

СЕРІЯ «ЛЕГЕНДИ БІЗНЕСУ»

BRAD STONE

THE EVERYTHING STORE

JEFF BEZOS
AND THE AGE OF AMAZON

LITTLE, BROWN AND COMPANY
NEW YORK · 2013

БРЕД СТОУН

ПРОДАЄТЬСЯ ВСЕ

ДЖЕФФ БЕЗОС
ТА ЕРА AMAZON

4-те видання

Переклала з англійської
Наталія Валевська

«НАШ ФОРМАТ»
Київ · 2023

УДК 339.371.4*Amazon:004.738.5
С81

Стоун Бред

С81 Продається все. Джефф Безос та ера Amazon / пер. з англ. Наталія Валевська. — 4-те вид. — К. : Наш Формат, 2023. — 400 с. — (Серія «Легенди бізнесу») ISBN 978-617-8120-51-1 (паперове видання) ISBN 978-617-7388-23-3 (електронне видання)

Книжка «Продається все. Джефф Безос та ера Amazon» — не лише історія успіху найінноваційнішої світової компанії, а й своєрідний посібник, інструкція для тих, хто хоче відкрити свій бізнес.

Автор книжки, Бред Стоун, майстерно пише про зародження та розвитку Amazon — від моменту створення компанії на Волл-стріт на початку 1990-х і дотепер. Ця компанія однією з перших побачила необмежені можливості інтернету й назавжди змінила те, як ми купуємо і читаємо.

Також автор розкриває таємниці тріумфу засновника Amazon Джеффа Безоса, одного з найвидатніших керівників, невтомного генератора ідей. Стоун розповідає, як Безос дисципліновано і подекуди педантично втілює новаторські ідеї у життя, як ламає стереотипи, не визнає загальноприйнятих правил, а запроваджує свої.

УД 339.371.4*Amazon:004.738.5

Перекладено за виданням: Brad Stone. *The Everything Store: Jeff Bezos and the Age of Amazon* (NY, Little, Brown and Company, 2013, ISBN 978-0-316-21926-6).

Головна редакторка *Ольга Дубчак*. Літературна редакторка *Марина Радчик*. Наукова редакторка *Наталія Романченко*. Коректорка *Ірина Хомчук*. Верстальник *Денис Пюрко*. Художня редакторка *Ольга Старостіна*. Дизайнерка обкладинки *Ксенія Подольська*. Технічний редактор *Микола Климчук*.

Надруковано в Україні видавництвом «Наш Формат» у ПП «Юнісофт», вул. Морозова, 13 б, м. Харків, Україна, 61036. Свідоцтво ДК № 5747 від 06.11.2017. Замовлення № 088/04. Тираж 1500 пр. Підписано до друку 07.04.2023. Термін придатності необмежений. ТОВ «НФ», пров. Алли Горської, 5, м. Київ, Україна, 01032, (044) 222 53 49, pub@nashformat.ua, www.nashformat.ua. Свідоцтво ДК № 4722 від 19.05.2014. Висновок Держ. сан.-епідем. експертизи № 12.2-18-1/24128 від 19.10.2020.

Науково-популярне видання
Серія «Легенди бізнесу», заснована у 2023 році

ISBN 978-617-8120-51-1 (паперове видання)
ISBN 978-617-7388-23-3 (електронне видання)

Усі права застережено. All rights reserved
© 2013 by Brad Stone
© Epilogue, 2014 by Brad Stone
© Preface, 2018 by Brad Stone
© ТОВ «НФ», виключна ліцензія на видання, оригінал-макет, 2016

Зміст

<i>Передмова</i>	9
<i>Пролог</i>	11
Частина перша · ВІРА	
<i>Розділ 1</i> Дім ФІНАНСОВИХ АНАЛІТИКІВ	27
<i>Розділ 2</i> КНИГА БЕЗОСА	42
<i>Розділ 3</i> ГАРЯЧКОВІ МРІЇ	82
<i>Розділ 4</i> MILLIRAVI	122
Частина друга · ЛІТЕРАТУРНІ ВПЛИВИ	
<i>Розділ 5</i> ХЛОПЧИК-РАКЕТА	165
<i>Розділ 6</i> ТЕОРІЯ ХАОСУ	187
<i>Розділ 7</i> ТЕХНОЛОГІЧНА КОМПАНІЯ, А НЕ РИТЕЙЛЕР	224
<i>Розділ 8</i> ФІОНА	258
Частина третя · МІСІОНЕР ЧИ НАЙМАНЕЦЬ?	
<i>Розділ 9</i> Відрив!	296
<i>Розділ 10</i> ВИГІДНІ ПЕРЕКОНАННЯ	323
<i>Розділ 11</i> КОРОЛІВСТВО ЗНАКА ПИТАННЯ	361
<i>Подяки</i>	385
<i>Додаток</i> СПИСОК КНИГ ВІД ДЖЕФФА	388
<i>Примітки</i>	392

Присвячую Ізабеллі та Калісті Стоун

Коли вам виповниться вісімдесят і ви, тихо занурившись у спогади, розповідатимете самому собі дуже особисту версію власного життя, найбільш стислою та значущою буде та історія, що міститиме кожен вибір, який ви зробили. Бо зрештою ми є тим, що вибираємо.

*Із промови Джеффа Безоса
на врученні дипломів
у Принстонському університеті,
30 травня 2010 року*

Передмова

Алексо, хто найбагатша людина на планеті?

Восени 2017-го голосова цифрова помічниця Amazon дала нову відповідь на це запитання: Джефф Безос, засновник і CEO Amazon та один з найвидатніших бізнесменів світу. Після того як ціни на акції 23-літньої компанії злетіли до неба, особисті статки Безоса перевалили 100 мільярдів доларів. Успіх Amazon здивував майже всіх, окрім хіба палких шанувальників компанії. Вона інвестувала мільярди доларів у нову хвилю частково автоматизованих центрів дистрибуції замовлень, щоб у більшості міст здійснювати доставку за один-два дні. Вона купила оператора магазинів органічних продуктів Whole Foods Markets за 13,7 мільярда доларів улітку 2017-го, і зайшла ще глибше у продажі товарів харчування з коротким терміном придатності та стривожила традиційні мережі супермаркетів. А ще вона продовжує випереджати конкурентів Google і Microsoft у наданні хмарних обчислювальних сервісів компаніям, урядам і університетам.

Утім найбільш вражаючим досягненням Amazon є, певно, винахід самої Алекси. У 2011-му компанія почала тихо скуповувати стартапи, що займалися технологіями розпізнавання мовлення, і наймати інженерів штучного інтелекту й науковців зі сфери природної мови. Усе це мало допомогти втілити мету Безоса — створити комп'ютер, з яким люди зможуть розмовляти, як команда балакає із зорельотом «Ентерпрайз» в улюбленому телесеріалі Джеффа, Star Trek. Багаторічна праця вилилася в домашню акустику Echo, представлену в 2014-му,

та кристалізувала нову еру обчислень з мовним керуванням. І це — ідеальне втілення обіцянки, взятої Безосом: думати не лише про поточний квартал чи наступний рік, а про зусилля, які принеситимуть результати у довгостроковій грі.

Алекса, хмарний бізнес AWS та придбання Whole Foods — це або пан, або пропав для Amazon у третьому десятилітті її існування. Книжка, яку ви тримаєте в руках, описує перші 20 років компанії та її боротьбу за те, щоб обернути просту ідею в реальний бізнес і переконати скептично налаштований світ, що онлайн-торговець, який постійно ризикує капіталом, може стати першокласною технологічною компанією. А ще в ній ідеться про те, як стартап на кілька десятків працівників із зубожілого району Сіетла перетворився на гіганта з півмільйонним штатом у 30 країнах світу і корпоративною культурою, яку часто називають безжальною та суворою.

Безжальний і суворий. Ці характеристики звучатимуть ще не раз на сторінках цієї книжки. Це жорсткі, але знайомі цінності для багатьох успішних компаній. Правильна пропорція смертельного поєднання — це геніальний талант Безоса та, певно, найбільший актив Amazon.

*Бред Стоун,
травень 2018*

Пролог

На початку 1970-х енергійна менеджерка з реклами Джулі Рей зацікавилася нестандартною шкільною програмою для обдарованих дітей у Г'юстоні, штат Техас. Її син одним із перших потрапив до програми, яка щойно починала ставати на ноги і була спрямована на підтримку творчих здібностей, самостійності студентів та розвиток широкого нестандартного світогляду і яку згодом назвуть «Авангард». Рей так захопилася навчальною програмою та колективом учителів і батьків-ентузіастів, що вирішила провести дослідження подібних шкіл у всьому штаті з наміром написати книгу про техаський досвід освіти для обдарованих дітей.

Кілька років по тому, коли її син уже навчався в середній школі, Рей захотіла відвідати офіс програми, який був розташований у західному крилі початкової школи Рівер Оукс. Директор школи доручив одному зі школярів супроводжувати її. Це був тямущий світловолосий шестикласник, батьки якого попросили, щоб його справжнє ім'я не згадувалося у дослідженні. Тож Рей назвала його Тімом.

У книзі «Вмикаємо світлі уми: батьківський погляд на навчання обдарованих дітей у Техасі» Джулі Рей так охарактеризувала Тіма: «Учень із добре розвиненим інтелектом, худорлявої статури, дружелюбний, але серйозний». За словами вчителів, він не мав «особливих лідерських талантів», але почувався впевнено серед однокласників і вмів чітко нахвалювати чесно-ти роману, який тоді читав, — «Гоббіт» Дж. Р. Р. Толкіна.

У свої дванадцять років Тім уже знав, що таке конкуренція. Він розповів Рей, що читає багато книг, щоб отримати спеціальний сертифікат читача. Проте визнав, що поступається однокласниці, яка стверджувала, хоч це й малоімовірно, що прочитувала по десятку книг за тиждень. Хлопець показав Рей науковий проект, над яким працював, — куб нескінченності — штурковину на акумуляторах, у якій оберталися дзеркала, створюючи оптичну ілюзію безкінечного тунелю. Тім змодельовав свій пристрій за аналогією з тим, що бачив у магазині. Той коштував двадцять два долари, а «мій дешевший», пояснив він Рей. Учителі розповіли, що три проекти Тіма брали участь у місцевому науковому конкурсі, до якого переважно долучалися учні середніх та старших класів.

Шкільні викладачі цінували винахідливість хлопця, але насторожено ставилися до його інтелекту. Щоб попрактикувати статистичні підрахунки з математики, Тім розробив опитування, за допомогою якого атестував учителів шостого класу. Дослідження оцінювало їх на предмет того, «як вони вчать, а не хто є найпопулярнішим». Він опитав однокласників, і на момент відвідин Джулі Рей підраховував результати та складав рейтинг відносної успішності кожного вчителя.

Щоденний розклад Тіма, за словами Рей, був дуже щільним. Хлопець прокидався рано і о сьомій годині сідав в автобус за квартал від дому. Щоб дістатися до школи, він змушений проїжджати тридцять два кілометри. Далі були заняття з математики, читання, фізкультури, природничих дисциплін, іспанської мови та мистецтва.

Також виділявся час на індивідуальні проекти та обговорення у малих групах. На одному із занять, яке описала Джулі Рей, семеро учнів, враховуючи Тіма, збиралися тісним колом у кабінеті директора і виконували вправу, яка називалася «Продуктивне мислення». Їм роздавали аркуші з короткими історіями, які вони читали, а потім обговорювали. Перша історія була про археологів, які повернулися з експедиції із новиною про

знайдений сховок цінних артефактів, яка пізніше виявилася брехнею. Рей відтворила фрагменти подальшого діалогу:

«Напевне, вони хотіли стати відомими. І сподівалися, що те, з чим вони не хотіли стикатися, щезне само собою».

«Деякі люди проживають життя, так і не змінюючи своїх думок».

«Треба бути терплячим. Аналізуй те, з чим можеш працювати».

Тім розповідав Джулі Рей, що йому дуже подобаються ці вправи: «Знаєте, світ влаштовано таким чином, що хтось каже тобі, коли натискати кнопку. Треба вміти самостійно думати, що ти робиш».

Рей не змогла зацікавити видавця своєю книжкою «Вмикаємо світлі уми». Редактори великих видавництв пояснювали це специфічністю предмета дослідження. Тому у 1977 році вона витратила зароблену на створенні різдвяного каталогу суму на друк тисячі екземплярів книги у м'якій палітурці та роздала їх сама.

Десь через тридцять років я натрапив на примірник у публічній бібліотеці Г'юстона. Я також знайшов саму Джулі Рей, яка зараз живе у центральному Техасі та працює у сфері планування і комунікацій з екологічних та культурних питань. Вона розповіла, що останні два десятиліття захоплено та зачаровано стежила за тим, як Тім стає знаменитим і багатим, однак це мало її здивувало. «Коли я познайомилася з ним, він був ще малим хлопцем, його здібності вже тоді були очевидні, й нова навчальна програма виплекала та виростила їх, — каже вона. — А програма скористалася його відгуками та бажанням вчитися. Це була загальна перевірка нової концепції навчання».

Рей пригадала, як багато років тому один із учителів відповів на її запитання про те, на якому рівні тоді був реально Тім. «Я насправді не можу оцінити, — сказав учитель. — Знаю лише те, що якщо його легенько спрямувати, його можливості, певно, необмежені».

Наприкінці 2011 року я поїхав на зустріч із «Тімом» (він же Джефф Безос) до Сіетла, де розташована штаб-квартира його компанії Amazon.com.

Я хотів домовитися з ним про співпрацю над цією книжкою, яка є спробою описати неймовірний успіх інноваційної, під-ривної і часто такої, що викликає протиріччя, технологічної ма-шини — компанії, яка однією з перших побачила необмежені можливості інтернету та назавжди змінила наше уявлення про магазини і читання.

Щоденна присутність Amazon у сучасному житті дуже відчут-на. Мільйони людей щодня заходять через свої браузеры на од-нойменний веб-сайт або його сателіти на кшталт Zappos.com і Diapers.com, задовольняючи одне з основних бажань капі-талістичного суспільства — *споживати*. Сайт Amazon — це шведський стіл, де нам на вибір пропонуються книги, фільми, приладдя для садівництва, меблі, їжа та випадкові дивні речі, наприклад, надувний ріг єдиного рога для котів (за 9,50 долара) чи сейф для зброї з електронним замком вагою півтони (за 903,53 долара), які вам доставлять протягом 3–5 днів. Компа-нія довела мистецтво миттєвого задоволення майже до ідеа-лу — вона доставляє цифрові продукти за лічені секунди, а їхні фізичні втілення — упродовж кількох днів. Захоплений клієнт, чие замовлення чарівним чином з'явилося на порозі його по-мешкання задовго до очікуваного терміну, — цілком звична картина для Amazon.

Amazon отримала 61 млрд доларів прибутку в 2012 році, на сімнадцятому році роботи, і, напевне, стане ритейлером, що найшвидше в історії досягне цифри у 100 млрд. Багато клієнтів компанії обожають її, і так само палко її ненавидять конку-ренти. Навіть сама назва неофіційно використовується у діло-вому сленгу, причому не у найкращому значенні. Бути «*заама-зоненим*» означає «безпорадно спостерігати, як онлайн-вискоч-ка із Сіетла відтягує клієнтів та прибутки з твого традиційного офлайнового бізнесу».

Історія Amazon.com у розумінні більшості людей — це одна з канонічних історій ери інтернету. Компанія розпочинала скромним онлайн-продавцем книг, а тоді осіддала хвилю доткомів наприкінці 1990-х і розширила свою діяльність продажем музики, фільмів, електроніки та іграшок.

Заледве уникнувши катастрофи та попри прогнози скептиків, які збіглися у часі з крахом доткомів у 2000-му та 2001-му, компанія розробила власну комплексну мережу дистрибуції та включила до свого асортименту програмне забезпечення, прикраси, одяг, спортивні товари, запчастини до автомобілів — все, що завгодно.

І щойно вона стала найбільшим інтернет-ритейлером та передовою платформою, за допомогою якої інші продавці можуть реалізовувати свої товари, Amazon переосмислила себе ще й як технологічна компанія, яка продає комп'ютерні інфраструктури віддаленого зберігання даних під назвою Amazon Web Services, а також недорогі та практичні цифрові гаджети на кшталт електронної читанки Kindle і планшета Kindle Fire.

«Для мене Amazon — це історія геніального засновника, який втілює власне бачення, — каже Ерік Шмідт, один із керівників Google і відвертий противник Amazon, який особисто є членом програми лояльності Amazon Prime, що гарантує дводенну доставку. — Кращого прикладу годі уявити. Хіба що Apple. Але люди забувають, що всі вважали Amazon приреченим, бо компанія не мала можливостей масштабуватися за існуючої структури витрат. Вона продовжувала накопичувати збитки, втратила сотні мільйонів доларів. Але Джефф багато говорив і поводив себе дуже розумно. Джефф Безос — класичний технократ, який розуміє кожну деталь і вкладається в неї більше, ніж будь-хто інший».

Незважаючи на нещодавнє зростання вартості акцій компанії до неймовірних висот, Amazon залишається унікальною та унікально загадковою компанією. Добре відомо, що підсумок балансу компанії вирізняється "анемічністю", і в процесі

свого шаленого розширення за рахунок нових ринків та категорій продуктів вона зазнала збитків у 2012 році. Але Волл-стріт навряд чи зважає на таке. Послідовними заявами про те, що він буде довгостроковий бізнес, Джефф Безос здобув стільки довіри акціонерів, що інвестори готові терпляче чекати того дня, коли він вирішить сповільнити темпи експансії та нарешті почати нормально заробляти.

Безос цілком байдуже ставиться до того, що думають інші. Він належить до того типу особистостей, які завзято вирішують проблеми; він подібний на гросмейстера в конкурентному середовищі; із зосередженістю людини, що страждає на обсессивно-компульсивний розлад, він націлений на задоволення бажань клієнтів та надання послуг на кшталт безкоштовної доставки. У нього просторі амбіції — не лише щодо Amazon, а й щодо розширення меж науки та переформатування ЗМІ. Окрім фінансування власної ракетобудівної компанії, Безос придбав ослаблену фірму-власника газети Washington Post у серпні 2013-го за 250 млн доларів — це була угода, що вразила медіа-індустрію.

Багато хто з його працівників може засвідчити — на Безоса неймовірно важко працювати. Незважаючи на його всім відомий щирий сміх та доброзичливий імідж для публіки, він здатен на такі само їдкі витівки, як і покійний засновник Apple Стів Джобс, який міг запросто залякати будь-кого із працівників, хто заходив із ним до одного ліфту. Безос — мікроменеджер із бездонною діжкою свіжих ідей, і якщо хтось докладає недостатньо зусиль, щоб відповідати його суворим вимогам, його реакція буде різкою.

Як і у випадку з Джобсом, навколо Безоса утворилося своєрідне поле викривленої реальності — аура, наповнена переконливою, але, в результаті, незадовільною пропагандою власної компанії. Він часто говорить, що корпоративна місія Amazon — «підняти планку того, що означає бути клієнтоорієнтованим, у всіх сферах і в усьому світі»¹. Безос та його співробітники

і справді одержимі обслуговуванням клієнтів, але вони також бувають безжальними у змаганнях із конкурентами і навіть партнерами. Засновник Amazon часто каже, що ринки, на яких конкурує компанія, великі, тож місця вистачить багатьом переможцям. Можливо, це правда, але зрозуміле також інше: Amazon допоміг послабити чи навіть знищити малих та великих конкурентів, чий бренди були у свій час відомими на весь світ — Circuit City, Borders, Best Buy, Barnes & Noble.

Американці загалом не люблять, коли така потужна корпоративна сила збирається в одному місці, особливо якщо йдеться про великі компанії, розташовані десь далеко, чий успіх, проте, може змінити характер їхніх районів проживання. З таким скепсисом стикнулися Walmart, Sears, Woolworth's та інші гіганти роздрібною торгівлі кожної епохи, аж до мережі продуктових магазинів A&P, яка у 1940-х боролася з руйнівним антимонопольстичним судовим позовом. Американці радо біжать до великих ритейлерів за зручністю та низькими цінами. Але в певний момент ці компанії стають такими великими, що суперечності колективної психіки суспільства виходять на поверхню. Ми хочемо, щоб було дешево, але ми не хочемо, щоб хтось закривав родинний магазинчик на нашій вулиці чи місцеву книжкову крамницю, чий бізнес перебуває під загрозою ось уже кілька десятиліть — спершу через зростання мережевих книгарень на кшталт Barnes & Noble, а тепер через Amazon.

Безос дуже обачний у спілкуванні на тему власної компанії. Він нагадує сфінкса, коли йдеться про подробиці його планів, тримає думки та наміри у таємниці і вважається загадкою серед бізнесової спільноти Сіетла та широкої технологічної індустрії. Рідко виступає на конференціях і нечасто дає інтерв'ю засобам масової інформації. Навіть ті, хто захоплюється ним і пильно стежить за розвитком Amazon, часто неправильно вимовляють його прізвище (потрібно казати «Бе-зос», а не «Бі-зос»).

Джон Доерр, венчурний капіталіст, який підтримав Amazon на початкових етапах і десять років входив до складу ради

директорів компанії, обізвав скупий стиль зв'язків Amazon із громадськістю «теорією комунікацій Безоса». Він розповів, що Безос червоною ручкою викреслює з прес-релізів, описів продуктів, промов і листів акціонерам усе, що не вдається сказати споживачам просто і ясно. Ми *думаємо*, що знаємо історію Amazon, але насправді ми лише знайомі з її власною міфологією й тими рядками з прес-релізів, промов та інтерв'ю, які Безос не позначив червоним чорнилом.

Amazon займає десяток скромних будівель у Сіетлі на південь від озера Юніон — маленької прісноводної льодовикової водойми, пов'язаної каналами із затокою П'юджет-Саунд на заході та озером Вашингтон на сході. У XIX столітті на цій території працювала велика лісопильня, а до того там знаходилися табори корінних американців. Того пасторального ландшафту вже давно нема, йому на зміну прийшли урбаністичні будівлі медико-біологічних стартапів, центр дослідження раку та медичний факультет Вашингтонського університету.

Зовні сучасні та приземлені офіси Amazon нічим особливо не вирізняються. Але щойно ви зайдете у Дей Ван Норт, що на розі Террі Авеню та вулиці Республіканської, де сидить керівництво компанії, як вас зустріне усміхнений логотип Amazon на стіні позаду довгої прямокутної стійки для відвідувачів. Із одного боку від стійки стоїть ваза з собачими галетами для співробітників, які приходять в офіс зі своїми улюбленцями (рідкісне частування в компанії, працівники якої оплачують паркінг та закуски). Біля ліфтів висить чорна дошка з написом білими літерами, яка інформує відвідувачів, що вони потрапили до царства керівника-філософа. На ній написано:

Стільки всіляких винаходів ще попереду. Стільки всього нового ще станеться.

Люди навіть не уявляють, як інтернет змінить наше життя і що сьогодні лише перший день цього великого шляху.

Джефф Безос

Внутрішні звичаї Amazon глибоко неординарні. Презентації у програмі Power Point чи зі слайдами ніколи не використовуються на зустрічах. Натомість працівники зобов'язані писати тексти на шість сторінок, в яких розкрити свої думки та ідеї, оскільки Безос вірить, що це вчить критично думати. Документи до кожного нового продукту готуються в стилі прес-релізу. Ця практика має на меті подати запропоновану ініціативу так, як про неї може вперше почути клієнт. Всі зустрічі починаються з того, що кожен мовчки читає документ, і лише після того починається обговорення — так само, як у вправі на продуктивне мислення, яку виконували діти у кабінеті директора школи Рівер Оукс. Для першої зустрічі з Безосом, під час якої ми мали обговорити цей проект, я вирішив діяти за правилами Amazon і підготував свою розповідь у їхньому стилі — написав вигаданий прес-реліз про книгу.

Безос зустрів мене у конференц-залі для керівників. Ми приєдналися до великого стіла, стільниця якого була зроблена із півдесятика дверей із такого самого світлого дерева, яке Безос використав двадцять років тому, коли розпочинав Amazon з нуля у своєму гаражі. Такі дверні стільниці часто є символом наполегливої ощадливості компанії. Коли я вперше брав у Безоса інтерв'ю у 2000 році, він мав хворобливий і нездоровий вигляд — кілька років невтомних закордонних подорожей далися взнаки. Тепер він підтягнутий і стрункий, змінився зовнішньо так само, як змінив Amazon. Навіть вирішив проблему облісіння — поголів голову так, що став схожий на одного зі своїх улюблених персонажів із наукової фантастики — капітана Пікарда з фільму «Зоряний шлях: наступне покоління».

Ми сіли, і я підштовхнув прес-реліз на край столу. Коли він зрозумів мої наміри, то засміявся так щиро, що з його рота полетіла слина.

Останнім часом багато хто звертав увагу на виразний Безосів сміх. Це такий приголомшливий різкий звук, від якого стрибає пульс; він видає його, закидаючи голову назад, заплющуючи очі

та випускаючи гортанний рик — щось середнє між морським котиком у процесі парування та електроінструментом. Він часто сміється тоді, коли нікому більше не смішно. Насправді сміх Безоса — це загадка, яку так і не розгадано; ніхто не сподівається такого різкого сміху від настільки сильної і сфокусованої людини; більше того, ніхто з його родини так не сміється.

Для співробітників цей сміх — наче удар прямісінько у серце, який перерізає розмову навпіл і відкидає тих, у кого цілиться, на оборонні позиції. Не один його колега вважає, що певною мірою це робиться навмисно — Безос володіє своїм сміхом, наче зброєю. «Цей сміх неможливо неправильно зрозуміти, — каже Рік Делзелл, колишній керівник відділу комунікацій Amazon. — Це знезброює і карає. Він вас карає».

Безос читав мій прес-реліз у тиші упродовж хвилини чи двох, а тоді ми обговорили мету книги — розповісти історію Amazon у деталях, від самого моменту зародження компанії на Волл-стріт на початку 1990-х і дотепер. Наша розмова тривала годину. Говорили про інші доленосні бізнес-книги, на які можна було б опиратися, зокрема про біографію «Стів Джобс», написану Волтером Айзексоном, яка була опублікована майже відразу після передчасної смерті керівника Apple.

Ми також визнали труднощі написання і видання книги про Amazon у даний момент часу. (Усі, хто продає The Everything Store онлайн та офлайн, безумовно, мають чітку позицію щодо об'єкта оповіді. Зокрема, французький медіагігант Hachette Livre, якому належить видавництво, що видало книгу, — Little, Brown and Company, — лише нещодавно ініціював тривалий антимонопольний судовий розгляд через Міністерство юстиції США та регуляторні органи Євросоюзу, що виник через суперечку з Amazon про ціни на електронні книги. Як і багато компаній з інших сфер роздрібно́ї торгівлі та медіа, Hachette вимушена розглядати Amazon і як сильного партнера, і як небезпечного конкурента. Звісно, про це Безос також подумав. «Це не Amazon зіштовхується з книжковим бізнесом, — він полюбає казати

письменникам та журналістам. — Це майбутнє зіштовхується з ним».)

Упродовж останнього десятиліття я спілкувався з Безосом близько десятка разів. Наші розмови завжди були натхненні, веселі та часто переривались автоматними чергами його сміху. Захоплений і повний нестримної, запальної енергії (якщо ви перехопите його в коридорі, він обов'язково повідомить вам, що ніколи не користується офісним ліфтом, а лише сходами). Вся його увага зосереджена на розмові, і, на відміну від багатьох інших керівників компаній, він ніколи не демонструє, що поспішає чи що його відволікли, проте уважно пильнує, аби не відхилитися від усталених, дуже абстрактних тез. Деякі з подібних тверджень стали такими заїждженими, що їх можна було б назвати джеффізмами. Декільком із них вже більше десяти років.

«Якщо ви хочете знати правду про те, чим ми такі особливі, то ось чим», — відповідає Безос і хилить до вже знайомого джеффізму: «Ми щиро орієнтуємося на клієнтів, ми щиро орієнтуємося на довгострокові цілі, і ми щиро любимо робити винаходи. Більшість компаній такими не є. Вони зосереджуються на конкурентах, а не на клієнтах. Вони хочуть працювати над тим, що приносить дивіденди за два чи три роки, а якщо за два чи три роки у них нічого не виходить, вони перемкнуться на щось інше. Їм більше подобається йти услід за кимось, аніж створювати нове, тому що так безпечніше. Тож якщо ви хочете знати правду про Amazon, ось чим ми особливі. Дуже небагато компаній містять в собі всі ці три елементи».

Ближче до закінчення години, яку ми провели за обговоренням цієї книги, Безос нахилиється вперед, спирається на лікті й запитує: «А як ви збираєтесь обійти нарративну оману?».