

*Посвящается Изabelle и Калисте Стоун*

«Когда вам 80 лет и вы, погружаясь в тихие воспоминания, начинаете рассказывать самому себе очень личную версию собственной биографии, наиболее емким и содержательным способом повествования будет перечисление того, какой выбор вы делали каждый раз, оказываясь на распутье. В конце концов, то, что мы из себя представляем, и есть наш выбор».

*Джефф Безос,  
выступление на церемонии вручения дипломов  
в Принстонском университете,  
30 мая 2010 г.*

# ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие .....	11
Пролог .....	13
<b>ЧАСТЬ I. ВЕРА</b>	
Глава 1. Дом биржевых аналитиков .....	29
Глава 2. Книга Безоса .....	45
Глава 3. Лихорадочные мечты .....	89
Глава 4. «Миллирави» .....	133
<b>ЧАСТЬ II. ЛИТЕРАТУРНОЕ ВЛИЯНИЕ</b>	
Глава 5. Космический мальчик .....	179
Глава 6. Теория хаоса .....	204
Глава 7. Технологическая компания, а не ретейлер .....	246
Глава 8. «Фиона» .....	285
<b>ЧАСТЬ III. МИССИОНЕР ИЛИ НАЕМНИК?</b>	
Глава 9. Отрыв! .....	329
Глава 10. Целесообразные убеждения .....	359
Глава 11. Царство вопросительного знака .....	401
Благодарности .....	428
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ</b>	
Список литературы от Джеффа Безоса .....	433
Примечания .....	437

## ПРЕДИСЛОВИЕ

*Alexa, кто самый богатый человек на планете?*

Осенью 2017 г. голосовой помощник Amazon дал новый ответ на этот вопрос: Джефф Безос, глава и основатель компании Amazon, один из самых известных в мире бизнесменов.

Вслед за взлетом стоимости акций компании Безоса, основанной двадцать три года назад, его личное состояние превысило \$100 млрд. Успех Amazon удивил всех, кроме самых стойких поклонников. Компания вложила миллиард долларов в новую систему частично автоматизированных центров исполнения заказов, чтобы в большинстве городов доставлять заказы пользователям в течение одного или двух дней. Летом 2017 г. Amazon купил компанию Whole Foods Market за \$13,7 млрд, увеличив продажи скоропортящихся продуктов и вызвав беспокойство у традиционных супермаркетов. Компания также продолжала опережать своих соперников, Google и Microsoft, в сулящей огромную выгоду гонке за то, чтобы сделать облачные вычисления доступными для компаний, правительств и университетов.

Но, возможно, самое яркое достижение компании — изобретение самой Alexa. Начиная с 2011 г. Amazon начал без лишнего шума покупать стартапы, специализирующиеся на распознавании речи, нанимать специалистов в области искусственного интеллекта и лингвистов. Эти планы должны были помочь реали-

зовать цель Безоса: создать компьютер, с которым люди могли бы разговаривать — точно так же, как экипаж разговаривал с космическим кораблем «Энтерпрайз» в его любимом телевизионном сериале «Звездный путь». И вот результат их многолетней работы: выход на рынок в 2014 г. смарт-динамика Echo, а также начало новой эры управляемых голосом компьютерных систем. Это был великолепный пример стремления Безоса думать не о текущем квартале или следующем годе, а об усилиях, которые окупятся через много лет.

Alexa, облачный бизнес AWS, покупка Whole Foods — именно эти инициативы определяют судьбу Amazon в третье десятилетие существования компании. Эта книга, рассказывающая о первых двадцати годах, представляет собой попытку рассказать о совсем других битвах, где ставки были очень высоки, — попытках превратить простую идею в реальный бизнес и убедить скептически настроенный мир, что интернет-магазин со склонностью к убыткам может быть первоклассной технологической компанией. В книге также описывается, как стартап с несколькими десятками работников в захудалом районе Сиэтла превратился в гиганта, на которого работают более полумиллиона человек в тридцати странах, с корпоративной культурой, которую часто называют беспощадной и безжалостной.

Беспощадный и безжалостный. Эти слова будут часто встречаться на страницах книги. Это экстремальные, но довольно распространенные в большинстве успешных компаний ценности. Правильное понимание этой смертельно опасной комбинации — вот в чем заключается поразительный талант Безоса и, возможно, самый ценный актив Amazon.

*Брэд Стоун  
Май 2018*

## ПРОЛОГ

В начале 1970-х годов инициативный рекламный представитель Джулия Рэй заинтересовалась осуществляемой в Хьюстоне, штат Техас, необычной школьной программой для одаренных детей, а затем и записала своего сына одним из первых в класс, где обучали по-новому. Эта учебная программа (позднее известная как Vanguard) поощряла творческое мышление и независимость суждений учащихся, и Рэй была настолько очарована новыми методами обучения и энтузиазмом, который программа вызывала у учителей и родителей, что провела настоящее исследование, изучая опыт ее применения в различных школах по всему штату, намереваясь в дальнейшем написать книгу о техасском опыте обучения одаренных детей.

Несколько лет спустя, когда сын Рэй перешел в старшие классы, сама она, продолжая свое исследование, стала посещать начальную школу River Oaks, расположенную в западной части Хьюстона. В качестве сопровождающего директор школы выделил ей смышленного светловолосого шестиклассника, чьи родители попросили лишь о том, чтобы имя мальчика не использовалось в печати, и Рэй стала называть его Тимом.

В дальнейшем в своей книге «Turning On Bright Minds: A Parent Looks at Gifted Education in Texas» («Включение светлых умов: родительский взгляд на обучение одаренных детей

в Техасе») Джулия Рэй охарактеризовала Тима следующим образом: «Ученик с хорошо развитым интеллектом и худощавым телосложением, доброжелательный, но слишком серьезный». По свидетельству учителей, он был не особенно наделен лидерскими качествами, но среди сверстников чувствовал себя уверенно и мог ясно и доходчиво изложить все достоинства романа «Хоббит» Дж. Р. Р. Толкиена.

В свои 12 лет Тим уже был готов к конкурентной борьбе. Он рассказал Рэй, что прочел множество книг, стремясь получить специальный читательский сертификат, однако при этом признал, что все же уступает однокласснице, утверждавшей, что она невероятным образом умудряется читать по десятку книг в неделю. Тим также показал Рэй научный проект, над которым он в то время трудился. Это была работающая на батарейках штука-вина, состоящая из вращающихся зеркал, создающих оптическую иллюзию бесконечного туннеля. Тим смоделировал устройство, после того как увидел его в магазине, там оно стоило \$22. «Мое обошлось дешевле», — сообщил мальчик Джулии. Учителя рассказали, что три проекта Тима были представлены на местном научном конкурсе, в котором принимали участие в основном учащиеся старших классов.

Преподаватели школы по достоинству оценивали изобретательность Тима, хотя можно предположить, что в некоторых случаях им приходилось опасаться его интеллекта: практикуясь в статистике во время прохождения курса математики, мальчик разработал собственную систему рейтинга учителей шестых классов. По его словам, целью данного исследования была оценка качества работы преподавателей, а не их популярность. Тим начал с опроса одноклассников, а затем рассчитал результаты и представил их в виде графиков относительной производительности каждого учителя.

Судя по описаниям Рэй, обычный день Тима был заполнен до отказа. Он рано вставал и уже в 7:00 ожидал автобуса на остановке в квартале от дома. Преодолев на нем около 35 км, Тим наконец добирался до школы, где занимался математикой, чтением, физкультурой, естественными науками, испанским языком, а также

изучал искусства. Процесс предусматривал создание индивидуальных проектов и проведение дискуссий в составе небольших групп. Во время одного из описанных Джулией Рэй уроков семеро учащихся, включая Тима, сидели в тесной компании в кабинете директора и занимались тем, что называется *продуктивным мышлением*. Детям раздавались тексты коротких историй, которые они должны были прочесть в спокойной обстановке и затем обсудить. Первая история повествовала об археологах, которые, вернувшись из экспедиции, объявили, что они обнаружили тайник с драгоценными артефактами — однако впоследствии стало ясно, что речь идет о подделках. Рэй записала некоторые фрагменты из дальнейшего обсуждения этой истории:

— «Наверное, они хотели прославиться. Они выдавали желаемое за действительное...»

— «Некоторые люди живут, думая, будто они всегда могут получить, что им хочется...»

— «Нужно быть терпеливым и уметь использовать то, что имеешь...»

Тим говорил Джулии Рэй, что ему нравятся эти занятия, и посылал: «Знаете, мир так устроен, что всегда есть некто, указывающий тебе, когда следует нажать на кнопку. Нужно уметь думать, что ты можешь сделать самостоятельно».

Позже Рэй столкнулась с фактом, что издатели не заинтересовались ее книгой — редакторы крупных издательских домов объясняли это тем, что предмет ее исследования слишком специфичен. В результате Рэй в 1977 г. напечатала свое произведение тиражом в 1000 экземпляров в мягкой обложке на собственные деньги, заработанные написанием рекламных текстов для рождественского каталога.

Лет через 30 я нашел экземпляр этого издания в Публичной библиотеке Хьюстона. Я также разыскал и саму Джулию Рэй — сейчас она живет в центральной части штата и занимается планированием и информационным обеспечением экологических и культурных мероприятий. Рэй рассказала, что на протяжении последних двух десятилетий с восхищением, но без особого удивления наблюдала, как Тим движется к славе и богатству. «Когда

я познакомилась с ним в его детские годы, для меня стала очевидной одаренность этого мальчика, а новая школьная программа помогла развитию его способностей, — заметила она. — В свою очередь, самой программе так же пошла на пользу его вовлеченность и интерес к учебе. Это была очень хорошая проверка новой концепции обучения».

Рэй вспомнила слова одного из учителей, которого много лет назад попросила оценить потенциал способностей Тима. «Я не могу этого сделать, — ответил тот. — Скажу лишь, что не вижу пределов тому, чего он способен достичь при минимальном стороннем вмешательстве».

В конце 2011 г. я встретился с Тимом (на самом деле этого человека звали Джефф Безос) в штаб-квартире его компании Amazon.com в Сиэтле. Я хотел попросить его о помощи в написании своей книги, в попытке восстановить историю невиданного взлета этой инновационной компании, стремительно выросшей и зачастую склонной применять не до конца проверенные технологии. Компании, которая одной из первых начала использовать безграничные возможности интернета и навсегда изменила представления людей о магазинах и чтении.

С каждым днем Amazon расширяет свое присутствие в нашей жизни. Миллионы человек регулярно заходят со своих компьютеров на сайт компании или родственные ему сайты (такие как Zappos.com и Diapers.com) под влиянием основного побуждающего импульса капиталистического общества: тяги к потреблению. Сайт Amazon.com предоставляет посетителям огромный выбор товаров: от книг, фильмов, садового инвентаря, мебели и продуктов питания и до различных причудливых вещей вроде надувного рога единорога для кошек (стоимостью \$9,50) и электронного замка безопасности для оружия (за \$903,53), которые будут доставлены заказчику через 3–5 дней. Компания практически довела до совершенства искусство мгновенного удовлетворения покупательских потребностей, позволяя за какие-то секунды выбрать продукт и затем доставляя его всего за несколько дней. Нередко от клиентов Amazon можно услышать, что зака-

занный товар волшебным образом появился на пороге их дома гораздо раньше, чем они того ожидали.

Объем продаж Amazon за 2012 г. был равен \$61 млрд, а 17-й год работы компании, весьма вероятно, позволит ей установить рекорд по скорости выхода розничного продавца на уровень продаж в \$100 млрд. Среди клиентов Amazon весьма много ее идейных приверженцев, но есть и опасения, что некоторые конкуренты столь же горячо ее ненавидят. Даже само название компании вошло в бизнес-лексикон в далеко не самой позитивной форме. Так, термин «амазониться» означает «беспомощно наблюдать, как интернет-выскочки из Сиэтла “пылесосят” покупателей и выкачивают прибыль из вашего традиционного бизнеса».

История компании Amazon.com, в понимании большинства людей, — один из знаковых процессов в развитии интернета. Начав как скромный онлайн-продавец книг, компания затем удачно прокатилась на возникшей в конце 1990-х годов волне доткомов<sup>1</sup>, расширив ассортимент своих товаров за счет музыки, фильмов, электроники и игрушек. Удачно избежав последовавших бедствий, связанных с крахом индустрии доткомов в 2000–2001 гг., компания, вопреки прогнозам скептиков, сумела создать собственную комплексную дистрибьюторскую сеть и расширила бизнес, начав продавать программное обеспечение, ювелирные изделия, одежду, аксессуары, спортивные товары, автозапчасти и т.д. И именно тогда, когда Amazon.com утвердилась в статусе ведущего розничного интернет-продавца и владельца торговой платформы, где другие компании могли предлагать свои товары, она в очередной раз переродилась и стала многопрофильной технологической корпорацией, предлагающей своим клиентам инфраструктуру для облачных вычислений — Amazon Web Services, а также недорогие практичные цифровые устройства, такие как электронные ридеры Kindle и планшетные компьютеры Kindle Fire.

«Для меня история Amazon — это история ее блестящего основателя, который лично реализовал свои мечты, — говорил Эрик

---

<sup>1</sup> Интернет-компаний. — *Прим. пер.*

Шмидт, председатель совета директоров компании Google, в открытую заявившей себя как конкурента сервиса доставки Amazon Prime. — Подобных примеров в мире практически нет. Можно упомянуть Apple, но не забывайте, что большинство людей в свое время считали Amazon обреченным проектом, поскольку он, в их представлении, не имел перспектив масштабироваться в работоспособную структуру. Компания накапливала убытки и теряла сотни миллионов долларов. Но Джефф находил нужные слова и вел себя очень умно. Он — технический основатель бизнеса в самом классическом варианте. Он разбирается в каждой его детали и заботится о нем больше, чем кто-либо другой».

Недавний головокружительный взлет стоимости акций Amazon не мешает компании оставаться уникальной и в то же время таить в себе некую загадочность. Итоговая строка ее балансового отчета, как известно, отличается «анемичностью», и лихорадочная экспансия на новые рынки и в новые категории продуктов на самом деле обернулась для компании потерей денег в 2012 г. Но Уолл-стрит, похоже, не принимает это близко к сердцу. Джефф Безос, не уставая говорить о долгосрочных планах, добился настолько серьезного доверия со стороны своих акционеров, что инвесторы готовы терпеливо ждать того дня, когда он решит замедлить расширение бизнеса и всерьез займется извлечением прибыли.

Между тем Безос весьма равнодушен к мнению других людей. Он большой любитель справляться с любыми проблемами самостоятельно, человек, который похож на гроссмейстера, ведущего поиск решения комбинации в конкурентной среде. В результате он использует ходы, направленные на то, чтобы угодить клиентам на психологическом уровне, и предлагает им дополнительные услуги, такие как бесплатная доставка. У него серьезные амбиции, не только касающиеся будущего Amazon, но и имеющие целью раздвинуть границы науки и преобразовать всю медиаиндустрию. В дополнение к финансированию своей собственной аэрокосмической компании Blue Origin, в августе 2013 г. Безос за \$250 млн приобрел оказавшуюся в кризисном положении газету Washington Post, буквально ошелолив этой сделкой мировые СМИ.

Многие из его сотрудников могут засвидетельствовать тот факт, что Безос чрезвычайно трудолюбив. Несмотря на свой искренний смех, который слышали многие, и публичный имидж веселого человека, он способен на неприятные для окружающих выходы в той же мере, как и покойный основатель компании Apple Стив Джобс, которому случалось пугать сотрудников, имевших неосторожность войти в лифт вместе с ним. Безос — микроменеджер, он постоянно фонтанирует новыми идеями и весьма резко реагирует, когда усилия сотрудников не отвечают его строгим представлениям.

Подобно Джобсу, Безос бросает вызов реальности, делая убедительно звучащие, но, по сути, пропагандистские заявления. Он часто говорит, что корпоративная миссия компании Amazon состоит в том, чтобы «улучшать существующие стандарты в различных отраслях промышленности по всему миру, что означает ориентированность на потребности клиентов» [1]. Безос и его сотрудники действительно концентрируют внимание на обслуживании своих клиентов, но одновременно они ведут безжалостную конкурентную борьбу с соперниками и даже с партнерами. Безос любит говорить, что Amazon работает на очень больших рынках, где может быть много победителей. Не исключено, что это соответствует действительности, но верно и то, что продвижению компании способствовал крах ее мелких и крупных конкурентов, многие из которых являлись когда-то всемирно известными брендами: Circuit City, Borders, Best Buy, Barnes & Noble.

Большинство американцев довольно болезненно относятся к усилению корпораций, особенно в тех случаях, когда распространение корпоративной власти на провинциальные города грозит изменениями порядка, сложившегося в местных общинах. С подобным скептическим отношением в свое время столкнулась компания Wal-Mart, а Sears, Woolworth's и другие гиганты розничной торговли повторили опыт продуктовой сети A&P, которая в далеких 1940-х годах сражалась с разорительными антимонопольными исками. Американцы с удовольствием ходят в крупные супермаркеты, привлекающие их удобствами и низкими ценами. Однако в определенный мо-

мент торговые компании становятся настолько большими, что это вызывает возмущение общественного мнения. Мы хотим, чтобы товары стоили дешево, но одновременно активно выступаем против тех, кто подрывает бизнес мелкой бакалейной лавки, куда ходили еще наши родители, или местного книжного магазина, который уже на протяжении нескольких десятилетий подвергается атакам со стороны сначала агрессивно расширявшей свое жизненное пространство сети Barnes & Noble, а теперь и Amazon.

Безос весьма осторожен в публичных высказываниях, затрагивающих внутренние дела его компании. Он, как всезнающий сфинкс, держит свои мысли и планы в тайне, заставляя бизнес-сообщество Сиэтла и всю индустрию высоких технологий теряться в догадках. Он редко выступает на конференциях и не часто дает интервью средствам массовой информации. Даже те американцы, что восхищаются им и внимательно следят за развитием Amazon, склонны неправильно произносить его фамилию («Бизос» вместо «Безос»).

Джон Доэрт, венчурный капиталист, поддержавший компанию на ранней стадии развития и на протяжении десятка лет входивший в ее совет директоров, назвал скучный пиар-стиль Amazon «теорией коммуникации по Безосу». Он рассказывает, что Безос каждый раз берет красную шариковую ручку и вычеркивает из пресс-релизов, описаний продуктов, публичных докладов и писем акционерам все, что может показаться клиентам недостаточно простым и положительным.

Мы *думаем*, что знаем историю Amazon, но на самом деле все, что нам известно, является искусственно созданной легендой, построенной на тех строках в пресс-релизах, докладах и интервью, которые Безос не вычеркнул красной ручкой.

Компания Amazon занимает десяток скромных зданий к югу от небольшого пресноводного озера Юнион, связанного каналами с Пьюджет-Саунд на западе и озером Вашингтон на востоке. В XIX столетии на этом месте размещалась большая лесопилка, а еще раньше здесь было поселение индейцев. Однако пасторальный пейзаж остался в прошлом, теперь район плотно застроен

зданиями, которые занимают биомедицинские стартапы, исследовательский центр и Школа медицины Вашингтонского университета.

Внешне офисы компании Amazon представляют собой современные, ничем не примечательные здания без опознавательных знаков. Но стоит лишь открыть дверь в дом на углу Терри-авеню и Републикан-стрит, где располагается главный штаб Amazon, вас сразу же встретит «улыбка» настенного логотипа компании, прикрепленного над длинным столом для посетителей. С одной стороны стола можно увидеть миску с собачьим кормом для домашних питомцев, что приводят с собой в офис некоторые сотрудники (редкая щедрость для компании, заставляющей персонал оплачивать из собственного кармана питание и места на офисной парковке). Рядом с лифтами вы наверняка заметите черную доску с белыми буквами, которая информирует посетителей о том, что они вступили на территорию, принадлежащую философу. Надпись на доске гласит:

Существует множество вещей, которые до сих пор не изобретены.

Будущее полно открытий.

Люди не имеют ни малейшего представления о том, сколь впечатляющи перспективы интернета, и сейчас мы находимся лишь в самом начале этого большого пути.

*Джефф Безос*

Порядки в Amazon своеобразны. На совещаниях здесь никогда не используются слайд-презентации. Сотрудники должны писать шестистраничные сочинения, раскрывая свою точку зрения, поскольку Безос считает, что это способствует критическому мышлению. Для каждого нового продукта следует разработать документацию в стиле пресс-релиза. Тем самым предлагаемая инициатива изначально облекается в ту форму, в какой она будет впервые представлена клиентам. Каждое совещание начинается с того, что все присутствующие читают документ, а затем обсуждают его (в точности как во время занятий по развитию продук-

тивного мышления в директорском кабинете начальной школы River Oaks).

Во время нашей первой встречи я намеревался обсудить с Безосом замысел настоящей книги и решил подготовиться к этому с соблюдением обычаев компании Amazon: сочинил пресс-релиз.

Безос встретил меня в конференц-зале на восьмом этаже здания. Мы сели за большой широкий стол со столешницей из светлой доски, очень похожий на тот, что стоял 20 лет назад, в период зарождения Amazon, в гараже его создателя. Такие простые столы часто воспринимаются как символ прочности и бережливости. Во время самого первого интервью с Безосом еще в 2000 г. я отметил про себя, что многолетние поездки по миру наложили таки на отца-основателя свой отпечаток: тот был как будто слегка не в форме. Теперь же передо мной сидел подтянутый человек, преобразивший свое телосложение таким же образом, как он сделал это со своей компанией. Кроме того, он кардинальным образом решил проблему своего постепенного облысения, полностью обрив голову, отчего стал похож на капитана Пикарда — одного из героев его любимого фантастического сериала «Звездный путь: следующее поколение».

Когда мы усадились, я подтолкнул к нему через стол папку с написанным пресс-релизом. Поняв, что я решил скопировать принятый в компании стиль составления документов, он захохотал так энергично, что даже начал брызгать слюной.

За последние годы очень многие обращали внимание на необычный смех Безоса: поразительный пульсирующий звук, раздающийся, когда этот человек запрокидывает голову, закрывает глаза и выпускает гортанный рев, похожий на нечто среднее между звуками, которыми сопровождается спаривание слонов, и шумом работающего электроинструмента. Часто Безос начинает хохотать в ситуациях, где другие не видят ничего смешного. В каком-то смысле его смех сам по себе является неразгаданной головоломкой.

Внезапно раздающийся во время делового разговора, этот рокочущий звук заставляет сердца сотрудников компании уходить в пятки. Несколько коллег Безоса высказывали предположение,

что его смех сродни оружию, которым он расчетливо пользуется. «Вы не должны обманываться, — говорил Рик Долзелл, бывший глава информационной службы Amazon. — Это его средство для обезоруживания и нападения. Своим смехом он атакует вас».

С минуту или две Безос молча читал пресс-релиз, а затем мы стали обсуждать амбициозную цель данной книги — впервые рассказать подлинную историю Amazon с момента появления на Уолл-стрит идеи создания компании в начале 1990-х годов и до настоящего времени. Наша беседа продолжалась примерно час. Мы поговорили о других книгах по бизнесу, которые можно было бы взять за образец, а также о биографии *Стива Джобса*, написанной Уолтером Айзексоном и опубликованной вскоре после безвременной кончины главы Apple.

Кроме того, мы обсудили и неприятные нюансы, связанные с написанием и продажей книги о компании Amazon в данный конкретный момент времени. (Все онлайн-овые и офлайн-овые продавцы книги будут иметь *собственное мнение* о ее предмете. Так, французский медиагигант Hachette Livre, владеющий издательским домом Little, Brown and Company, недавно инициировал антимонопольное судебное разбирательство с Министерством юстиции США и регулирующими органами Европейского союза, вытекающее из споров этой корпорации с Amazon по поводу цен на электронные книги. Как и многие другие компании, работающие в сфере розничной торговли и медиаиндустрии, Hachette видит в Amazon полезного партнера и опасного конкурента одновременно. Безусловно, у Безоса есть соображения по этому поводу. Он любит повторять журналистам, что на события, происходящие в книжном бизнесе, оказывает влияние не Amazon, а время.)

За последние 10 лет мне удалось пообщаться с Безосом почти дюжину раз — наши переговоры всегда проходили в энергичной, веселой манере и часто прерывались пулеметными очередями его смеха. Он всегда до предела заряжен нервной энергией (если вы поймаете его в коридоре, он не колеблясь сообщит вам, что никогда не пользуется офисным лифтом, предпочитая подниматься по лестнице). Он всегда сосредоточен на разговоре и никогда не

заставляет собеседников чувствовать, что куда-то торопится или думает о чем-то другом (как это иногда происходит с другими руководителями), но при этом всегда осторожен в высказываниях и не отклоняется от устоявшихся, весьма абстрактных тезисов. Некоторые из них получили достаточно широкую известность, и их даже можно называть «джеффизмами».

«Если вы хотите докопаться до истины, объясняющей, что отличает нас от других, то вот вам ответ, — говорит Безос, вытаскивая на свет уже знакомый “джеффизм”. — Мы по-настоящему клиентоориентированы, мы по-настоящему настроены на долгосрочную перспективу, и мы по-настоящему стремимся изобретать что-то новое. Большинство компаний работают иначе. Они ориентированы на конкурентов, а не на клиентов. Они хотят заниматься тем, что принесет им дивиденды через 2–3 года, и, если этого не происходит, они переключаются на что-то другое. И, кроме того, они предпочитают быть последователями, а не изобретателями, потому что это безопаснее. Если вы хотите узнать правду об Amazon, обратите внимание на то, чем мы отличаемся от остальных. Очень немногие компании обладают всеми тремя названными характеристиками».

Ближе к концу разговора Безос наклонился ко мне, поставив локти на стол, и спросил: «А как вы планируете справиться с нарративными формами?»

Ах, ну да, конечно, нарративные формы! На мгновение я испытал всплеск паники, знакомый тем сотрудникам Amazon, что за последние два десятилетия сталкивались с неожиданными вопросами от своего чрезвычайно эрудированного босса. Безос пояснил, что нарративная форма — это термин, введенный Нассимом Николасом Талебом в своей книге «The Black Swan»<sup>1</sup> (2007) для описания биологической склонности людей превращать сложные реалии в упрощенные успокаивающие истории. Талеб утверждает, что ограничения человеческого мозга привели к возникновению тенденции встраивать разрозненные факты

---

<sup>1</sup> Талеб Н.Н. Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости. — М.: КоЛибри, 2012. — Прим. ред.

и события в причинно-следственные уравнения и затем преобразовывать их в понятные нам нарративы. Эти повествования ограждают людей от постижения истинной случайности мира, хаоса человеческого опыта и в некоторой степени от понимания обескураживающе огромного значения везения, играющего важнейшую роль во всех наших успехах и неудачах.

Согласно предположению Безоса, успех его компании может быть связан с подобной невероятно сложной для восприятия историей, в которой нет места простым объяснениям вроде изобретения конкретных инновационных продуктов (таких, например, как веб-сервисы Amazon, которыми в настоящее время пользуются для выполнения своих операций многие другие интернет-компании).

«Появление и реализация компанией новой идеи представляет собой не упорядоченный процесс. Там нет момента, когда можно сказать: “Ага! Вот оно!”» — пояснил Безос. Он беспокоился, что сведение истории Amazon к упрощенному рассказу создаст *впечатление* ясности, но при этом отдалит читателя от реальности.

Талей в своей книге (которую, кстати, пришлось прочесть всем руководителям Amazon) заявляет, что избежать заблуждений, вызываемых нарративными формами, позволяет применение во время повествования экспериментальных и клинических данных. Возможно, более практичное решение, по крайней мере для начинающего автора, состоит в том, чтобы признать потенциальное влияние нарративных форм, а затем все же окунуться в освещение выбранной темы.

Поэтому я начну свое повествование с оговорки, что идея создания Amazon возникла в 1994 г. на 40-м этаже одного из небоскребов в центре Манхэттена. Почти 20 лет спустя штат компании уже превышал 90 тысяч человек; она превратилась в одну из самых известных корпораций на планете и ныне не только радует покупателей широким ассортиментом, низкими ценами и высоким уровнем обслуживания, но и нервирует своими нововведениями даже легендарных мастодонтов розничной торговли. Вашему вниманию я представляю одну из попыток описания того,

как все это произошло. Данная книга основана на информации, полученной в ходе проведения более чем 300 интервью с нынешними и бывшими руководителями и сотрудниками компании Amazon, в том числе и с самим Безосом, который, в конце концов, решил поддержать этот проект, несмотря на то, что, по его мнению, «время для мемуаров еще не пришло». Тем не менее он позволил мне побеседовать с руководителями компании, с членами своей семьи и друзьями, за что я ему весьма благодарен. Я также использовал материалы таких изданий, как Newsweek, New York Times и Bloomberg Businessweek, за те 15 лет, что они писали об Amazon.

Цель этой книги состоит в том, чтобы рассказать историю величайшего успеха в бизнесе, достигнутого с тех пор, как Сэм Уолтон облетел на двухместном турбовинтовом самолете юг Америки, выбирая наиболее перспективные места для открытия своих магазинов Wal-Mart. Это рассказ о том, как одаренный ребенок превратился в чрезвычайно деятельного генерального директора, и о том, как он, его семья и коллеги сделали ставку на революционную технологию под названием интернет и на грандиозные перспективы магазина, в котором должно продаваться абсолютно все.

**ЧАСТЬ I**  
**ВЕРА**

## Глава 1

# ДОМ БИРЖЕВЫХ АНАЛИТИКОВ

Прежде чем превратиться в крупнейший на планете книжный магазин и ведущий интернет-супермаркет, Amazon.com представлял собой всего лишь идею, витающую в нью-йоркском офисе одной из самых необычных фирм Уолл-стрит — D. E. Shaw & Co.

Хеджевый фонд DESCO (как его ласково называли сотрудники фирмы) был создан в 1988 г. Дэвидом Шоу, профессором компьютерных наук Колумбийского университета. Наряду с основателями других новаторских инвестиционных фирм той эпохи, таких как Renaissance Technologies и Tudor Investment Corporation, Шоу был пионером в использовании компьютеров и сложных математических формул для биржевого анализа и моделирования поведения мировых финансовых рынков. Когда, например, цена каких-то акций в Европе оказывалась чуть выше, чем цена тех же акций на бирже в США, компьютер немедленно сигнализировал об этом, чтобы трейдеры DESCO успели совершить сделку и воспользоваться сложившимся неравенством цены в интересах фонда.

Широкое финансовое сообщество практически ничего не знало о высокоэрудированном основателе фонда Дэвиде Шоу, и это было ему только на руку. Подобные фирмы предпочитали не привлекать пристального внимания конкурентов к своим алгоритмам биржевой торговли. Они работали с частными капи-

талами таких богатых клиентов, как финансист-миллиардер Дональд Сассмэн или семья Тиш. Дэвид Шоу был твердо убежден, что если фонд DESCO собирается использовать инновационные подходы к инвестированию, то единственный способ сохранить лидерство состоит в том, чтобы уберечь свои идеи и методы, связанные с применением компьютерных технологий в биржевой торговле, от посягательств со стороны конкурирующих инвестиционных компаний.

Шоу достиг совершеннолетия в эпоху рассвета новых мощных суперкомпьютеров. Он получил докторскую степень в Стэнфордском университете в 1980 г., а затем переехал в Нью-Йорк, где стал преподавателем на факультете компьютерных наук Колумбийского университета. В начале 1980-х годов компании, работающие в сфере высоких технологий, неоднократно пытались переманить его в частный сектор. Изобретатель Дэнни Хиллис, основатель компании Thinking Machines Corporation, специализирующейся на производстве суперкомпьютеров (впоследствии он стал одним из ближайших друзей Джеффа Безоса), почти убедил Шоу перейти на работу в его фирму. Тот сначала принял приглашение, но затем отказался, сообщив Хиллису о своем желании заняться чем-то более прибыльным, поскольку, немного разбогатевав, он в любом случае смог бы снова заняться работой над созданием суперкомпьютеров. Хиллис утверждал, что, даже если Шоу сумеет заработать себе капитал — а это казалось маловероятным, — он уже никогда не вернется к компьютерным наукам (на самом деле Шоу сделал это, после того как стал миллиардером и передал оперативное управление своим хеджевым фондом в другие руки). «Я жестоко ошибся в обоих случаях», — признал позже Хиллис.

В конце концов, покинуть академическое сообщество Шоу вынудил инвестиционный банк Morgan Stanley, который в 1986 г. включил его в состав знаменитой группы, работавшей над созданием новейшего программного обеспечения для осуществления арбитражной биржевой торговли. Но Шоу хотел работать на себя. В 1988 г. он покинул Morgan Stanley и, получив \$28 млн инвестиций от Дональда Сассмэна, открыл собственную фирму,

офис которой был расположен в здании на Уэст-Виллидж, прямо над книжным магазином.

Инвестиционная компания Дэвида Шоу существенно отличалась от других фирм, работающих на Уолл-стрит. Шоу набрал в штат не финансистов, а ученых и математиков — людей не слишком общительных, но обладающих очень высоким интеллектом. Боб Гельфонд, который присоединился к управлению фондом DESCО после того, как фирма Шоу переехала на верхний этаж здания на «Парк-авеню», рассказывал, что Дэвид хотел применить научный подход для приложения мощи современных технологий и компьютеров к работе на финансовых рынках, а также что он ориентировался на Goldman Sachs и хотел построить такую компанию, которая была бы одним из столпов Уолл-стрит.

Дэвид Шоу очень трепетно и строго относился к управлению своим детищем. Он регулярно напоминал сотрудникам, что нужно писать название фирмы определенным образом — с пробелом между буквами «D» и «E». Он также ввел каноническую формулировку миссии компании: «Торговля акциями, облигациями, фьючерсами, опционами и другими финансовыми инструментами» — именно в таком порядке и никак иначе! Щепетильность Шоу распространялась и на более важные области его бизнеса. Например, любой из работающих в его фирме ученых-компьютерщиков мог предложить торговую идею, но для доказательства ее эффективности идею следовало подвергнуть научному исследованию и статистическим тестам. В 1991 г. прибыль D. E. Shaw существенно возросла, и компания переехала на Манхэттен, заняв верхние этажи небоскреба неподалеку от центра, всего в одном квартале от Таймс-сквер. Новый офис компании был оформлен по проекту архитектора Стивена Холла: в двухэтажном вестибюле в специально вырезанных нишах белых стен была установлена разноцветная люминесцентная подсветка. Осенью того же года Шоу организовал мероприятие по сбору средств на проведение предвыборной кампании кандидата в президенты Билла Клинтона. Среди гостей, заплативших по \$1000 за входной билет, были знаменитости — например, Жаклин Онассис. В тот вечер сотрудников компании попросили покинуть офис до на-

чала мероприятия. Джефф, один из самых молодых вице-президентов на Уолл-стрит, решил отправиться поиграть с коллегами в волейбол, но прежде все же воспользовался возможностью сфотографироваться с будущим президентом.

В то время Безос, 29-летний мужчина ростом в 1 м 55 см, с небольшой лысиной и уже наметившимся брюшком, казался закоренелым трудоголиком. Он провел на Уолл-стрит семь лет и на всех, кто его знал, производил неизгладимое впечатление своим острым умом и безграничной решительностью. После окончания Принстона в 1986 г. Джефф вместе с двумя профессорами Колумбийского университета работал на компанию Fitel, которая занималась созданием и развитием частной компьютерной трансатлантической сети для торговцев акциями. Грасиела Чичильнски, соучредитель компании и тогдашний начальник Безоса, запомнила его как способного и оптимистично настроенного сотрудника, который упорно трудился и организовывал деятельность компании в Лондоне и Токио. «Он не беспокоился о том, что думают другие люди, — вспоминала Чичильнски. — Когда перед ним оказывалась интеллектуально сложная проблема, он просто разжевывал ее и выдавал результат».

В 1988 г. Безос перешел в финансовую компанию Bankers Trust и, разочаровавшись в том, что он называл институциональной неготовностью компаний к изменению своего статуса-кво, уже искал возможности начать собственный бизнес. В период с 1989 по 1990 г. Безос в течение нескольких месяцев в свободное время работал над созданием стартапа вместе с молодым сотрудником Merrill Lynch по имени Холси Минор, который позже основал электронную новостную сеть CNET. Их общее начинание, строившееся на идее рассылки клиентам индивидуальных факсимильных сообщений, рухнуло, когда Merrill Lynch отказалась от обещанного финансирования проекта. Тем не менее Безос успел произвести яркое впечатление. Минор вспоминал, что Безос внимательно изучал истории некоторых бизнесменов и что он особенно восхищался человеком по имени Фрэнк Микс, предпринимателем из Виргинии, сколотившим состояние на франшизах Domino's Pizza. Неменьшее уважение Безоса вызывал

пионер компьютерных наук Алан Кей. Безос часто цитировал его замечание о том, что «точка зрения стоит 80 баллов IQ» — напоминание, что новый взгляд на известные вещи может привести к открытию. «Он учился абсолютно на всем, — вспоминал Минор. — Я не думаю, что на свете есть кто-то, известный Джеффу, от кого он ушел бы, не получив того урока, который этот человек мог бы ему преподать».

Безос вновь сменил работу, после того как «охотник за головами»<sup>1</sup> убедил его встретиться с руководителем одной необычной финансовой компании. Позже Безос сказал, что нашел на новом месте родственную душу — Дэвида Шоу, «одного из немногих среди всех известных ему людей, у кого полностью развито как левое, так и правое полушарие головного мозга» [1].

Работая в DESCО, Безос проявил многие из тех своеобразных качеств, которые позже отмечали его сотрудники в компании Amazon. Он был дисциплинирован и пунктуален, постоянно записывал возникающие идеи в блокнот, который всегда носил с собой, словно опасаясь, что идеи могут улетучиться из его головы, если он не зафиксирует их на бумаге. Он легко отказывался от старых представлений, если новые нравились ему больше. И он уже тогда демонстрировал свой мальчишеский азарт и был склонен прерывать разговор смехом — тем самым, о котором позже узнает весь мир.

Безос применял аналитический подход ко всему, включая социальные явления. Будучи в то время холост, он начал посещать школу танцев, рассчитывая, что это поможет ему снискать успех у женщин. Позже он признался, что думал о том, как увеличить «женский поток» [2] — по аналогии с «потоком сделок», показателем, применяемым на Уолл-стрит для оценки инвестиционных возможностей. Джефф Холден, который работал с Безосом сначала в D. E. Shaw & Co., а затем в Amazon, говорил, что из всех известных ему людей тот был наиболее склонен к наблюдению за собой и очень методично подходил ко всем деталям своей жизни.

---

<sup>1</sup> Сотрудник агентства по подбору кадров. — *Прим. пер.*