить гарне уявлення про онлайн-торгівлю. Хоча вони з Джекі вважали рішення кинути високооплачувану роботу у сфері фінансів заради журавля в небі поспішним, вони взяли більшу частину своїх заощаджень — спочатку 100 тис. доларів, а потім ще — і погодилися інвестувати. «Початковий капітал надійшов насамперед від моїх батьків, і вони інвестували значну частину своїх заощаджень у те, що стало Amazon.com, — каже Безос. — З їхнього боку це було великим проявом сміливості та довіри».

Майк Безос зізнавався, що ніколи не розумів ні самої концепції, ні бізнес-плану. «Він робив ставку на свого сина, як і моя мати, — розповідає Джефф. — Я сказав їм, що, на мою думку, існує 70-відсоткова ймовірність того, що вони втратять усі свої інвестиції... Я думав, що даю собі втричі більше шансів, ніж звичайно, бо насправді, якщо ви подивитесь на шанси стартапів досягти успіху, то вони лише близько 10%. От я і дав собі 30-відсотковий шанс». Як пізніше сказала його мати Джекі: «Ми інвестували не в Amazon, ми інвестували в Джеффа». Згодом вони вклали більше грошей, у підсумку стали власниками 6% компанії і використали своє багатство для того, щоб стати дуже активними і креативними філантропами, чії зусилля спрямовані на забезпечення всіх дітей раннього віку можливостями для навчання.

Інші теж не зовсім зрозуміли ідею. Крейг Штольц тоді був репортером Washington Post і керував додатком до газети — журналом про споживчі технології. Безос прийшов, щоб представити свою ідею. «Він був невисокий, із сором'язливою усмішкою, ріденьким волоссям і якимось збудженим ентузіазмом», — написав Штольц у своєму блозі пізніше. Абсолютно не вражений, репортер проігнорував його і відмовився писати статтю про ту ідею. Багато років по тому — Штольц тоді вже пішов з газети — Безос купив Washington Post*.

* Безос придбав видавничий дім Washington Post за 250 мільйонів доларів у 2013 році. — Прим. наук. ред.

Джефф і Маккензі розмістили свою новостворену компанію в будинку з двома спальнями, який вони орендували поблизу Сіетла. «Вони перетворили гараж на робочий простір і привезли три робочі станції Sun, — пізніше написав Джош Квітнер у Time. — Від кожної доступної розетки в будинку до гаража вилися подовжувачі, а в стелі зяяла чорна діра — звідти прибрали пузату піч, щоб звільнити більше місця. Щоб заощадити гроші, Безос пішов у Home Depot* і купив троє дерев'яних дверей. Використовуючи кутові кронштейни та дошки 5×10 см, він збив три столи вартістю бо доларів кожен».

Amazon.com запрацювала 16 липня 1995 року. Безос і його невелика команда підключили дзвінок, який мав дзвонити щоразу, коли вони щось продавали, але його дуже швидко довелося вимкнути, бо замовлення йшли суцільним потоком. У перший місяць без жодного реального маркетингового чи рекламного плану, окрім прохання до друзів поширювати інформацію, Amazon досягла продажів у всіх п'ятдесяти штатах і в сорока п'яти країнах. «Протягом перших кількох днів я зрозумів, що це буде чимось грандіозним, — сказав Безос Time. — Було очевидно, що ми на шляху до чогось набагато більшого, ніж могли коли-небудь сподіватися».

Спочатку Джефф, Маккензі та кілька перших співробітників займалися всім, включно з пакуванням та доставлянням коробок до пунктів відправлення. «У нас було настільки багато замовлень, що ми не були до цього готові, і в нашому розподільчому центрі взагалі не було нормальної організації, — каже Безос. — Ми пакували замовлення просто рачки на твердій бетонній підлозі». Ще одна культова історія про заснування Amazon, яку Безос часто розповідає зі своїм гучним сміхом, стосується того, як вони придумали спосіб полегшити процес пакування.

«Пакування мене добиває! У мене спина болить і на цій твердій бетонній підлозі стираються коліна, — якось вигукнув Безос. — Знаєте, що нам потрібно? Наколінники!»

* Home Depot — американська торговельна мережа з продажу будівельних і побутових товарів. — Прим. пер.

Один з працівників подивився на Безоса так, ніби нікого дурнішого в житті не бачив. І сказав: «Нам потрібні пакувальні столи».

Безос подивився на співробітника мов на генія. «Я подумав, що то найрозумніша ідея, яку мені коли-небудь доводилося чути, — згадує Безос. — Наступного дня ми отримали пакувальні столи і, думаю, подвоїли нашу продуктивність».

Той факт, що Amazon зростала настільки швидко, означав, що Безос і його колеги були не готові до багатьох проблем. Але в тій метушні він вбачає позитивний момент. «Це сформувало культуру обслуговування клієнтів у кожному відділі компанії, — каже він. — Оскільки, щоб забезпечити виконання замовлень, нам доводилося дуже тісно працювати з клієнтами, кожен у компанії створював культуру, яка нам добре служила й стала нашою метою — бути найбільш клієнтоорієнтованою компанією на Землі».

Незабаром метою Безоса стало створення «магазину всього». Наступні його кроки були спрямовані на музику й відео. Зосереджуючись на потребах клієнтів, він надіслав тисячу електронних листів, щоб дізнатися, що ще вони хотіли б купувати. Відповіді допомогли йому краще зрозуміти концепцію «довгого хвоста», що означає можливість пропонувати товари, які не є постійними бестселерами, а отже, не займають місце на полицях більшості магазинів. «Їхні відповіді стосувалися того, що вони шукали в певний момент, — каже він. — Я пам'ятаю, що одна з відповідей була така: “Я б хотів, щоб ви продавали щітки склоочисника для автомобіля, тому що мені вони дуже потрібні”». Я подумав, що так ми можемо продавати будь-що, і з часом ми розпочали продаж електроніки, іграшок і багатьох інших категорій товарів».

Наприкінці 1999 року я був редактором Time, і ми ухвалили дещо нестандартне рішення зробити Безоса нашою «Людиною року», хоча він не був відомим світовим лідером чи державним діячем. У мене була теорія, що люди, які найбільше впливають на наше життя, часто працюють у сфері бізнесу й технологій, і найменш на початку кар'єри про них не часто можна прочитати на перших шпальтах. Наприклад, наприкінці 1997 року ми назвали «Людиною року» Енді Гроува з Intel, бо я відчував, що вибухова

поява мікрочипа змінила наше суспільство більше, ніж будь-який прем'єр-міністр, президент чи міністр фінансів.

Але в грудні 1999 року, з наближенням дати публікації випуску з оголошенням про присудження Безосу цього звання, почала здуватися бульбашка доткомів. Я хвилювався — і слушно, — що акції інтернет-компаній, як-от Amazon, почнуть обвалюватися. Тому я запитав у генерального директора Time Inc., дуже мудрого Дона Логана, чи не помилився я, обравши Безоса, і чи не виглядатиме безглуздо в наступні роки, якщо інтернет-економіка піде на спад. «Ні, — сказав мені Дон. — Не змінюй свій вибір. Джефф Безос не займається інтернет-бізнесом. Він займається обслуговуванням клієнтів. І збереже позиції ще десятки років після того, як люди забудуть усі збанкрутілі доткоми».

Тож ми залишили все як є. Видатний фотограф-портретист Грег Гайслер переконав Безоса позувати, висунувши голову з коробки Amazon, набитої пакувальним матеріалом, і ми влаштували вечірку в будинку Маргарет Карлсон*, на якій подавалися лише їжа та напої, замовлені онлайн. Джошуа Купер Рамо, один з наших найрозумніших молодих редакторів, написав оглядову статтю, яка представляла Безоса в історичній перспективі:

Щоразу, коли в нашій економіці відбувається тектонічний зсув, є люди, які відчують вібрації задовго до інших, вібрації настільки сильні, що вимагають дій — дій, які можуть здаватися необдуманими, навіть дурними. Власник порома Корнеліус Вандербільт полишив корабельну справу, коли побачив, що наближається епоха залізниць. Томас Вотсон-молодший, приголомшений відчуттям того, що комп'ютери будуть скрізь, навіть коли їх ще не було ніде, зробив на них ставку в компанії батька, що випускала офісні машини — IBM. Те саме трапилося й з Джеффрі Престоном Безосом, коли він уперше зазирнув у лабіринт поєднаних комп'ютерів під назвою «Всесвітня мережа» і зрозумів, що звідти на нього дивиться майбутнє роздрібної торгівлі... Бачення Безоса світу онлайн-торгівлі було

* Маргарет Карлсон — американська журналістка, колумністка Bloomberg News, була також першою жінкою-колумністкою журналу Time. — *Прим. наук. ред.*

настільки цілісним, а його сайт Amazon.com — настільки елегантним і привабливим, що з першого дня він став орієнтиром для тих, хто мав що продавати в інтернеті. А це, як виявилося, буквально всі.

Amazon справді надзвичайно постраждала, коли луснула інтернет-бульбашка. У грудні 1999 року, коли вийшов наш випуск з оголошенням «Людини року», ціна її акцій становила 106 доларів за одиницю. Через місяць вона знизилася на 40%. За два роки вона впала до 6 доларів за акцію. Журналісти та біржові аналітики висміювали компанію, охрестивши її «Amazon.toast» і «Amazon.bomb». Щорічний лист до акціонерів, якого він написав одразу після цього, Безос почав із однослівного речення: «Ой».

Однак Дон Логан мав рацію. Amazon і Безос змогли пережити цей крах. «Спостерігаючи за падінням акцій зі 113 до 6 доларів, я також стежив за всіма нашими внутрішніми бізнес-показниками: кількістю клієнтів, прибутком на одиницю, — каже він. — Усі складники бізнесу швидко покращувалися. Це бізнес із фіксованими витратами. І тому на основі внутрішніх показників я міг бачити, що за певного рівня продажів ми покриємо наші постійні витрати і компанія стане прибутковою».

Безос досяг успіху завдяки тому, що «грав у довгу», відмовляючись від прибутку заради зростання, і був невблаганним, а іноді й нещадним з конкурентами й навіть зі своїми колегами. Якось під час краху доткомів він разом із кількома іншими інтернет-підприємцями брав участь у спеціальній програмі NBC Nightly News з Томом Брокау. «Пане Безос, ви слово “прибуток” можете хоча б по літерах вимовити?» — запитав Брокау, підкреслюючи той факт, що Amazon у міру зростання втрачала гроші. «Звісно, — відповів Безос, — п-е-р-е-д-б-а-ч-е-н-н-я*». До 2019 року акції Amazon коштували 2000 доларів за одиницю, виручка компанії становила 233 млрд доларів, і в неї було 647 тис. співробітників по всьому світу.

Прикладом того, як Безос працює та впроваджує інновації, став запуск Amazon Prime, що змінив уявлення американців про те,

* В оригіналі була гра слів *profit* (прибуток) та *prophet* (провидець). — Прим. пер.

наскільки швидко й дешево вони можуть задовольнити свої потреби, зробивши замовлення онлайн. Один із членів його правління запропонував Amazon створити програму лояльності, подібну до тієї, яку мають для постійних пасажирів авіакомпанії. Паралельно один з інженерів Amazon висловив ідею пропонувати найбільш лояльним клієнтам компанії безкоштовну доставку. Безос об'єднав ці дві ідеї та попросив фінансову команду оцінити витрати та вигоди. «Результати виглядали жахливо», — сміється Безос. Але Безос мав за правило ухвалювати важливі рішення, керуючись як емпіричними даними, так і серцем та інтуїцією. «Треба ризикувати. Треба мати інстинкт. Усі хороші рішення мають ухвалюватися саме так, — каже він. — Колективно. І з великим смиренням».

Він знав, що створення Amazon Prime — це те, що він називає «односторонніми дверима»: таке рішення важко скасувати. «Ми робили помилки, дурниці, як-от Fire Phone та багато інших речей, які просто не спрацювали. Не буду перераховувати всі наші невдалі експерименти, але великі переможці платять за тисячі невдалих експериментів». Він усвідомлював, що спочатку буде страшно, бо ті, хто підпишеться на Prime, будуть найбільшими користувачами доставки. «Що станеться, якщо ви запропонуєте безкоштовний шведський стіл, де можна їсти стільки, скільки хочеш? Хто приходить першим? — каже він. — Справжні ненажери. І це лякає. Відразу думаєш: “Боже мій, я справді сказав: їж стільки креветок, скільки хочеш?”» Але в кінцевому підсумку Amazon Prime привела до поєднання програми лояльності та зручності для клієнтів, а також стала величезним джерелом даних про клієнтів.

Найбільш значною і вдалою інновацією Безоса стало створення Amazon Web Services. Перші ідеї, які включали програмний рівень, відомий як Elastic Compute Cloud, і хостинг, відомий як Simple Storage Service^{*}, виникли всередині компанії. Згодом різні пов'язані з цим ідеї об'єднали в документ, у якому пропонувалося

* Amazon Elastic Compute Cloud (EC2) надає доступ до обчислювальних потужностей, які клієнти можуть використовувати для запуску власних застосунків. Amazon Simple Storage Service (Amazon S3) — об'єктне сховище, призначене для зберігання і вилучення даних з будь-якого місця в Мережі. Обидва сервіси були запущені у 2006 році. — Прим. наук. ред.

створити службу, що «дозволить розробникам і компаніям використовувати вебсервіси для створення складних і масштабованих додатків».

Безос ухопився за потенціал сервісу і з великим ентузіазмом, що іноді переходив у напади шаленства, підштовхував свою команду розвивати його швидше й робити більш масштабним. У результаті розвиток бізнесу в інтернеті підвищився швидше, ніж завдяки будь-якій іншій платформі з часів App Store від Apple. Це дозволило будь-якому студенту в кімнаті гуртожитку чи будь-якому підприємству в маленькому містечку — чи будь-якій великій корпорації, якщо на те пішло, — експериментувати з ідеями та створювати нові сервіси без необхідності купувати стійки серверів та пакети програмного забезпечення. Замість цього вони могли спільно використовувати глобально розподілену інфраструктуру серверних ферм, обчислювальні потужності на вимогу та більш потужні додатки, ніж у будь-якої компанії у світі.

«Ми повністю переосмислили те, як компанії купують обчислювальні ресурси, — каже Безос. — Зазвичай, якби ваша компанія потребувала обчислювальних ресурсів, ви побудували б центр обробки даних, поставили б туди сервери і мусили б оновлювати операційні системи цих серверів, підтримувати їх у робочому стані й таке інше. Ніщо з цього не додавало б жодної цінності тому бізнесу, яким ви займаєтесь. Це була б своєрідна “плата за вхід”, одноманітна складна робота». Безос зрозумів, що цей процес також стримує різні групи новаторів у самій Amazon. Розробники додатків компанії постійно конфліктували з командами апаратного забезпечення, але Безос змусив їх розробити деякі стандартні прикладні програмні інтерфейси (API) і доступ до обчислювальних ресурсів. «Щойно ми це зробили, одразу стало зрозуміло, що кожна компанія у світі теж цього захоче», — каже він.

Деякий час це було схоже на справжнє диво: протягом кількох років жодна інша компанія не вступила в конкуренцію з Amazon. Бачення Безоса набагато випередило решту. «Наскільки мені відомо, це найбільша удача в історії бізнесу», — каже він.

Іноді невдача й успіх ідуть поруч. Саме це сталося з провалом телефону Amazon Fire Phone й успіхом смарт-колонки Amazon

Echo та домашнього помічника, відомого як Alexa. «Хоча Fire Phone зазнав невдачі, ми змогли скористатися нашими знаннями (а також знаннями розробників) і прискорити зусилля зі створення Echo та Alexa», — написав Безос у своєму листі до акціонерів за 2017 рік.

Його ентузіазм до Echo виріс із любові до «Зоряного шляху». У дитинстві, граючи з друзями в ігри за «Зоряним шляхом», Безос любив грати роль комп'ютера на зорельоті «Ентерпрайз». «Ідея Echo та Alexa була навіяна комп'ютером із “Зоряного шляху”, — написав він. — Ідея також бере витоки у двох інших сферах, де ми багато років працювали й експериментували: машинне навчання та хмара. З перших днів існування Amazon машинне навчання було важливою частиною наших рекомендацій з вибору товарів, і AWS* дала нам найкращий доступ до можливостей хмари. Після багатьох років розробки Echo дебютувала у 2014-му на базі Alexa, розташованого у хмарі AWS». У результаті виникло чудове поєднання розумної колонки, балакучого домашнього комп'ютера із «Зоряного шляху» та розумного особистого помічника.

Зародження Amazon Echo було в чомусь схоже на розробку Apple iPod Стівом Джобсом. Вона виникла завдяки інтуїції, а не фокус-групам, і не була відповіддю на якийсь конкретний запит з боку клієнтів. «Жоден клієнт не просив Echo, — каже Безос. — Дослідження ринку не допомагають. Якби у 2013 році ви звернулися до клієнта й запитали: “Хочете, щоб у вас на кухні стояв чорний постійно ввімкнений циліндр розміром з банку чипсів Pringles, з яким можна розмовляти, ставити питання, і який також вмикає світло та музику?” — гарантую, що на вас би здивовано подивилися й відповіли: “Ні, дякую”». За солодкою іронією, Безос зміг суттєво обійти Apple у створенні такого домашнього пристрою, а потім зробити так, щоб його компоненти — розпізнавання голосу та

* Станом на 2023 рік хмарна платформа Amazon Web Services (AWS) надавала понад 200 сервісів для центрів обробки даних. Платформою користуються мільйони клієнтів у всьому світі — від найбільших компаній до провідних державних установ. Вона входить до трійки лідерів ринку разом з Google Cloud Platform і Microsoft Azure. — *Прим. наук. ред.*

машинне навчання — працювали краще, ніж пристрої-конкуренти як від Google, так і пізніше від Apple.

Зрештою, Безос сподівається інтегрувати онлайн-магазин Amazon, Amazon Prime, Echo та аналітику даних клієнтів Amazon з продуктовою мережею Whole Foods Market, яку Amazon купив у 2017 році. Безос каже, що купівля компанії частково була пов'язана з його захопленням світоглядом її засновника Джона Маккі. Коли він зустрічається із засновником або виконавчим директором компанії, яку Amazon збирається придбати, Безос намагається оцінити, чи займається той цією справою лише для того, щоб заробляти гроші, чи через справжню пристрасть до обслуговування клієнтів. «Я завжди намагаюся передусім з'ясувати одне питання: ця людина — місіонер чи найманець? — каже Безос. — Найманці намагаються заробити на акціях. Місіонери люблять свій товар чи послугу, люблять своїх клієнтів і намагаються створити чудовий сервіс. До речі, великий парадокс полягає в тому, що зазвичай більше грошей заробляють місіонери». Маккі здався йому місіонером, і його пристрасть пронизувала дух Whole Foods. «Це місіонерська компанія, а він — місіонер».

Крім Amazon, найбільше захоплення в Безоса ще з дитинства викликають космічні подорожі. У 2000 році поблизу Сіетла він потайки створив компанію під назвою Blue Origin, назвавши її на честь «блакитної планети» — колиски людства. Він запросив одного зі своїх улюблених письменників-фантастів Ніла Стівенсона стати радником. Вони висували нестандартні нові ідеї, наприклад, пропонували використовувати для виведення об'єктів у космос пристрій, схожий на батіг. Згодом Безос зосередився на ракетах багаторазового використання. «Чим ситуація у 2000 році відрізняється від тієї, що була в 1960-му? — запитав він. — Двигуни можуть бути дещо кращими, але вони залишаються хімічними ракетними двигунами. А от комп'ютерні датчики, камери, програмне забезпечення змінилися. Серед проблем, що можна вирішити за допомогою технологій, які існували у 2000 році та яких не було в 1960-му, — можливість вертикальної посадки».