



&



# Содержание

Введение. Уолтер Айзексон.....	9
Обзор источников .....	38

## Часть 1

### ПОСЛАНИЯ АКЦИОНЕРАМ

Все дело в долгосрочной перспективе (1997).....	43
Одержимость (1998) .....	50
Работа на долгосрочную перспективу (1999).....	57
Нацеленность на перспективу (2000).....	65
Потребительская франшиза – наш самый ценный актив (2001) ....	70
То, что хорошо для клиентов, хорошо и для акционеров (2002) ....	76
Долгосрочное мышление (2003) .....	81
Размышления о финансах (2004).....	84
Принятие решений (2005).....	90
Создание нового бизнеса (2006) .....	95
Команда миссионеров (2007) .....	99
Направление «от клиента» (2008).....	103
Постановка целей (2009) .....	108
Основные инструменты (2010) .....	112
Сила изобретательности (2011).....	117
Внутренний стимул (2012).....	123
«Вау!» 2013 .....	128
Наем ветеранов.....	136
Три главные идеи (2014) .....	145
Выдающиеся победители платят за опыт (2015) .....	157

Противостоять Дню 2 (2016) .....	172
Формирование культуры высоких стандартов (2017) .....	179
Интуиция, любопытство и сила поиска (2018) .....	195
Масштаб во благо (2019) .....	205

Часть 2  
ЖИЗНЬ И РАБОТА

Мой талант в жизни .....	219
Решающий момент в Принстоне .....	221
«Мы – то, что мы выбираем».	
Обращение к выпускникам Принстона 2010 года .....	223
Находчивость .....	227
Почему я перешел из хедж-фонда в торговлю книгами .....	230
Поиск первопричины .....	234
Создание богатства .....	235
Идея для Prime .....	236
Планируя на три года вперед .....	237
Откуда взялась идея Amazon Web Services .....	239
Alexa, ИИ и машинное обучение .....	241
Традиционные магазины и Whole Foods .....	245
Приобретение Washington Post .....	246
Доверие .....	249
Гармония работы и личной жизни .....	251
Рекрутинг талантов: вам нужны наемники или миссионеры? .....	253
Решения .....	254
Конкуренция .....	257
Государственный контроль и крупные компании .....	259
Экологическая программа Climate Pledge/ «Климатическое обязательство» .....	261
Фонд Безоса Day One .....	266
Цель полета в космос .....	271
Это все еще День 1 для Америки .....	285
Алфавитный указатель .....	301

# Введение

*Уолтер Айзексон*

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

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

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

Леонардо не нужно было знать все перечисленное, чтобы написать *Мону Лизу* (хотя это и помогло); ему необходимо было все узнать, потому что он был Леонардо, вечно одержимый любопытством. «У меня нет особого таланта, — признался однажды Эйнштейн. — Мне просто безумно любопытно». Это не совсем

верно (он, конечно, обладал особым талантом), но он был прав, утверждая: «Любопытство важнее знаний».

Вторая ключевая черта — любовь к искусству и науке, попытка объединить их. Всякий раз, когда Стив Джобс запускал новый продукт, такой как iPod или iPhone, презентация заканчивалась изображением уличного знака, обозначающего пересечение улицы Свободных искусств с улицей Технологий. «В Apple генетически заложено понимание того, что одной технологии недостаточно, — сказал он на одной из таких презентаций. — Мы считаем, что именно технология в сочетании с гуманитарными науками дает результат, заставляющий наши сердца петь». Эйнштейн тоже понял, как важно совмещать искусство и науку. Когда он чувствовал, что зашел в тупик в поисках общей теории относительности, то доставал скрипку и играл Моцарта, говоря, что музыка помогает ему установить связи с гармонией сфер. Леонардо да Винчи создал величайший символ единения искусства и науки — это Витрувианский человек, рисунок обнаженного мужчины, стоящего в круге, вписанном в квадрат, триумф анатомии, математики, красоты и духовности.

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

Другая характерная черта по-настоящему инновационных и творческих людей — то, что у них есть *поле искажения реальности*, термин, впервые примененный к описанию харизмы Стива Джобса, — фраза взята из эпизода «Звездного пути», в котором

инопланетяне создают целый новый мир исключительно с помощью силы разума. Когда коллеги возражали Джобсу, говоря, что его идею или предложение невозможно реализовать, он использовал трюк, которому научился у одного индийского гуру: не мигая смотрел на сотрудников и убеждал: «Не бойтесь. Вы можете это сделать». Он бесил людей, сводил их с ума, но также и заставлял их делать вещи, которые им казались невыполнимыми.

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

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



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

Именно эта триада — гуманитарные науки, технологии, бизнес — сделала его одним из самых успешных и влиятельных новаторов нашей эпохи. Как и Стив Джобс, Безос преобразил множество отраслей. Amazon, крупнейший в мире интернет-ритейлер, изменил то, как мы делаем покупки и чего ожидаем от доставки. Более половины американских домохозяйств являются членами Amazon Prime\*, и в 2018 году компания доставила десять миллиардов пакетов, что на два миллиарда превышает число людей на нашей планете. Amazon Web Services (AWS) предоставляет облачные вычислительные сервисы и приложения, которые позволяют стартапам и начинающим компаниям легко создавать новые про-

---

\* Amazon Prime — интернет-сервис, принадлежащий Amazon; программа быстрой доставки для клиентов Amazon. Приобретя подписку, клиент получает множество бонусов, скидок и подарков. Также сервис предоставляет подписки для своей медиатеки на телеканалы, сериалы, кино, доступ к библиотеке и возможность легально приобрести видеопroduкцию, книги, игры, музыку, облачное хранилище и многое другое. — *Прим. перев.* (Примечания, не обозначенные пометкой *Прим. ред.*, принадлежат переводчику.)

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

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

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

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

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

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

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

В детском саду, работавшем по методике М. Монтессори, Безос всегда был чем-то фанатично увлечен. «Воспитательница жаловалась моей матери, что я слишком сосредоточен на задаче и что она не может заставить меня переключиться с одного задания на другое, поэтому ей приходится просто переносить меня вместе со стулом, — вспоминает он. — И кстати, если вы спросите людей, которые сейчас работают со мной, эта моя особенность, вероятно, сохранилась и сегодня».

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