



the
everything store



ДЖЕФФ
БЕЗОС
И ЭРА
AMAZON



БРЭД СТОУН

Брэд Стоун

**The Everything Store.
Джефф Безос и эра Amazon**

«Азбука-Аттикус»

2013

Стоун Б.

The Everything Store. Джефф Безос и эра Amazon / Б. Стоун —
«Азбука-Аттикус», 2013

ISBN 978-5-389-08286-1

Эта книга – история успеха и расследование одновременно. Рассказ о том, как, пережив крах пузыря доткомов, Amazon сумел обойти конкурентов и начать свою беспрецедентную экспансию по странам и отраслям. Расследование того, как устроена одна из самых необычных на сегодняшний день компаний планеты, которой принадлежат не только самый известный интернет-магазин, но и фирмы робототехники, облачных технологий, космические проекты и СМИ. Джефф Безос – выдающийся бизнесмен, блестящий аналитический ум и жесткий организатор. Перед вами первая и весьма подробная биография этого неутомимого лидера и генератора идей, не признающего в бизнесе границ, традиций и стереотипов. Вы узнаете, чем живет Amazon сегодня и каковы его планы на ближайший, XXI век, ведь «магазин всего» – далеко не окончательная ипостась компании Безоса. Какой она будет через несколько лет, предсказать невозможно: эта история пишется в наши дни.

ISBN 978-5-389-08286-1

© Стоун Б., 2013
© Азбука-Аттикус, 2013

Содержание

Пролог	6
Часть I	13
Глава 1	13
Глава 2	21
Глава 3	44
Конец ознакомительного фрагмента.	60

Брэд Стоун

The Everything Store.

Джефф Безос и эра Amazon

Посвящается Изабелле 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.

Brad Stone

The everything store

Jeff Bezos and the Age of Amazon

Издание опубликовано с согласия Little, Brown and Company. Все права защищены

© Brad Stone, 2013

© Ильина Н., перевод на русский язык, 2014

© Оформление, издание на русском языке. ООО «Издательская Группа «Азбука-Аттикус», 2014

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 тexasском 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 штуковина, состоящая из вращающихся зеркал, создающих оптическую иллюзию бесконечного туннеля. Тим смоделировал устройство, после того как увидел его в магазине, там оно стоило 22 долл. «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 становилось 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 пояснял: «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 долл.) и электронного замка безопасности для оружия (за 903,53 долл.), 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 заказанный товар волшебным образом появился на пороге их дома гораздо раньше, чем они того ожидали.

Объем продаж Amazon за 2012 г. был равен 61 млрд долл., а 17-й год работы компании, весьма вероятно, позволит ей установить рекорд по скорости выхода розничного продавца на уровень продаж в 100 млрд долл. 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 доткомов¹, 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 дистрибуторскую 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 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 долл. приобрел оказавшуюся в кризисном положении газету Washington Post, буквально ошеломив 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 выходки в той же мере, как и

¹ Интернет-компания. – Прим. пер.

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»². 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 момент 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 скудный 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

² Джефф Безос, тезисы обращения к выпускникам Тэнперовской школы бизнеса Университета Карнеги-Меллон, 18 мая 2008 г.

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 продуктивного 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 уселись, я подтолкнул к нему через стол папку с написанным пресс-релизом. Поняв, что я решил скопировать принятый в компании стиль составления документов, он захотел 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»³ (2007) для описания биологической склонности людей превращать сложные реалии в упрощенные успокаивающие истории. Талей утверждает, что ограничения человеческого мозга привели к возникновению тенденции встраивать разрозненные факты 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.

³ Талей Н. Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости. – М.: Инностранка, 2012. – Прим. ред.

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 DESCО (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 DESCО 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 капиталами таких богатых клиентов, как финансист-миллиардер Дональд Сассмэн или семья Тиш. Дэвид Шоу был твердо убежден, что если фонд DESCО 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 разбогатев, 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, полу-

чив 28 млн долл. 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 DESCO 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 долл. за входной билет, были знаменитости – например, Жаклин Онассис. В тот вечер сотрудников компании попросили покинуть офис до начала 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 трудолюбом. 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. Не меньшее 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»⁴ 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 DESCO, 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 «потокотом 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.

Компания D. E. Shaw не придерживалась формальных правил, действовавших в других фирмах на Уолл-стрит; в этом смысле она была гораздо ближе к стартапам Кремниевой долины. Сотрудники D. E. Shaw носили на работе джинсы или брюки цвета хаки вместо костюмов и галстуков, а иерархия компании была плоской (однако наиболее важная информация о применяемых торговых алгоритмах тщательно охранялась). Похоже, Безосу пришлось по душе идея непрерывного рабочего дня; он держал в своем кабинете спальный мешок и несколько упаковок яиц на тот случай, если ему придется ночевать на рабочем месте. Николас Лавджой, его коллега, который позже перешел в Amazon, рассказывал, что спальный мешок нередко лежал без дела, поскольку, оставаясь на ночь в офисе, Безос и его коллеги по DESCO часто собирались вместе и до самого утра играли в нарды или в бридж (как правило, на деньги).

По мере роста компании Дэвид Шоу постоянно думал о привлечении новых талантов. Он внимательно следил за вундеркиндами, демонстрирующими выдающиеся способности в математике и естественных науках, которые он считал универсальными. Так же пристально компания изучала списки стипендиатов программы Fulbright⁵ и лучших студентов ведущих колледжей. Выбранным кандидатам рассылались письма, где наряду с описанием преимуществ компании содержалось заявление: «Мы подходим к набору персонала в бескомпромиссно элитарной манере».

Тех, кто отвечал на эти письма и получал достаточно высокий средний балл по результатам тестирования на наличие способностей, приглашали в Нью-Йорк на изнурительное собеседование. Представители компании любили задавать новобранцам неожиданные вопросы,

⁴ Сотрудник агентства по подбору кадров. – Прим. пер.

⁵ Американская государственная программа образовательных грантов для иностранных граждан. – Прим. пер.

например: «Сколько в США факсимильных аппаратов?» Целью было увидеть, каким образом тот или иной кандидат подходит к решению сложных задач. По окончании собеседования все, кто участвовал в его проведении, собирались вместе и выражали свое мнение по каждому кандидату, используя четыре оценки: совсем не подходит; скорее не подходит; скорее подходит; точно подходит. Всего один негативный отзыв мог лишить кандидата шансов.

Позже Безос перенял этот и некоторые другие методы управления Шоу, применив их у себя в Сиэтле. Даже сегодня руководители Amazon используют данный подход при оценке претендентов на место в компании.

Процедура проведения собеседований, используемая в DESCO, в точности соответствовала способу мышления Безоса. В результате одного из таких собеседований в компанию попала женщина, впоследствии ставшая спутницей его жизни. Маккензи Таттл, которая в 1992 г. получила диплом Принстонского университета по специальности «английский язык» и училась у самой Тони Моррисон⁶, была принята на работу в хеджевый фонд в качестве помощника по административным вопросам, а затем перешла в непосредственное подчинение к Безосу. Лавджой вспоминал, как однажды вечером Безос заказал лимузин и вместе с несколькими коллегами отправился в ночной клуб, где «угощал всю компанию, но было заметно, что его основное внимание явно сосредоточено на Маккензи».

Позже Маккензи утверждала, что на самом деле именно она выбрала своей целью Джеффа, а не наоборот. «Мой кабинет находился рядом с его, и в течение всего дня я слушала этот сказочный смех, – сказала она в интервью журналу *Vogue* в 2012 г. – Как можно было в него не влюбиться?» Она начала свою кампанию по завоеванию Безоса, предложив тому совместный обед. Они обручились через три месяца после того, как начали встречаться, а еще через три месяца поженились {3}. Свадьба состоялась в 1993 г. в отеле «Брейкерс» в Уэст-Палм-Бич и пришлось на лучшее время для игр и полуночных вечеринок у бассейна. От компании D. E. Shaw на свадьбе присутствовали Боб Гельфонд и программист по имени Том Карзес.

Между тем фонд DESCO стремительно рос, и управлять им становилось все труднее. Несколько сотрудников компании рассказали, что в то время Шоу пригласил консультанта-психолога, который провел тестирование по методу Майерс-Бриггс для всего руководящего состава компании. Неудивительно, что все эти люди оказались интровертами – все, кроме Джеффа Безоса. В команде D. E. Shaw начала 1990-х годов он считался образцовым экстравертом.

Безос был настоящим «мотором» DESCO. К 1993 г. он организовал базирующуюся в Чикаго группу трейдеров, работавших на рынке опционов, а затем под его руководством компания начала деятельность на так называемом «третьем рынке» – альтернативной внебиржевой площадке, где розничные инвесторы могли торговать акциями без уплаты комиссий, взимаемых на Нью-Йоркской фондовой бирже {4}. Брайан Марш, программист компании, позднее работавший и в Amazon, говорил, что Безос вел себя так решительно, харизматично и убедительно, когда защищал проект выхода компании на «третий рынок», – нетрудно было заметить в нем черты великого лидера. Однако, двигаясь в этом направлении, подразделение Безоса столкнулось с многочисленными проблемами. Их источником оказался доминирующий на просторах «третьего рынка» игрок – Бернард Мэдофф (создатель огромной финансовой пирамиды, раскрытой в 2008 г.). Компания Мэдоффа была пионером этого бизнеса и всячески старалась сохранить свое лидирующее положение на рынке. Члены команды Безоса прямо из окон своих кабинетов могли заглядывать в офисы компании Мэдоффа, располагавшиеся в небоскребе «Липстик-билдинг» в Ист-Сайде.

⁶ Американская писательница, лауреат Нобелевской премии по литературе 1993 г. – *Прим. пер.*

Несмотря на то что вся Уолл-стрит считала D. E. Shaw очень скрытным хеджевым фондом, сама фирма имела о себе несколько иное представление. Согласно определению Дэвида Шоу, его компания являлась не хеджевым фондом, а универсальной технологической лабораторией, полной новаторов и талантливых инженеров, которые могли использовать компьютерные науки для решения различных проблем {5}. Инвестирование было лишь первой областью, в которой компания решила применить свои способности.

В 1994 г., когда потенциальные возможности интернета в полной мере могли оценить лишь немногие посвященные, Шоу полагал, что его компания обладает уникальными конкурентными преимуществами, и ими следует воспользоваться. Человеком, которого он выбрал для реализации этих планов, стал Джефф Безос.

Компания D. E. Shaw имела все необходимое для получения преимуществ в виртуальном пространстве. Большинство сотрудников вместо привычных для того времени торговых терминалов использовали рабочие станции Sun, имели доступ во Всемирную сеть и применяли все существовавшие тогда интернет-сервисы, такие как Gopher, Usenet, электронная почта и Mosaic – один из первых веб-браузеров. Для подготовки документов они пользовались редактором LaTeX – все, кроме Безоса, который заявлял, что это программа излишне сложна. Фирма D. E. Shaw одной из первых на Уолл-стрит зарегистрировала собственный интернет-адрес. Согласно архивным данным, заявка на домен Deshaw.com поступила в 1992 г. Goldman Sachs сделала это лишь в 1995-м, а Morgan Stanley – еще на год позже.

Профессор Шоу, который еще до широкого распространения интернета пользовался его предшественником, сетью ARPANET, был увлечен идеей коммерческого и социального использования единой глобальной компьютерной сети. Безос впервые столкнулся с интернетом в 1985 г., когда изучал в Принстоне курс астрофизики, но до своего прихода в DESCO никогда не задумывался о коммерческом потенциале Сети. Теперь же Шоу и Безос каждую неделю несколько часов посвящали мозговому штурму, исследуя возможности использования новых технологий, после чего Безос проверял, насколько найденные идеи пригодны для практического применения {6}.

В начале 1994-го в ходе дискуссий между Безосом, Шоу и другими сотрудниками D. E. Shaw родилось несколько бизнес-планов. Один из них был построен на концепции бесплатной для потребителей и финансируемой за счет рекламных отчислений услуги электронной почты – это была идея, ныне стоящая за проектами Gmail и Yahoo!. Фонд DESCO начал реализацию этого проекта, основав компанию под названием Juno, которая стала публичной в 1999 г. и вскоре после этого слилась со своим конкурентом, NetZero. Другая идея заключалась в том, чтобы создать новый финансовый сервис, который позволил бы пользователям интернета торговать акциями и облигациями по сети. В 1995 г. Шоу реализовал эту идею, учредив компанию FarSight Financial Services – предшественника множества современных интернет-трейдеров, таких как E-Trade. Позже он продал ее Merrill Lynch.

Наконец, Шоу и Безос обсуждали также еще одну идею. Они называли ее «магазином, в котором можно купить все».

Некоторые руководители DESCO того времени рассказывали, что идея «магазина всего» была очень проста: речь шла о создании интернет-компании, служащей посредником между покупателями и производителями и реализующей практически любые товары по всему миру. Одним из элементов, которому придавалось важное значение на начальном этапе, было обеспечение клиентам магазина возможности оставлять письменные замечания о любом товаре, что рассматривалось как более справедливая и надежная версия старого каталога Montgomery Ward, содержащего отзывы о поставщиках. Шоу лично подтвердил существование концепции интернет-магазина, когда в интервью New York Times Magazine в 1999 г. сказал следующее: «Идея основывалась на том, что кто-то всегда получает прибыль в качестве посредника. Ключевой вопрос: кто выступит в роли этого посредника?» {7}.

Заинтригованный убежденностью Шоу в неизбежном наступлении эры интернета, Безос занялся исследованием скорости расширения Всемирной сети. Незадолго до этого проживающий в Техасе автор и издатель по имени Джон Квотермен начал публиковать ежемесячный информационный бюллетень под названием Matrix News, в котором превозносились возможности интернета и обсуждались варианты его коммерческого применения. В февральском выпуске бюллетеня за 1994 г. приводились поразительные данные. Квотермен впервые проанализировал годовые темпы распространения недавно появившейся технологии представления информации в виде веб-страниц и отметил, что этот простой и дружелюбный интерфейс оказался востребован со стороны гораздо более широкой аудитории, чем другие интернет-технологии. На одном из представленных графиков он показал, что количество байтов, переданных через интернет в период с января 1993-го по январь 1994 г., выросло в 2057 раз. Другой график демонстрировал скачок количества пакетов – единиц данных, – пересланных с использованием веб-технологии: оно увеличилось за тот же период в 2560 раз {8}.

Безос интерполировал эти данные на текущий год и выяснил, что общий показатель веб-активности пользователей увеличился еще примерно на 2300 %, или в 230 тыс. раз. «Ничто не способно расти настолько быстро, – рассказывал Безос позднее. – Это было так необычно, что заставило меня задуматься, какой бизнес-план может иметь смысл в контексте этого роста?» {9} (В первые годы после создания Amazon Безос любил говорить во время своих выступлений, что «полученные им цифры годового темпа роста в 2300 % лишили его покоя».)

Он пришел к выводу, что открывать магазин, в котором действительно продавалось бы сразу все, непрактично – по крайней мере, на начальном этапе. Он составил список из 20 возможных категорий товаров, среди которых было программное обеспечение, канцелярские принадлежности, одежда и музыка. В конечном итоге он остановился на книгах. Они представляли собой абсолютно стандартный товар; экземпляр книги, продававшийся в одном магазине, был точной копией той же книги, лежащей на прилавке в другом месте, поэтому покупатели заранее знали, что они получат. В то время на книжном рынке присутствовали два основных дистрибьютора: компании Ingram и Baker and Taylor, поэтому новому розничному продавцу не требовалось заключать индивидуальный договор с каждым из тысячи книгоиздателей. И, что самое главное, в мире выпускалось три миллиона наименований книг, что было гораздо больше, чем могли бы разместить на своих полках даже такие крупные супермаркеты, как Barnes & Noble или Borders.

Если Безос не мог создать магазин, который торговал бы сразу всем, то ему следовало реализовать основную идею – предложить покупателям неограниченный выбор, по крайней мере, в одной важной категории товаров. «При наличии огромного разнообразия этого товара можно было создать магазин в Сети, не имеющий аналогов в любом другом виде, – рассуждал Безос, – настоящий супермаркет с исчерпывающим ассортиментом, а возможность широкого выбора – это именно то, что ценят покупатели» {10}.

Сидя в своем офисе на 40-м этаже здания, расположенного по адресу: Западная 45-я улица, дом 120, Безос с трудом сдерживал прилив энтузиазма. Вместе с руководителем кадровой службы DESCO Чарльзом Ардаем он изучал некоторые из самых ранних книжных интернет-магазинов, таких как Book Stacks Unlimited, располагавшийся в Кливленде, и WordsWorth с офисом в Кембридже. Ардай уже имел опыт приобретения книги в одном из существовавших на тот момент интернет-магазинов. Он купил экземпляр «Рассказов о роботах» Айзека Азимова на сайте калифорнийского книжного магазина Future Fantasy, заплатив 6,04 долл. Получив две недели спустя свою посылку, Ардай распаковал ее и продемонстрировал Безосу книгу, которая сильно пострадала при транспортировке. В то время никто еще не придумал, как правильно организовать продажи книг через интернет. И Безос увидел в этом огромные неиспользованные возможности.

Безос понимал, что реализация идеи под крышей D. E. Shaw никогда не приведет к появлению его собственного бизнеса. Действительно, все создаваемые ими фирмы, будь то Juno или FarSight, в конечном счете принадлежали Дэвиду Шоу. Если Безос хотел стать истинным владельцем, что справедливо соответствовало бы его вкладу в создание бизнеса, и получить в результате подобающее финансовое вознаграждение (как это сделал в свое время магнат Фрэнк Микс), он должен был покинуть свое насиженное место на Уолл-стрит.

То, что произошло дальше, легло в основу одной из интернет-легенд. Весной 1994 г. Безос сообщил Дэвиду Шоу о своем намерении покинуть компанию ради создания интернет-магазина. В ответ Шоу пригласил Безоса на совместную прогулку. Они бродили по аллеям Центрального парка в течение двух часов, обсуждая различные нюансы ведения бизнеса. Шоу сказал, что он понимает предпринимательский порыв Безоса и сочувствует ему – он и сам поступил точно так же, когда ушел из Morgan Stanley. Он добавил, что компания D. E. Shaw росла быстрыми темпами и что Безос приложил для этого немало усилий. Он также отметил, что компания может, в конечном счете, стать конкурентом нового предприятия Безоса. В итоге они договорились о том, что Безос возьмет несколько дней на раздумье.

К этому переломному моменту своей жизни Безос как раз закончил чтение романа «Остаток дня» Кадзуо Исигуро⁷, рассказывающего о пожилом дворецком, который вспоминает о личном и профессиональном выборе. Это наложило отпечаток на характер размышлений Безоса, и, принимая решение о следующем шаге в своей карьере, он ориентировался на то, что назвал «рамками минимизации сожалений».

«Когда вы погружены в гущу событий, то можете утонуть в ничего не стоящих мелочах, – рассказывал Безос несколько лет спустя. – Я знал, что в 80 лет не стану думать о том, почему в 1994-м я ушел с Уолл-стрит в самый неподходящий момент, не дождавшись получения годового бонуса. Это совсем не то, что беспокоит вас, когда вам 80. В то же время я знал, что могу до конца своих дней искренне сожалеть, что не поучаствовал в том, что называется интернет-бизнесом и что, как я был уверен, способно произвести революцию. Размышляя таким образом, я невероятно легко принял свое решение» {11}.

Родители Безоса Майк и Джеки в то время уже почти три года жили в столице Колумбии Боготе, где Майк работал инженером-нефтяником корпорации Exxon. Поэтому Безос объявил им о своем решении по телефону. Их первой реакцией, по словам Майка Безоса, было: «Что значит ты собираешься продавать книги через интернет?». Они пользовались ранней коммуникационной онлайн-службой под названием Prodigy, когда переписывались с членами семьи и организовывали помолвку Джеффа и Маккензи, поэтому не испытывали страха перед новыми технологиями. Их реакцию, скорее, определял житейский опыт, когда они поняли, что сын хочет оставить хорошо оплачиваемую работу на Уолл-стрит, чтобы реализовать идею, казавшуюся им совершенным безумием. Джеки Безос предложила сыну заниматься делами своей новой компании вечерами или по выходным. «Нет, все меняется слишком быстро, – ответил ей Безос. – Мне нужно поторопиться».

Итак, Джефф начал планировать новое предприятие. Он устроил вечеринку в своих апартаментах в Верхнем Вест-Сайде с просмотром заключительного эпизода сериала «Звездный путь: следующее поколение». Затем он вылетел в Санта-Круз, штат Калифорния, где должен был встретиться с двумя опытными программистами, которых ему порекомендовал Питер Лавентхол, сотрудник Дэвида Шоу. За черничными блинчиками в кафе Old Sash Mill Безосу удалось заинтересовать своим проектом ветерана стартапов Шела Кафана. «Безос был столь же сильно увлечен перспективами интернета, как и я сам», – вспоминал Кафан. Вместе они занялись поиском подходящего офисного помещения в Санта-Крузе, однако позже Безос узнал, что, согласно решению Верховного суда, торговые компании не должны взимать с покупателей

⁷ Исигуро К. Остаток дня. М: Иностранка, Б.С.Г.-Пресс, 2000. — Прим. ред.

налог с продаж в тех штатах, где они не осуществляют физических операций. Исходя из этого, ретейлеры, имеющие дело с почтовыми заказами, обычно избегали располагаться в густонаселенных штатах, таких как Калифорния и Нью-Йорк. Так же поступил и Безос.

Вернувшись в Нью-Йорк, Безос сообщил своим коллегам, что покидает D. E. Shaw. Вместе с Джеффом Холденом, недавним выпускником Университета штата Иллинойс, который работал с Безосом над проектом выхода компании Шоу на «третий рынок», они устроили прощальную вечеринку с выпивкой. Эти двое были близки друг другу. Холден родился в Рочестер Хиллз, что в Мичигане, и в подростковом возрасте под хакерским псевдонимом Nova приобрел большой опыт по части взлома защиты различных компьютерных программ. Он был страстным любителем катания на роликовых коньках и говорил настолько быстро, что Безосу, как он любил шутить, пришлось «научиться быстрее слушать».

Теперь они сидели друг напротив друга в кафе на 44-й улице. Изначально Безос предполагал назвать свою новую компанию Cadabra Inc., хотя и не настаивал на этом варианте. Холден с двух сторон исписал тетрадный лист альтернативными вариантами. Один из них, MakeItSo.com, особенно понравился Безосу, поскольку представлял собой команду, которую часто отдавал капитан Пикард из сериала «Звездный путь».

За кружкой пива Холден сообщил Безосу о своем желании работать вместе с ним. Однако Безоса беспокоил тот факт, что в его контракте с D. E. Shaw имелся пункт, в соответствии с которым в случае ухода из компании он не мог нанимать на работу сотрудников DESCO в течение как минимум двух лет. Он не хотел переходить дорогу Дэвиду Шоу. «Ты только окончил вуз. У тебя есть долги. И, кроме того, это очень рискованное предприятие, – ответил Безос Холдену. – Оставайся пока на месте. Зарабатывай деньги, а через некоторое время я с тобой свяжусь».

Позднее в том же месяце Безос и Маккензи собрали свои пожитки и поручили грузчикам просто везти их вперед по дороге, пообещав на следующий день указать конкретный пункт назначения. Сначала они прилетели в Форт-Уэрт в Техасе, где взяли принадлежащий отцу Безоса автомобиль Chevy Blazer выпуска 1988 г. Оттуда они отправились на северо-запад. Расположившись на пассажирском сиденье, Безос заносил в электронную таблицу Excel прогнозы будущих доходов своей компании – цифры, которые впоследствии оказались очень далекими от действительности. Супруги пытались остановиться в «Motel-6» в Шамроке, но там не оказалось свободных мест, поэтому они отправились дальше и заночевали в мотеле под названием «Rambler» {12}. Увидев, в каком состоянии номер, Маккензи отказалась снимать на ночь обувь. Через день они наблюдали восход солнца у Гранд-Каньона. Безосу был 31 год, Маккензи – 24, и в тот момент они вместе создавали историю, которая впоследствии станет будоражить воображение миллионов пользователей интернета и служить источником надежд основателей стартапов.

Прошло больше года, прежде чем Джефф Холден получил весточку от друга. Безос обосновался в Сиэтле и прислал Холдену по электронной почте ссылку на сайт своего интернет-магазина. Теперь он назывался Amazon.com. Сайт имел примитивный дизайн – его контент в основном состоял из текста и небольшого количества картинок. Холден купил там несколько книг и написал некоторое количество отзывов. После этого прошел еще год, и, когда срок действия соглашения Безоса с Дэвидом Шоу наконец истек, Холден услышал долгожданный телефонный звонок.

«Время пришло, – сказал Безос. – Похоже, это будет работать».

Глава 2

Книга Безоса

Электронная доска объявлений Usenet; опубликовано 21 августа 1994 г.

Хорошо капитализированная молодая компания приглашает талантливых программистов, работающих с C/C++(Unix), для реализации новаторского коммерческого интернет-проекта.

Вы должны иметь опыт создания крупных и сложных (настраиваемых) систем и уметь делать это за треть того времени, что, по мнению большинства компетентных специалистов, требуется для выполнения данной работы.

Вам также надлежит иметь степень бакалавра, магистра или ученое звание в области компьютерных наук. Приветствуется наличие отличных коммуникативных навыков. Знание веб-серверов и HTML желательно, но не обязательно.

Мы заинтересованы в талантливых, мотивированных, трудолюбивых и небезразличных сотрудниках, и нашим соискателям следует подготовиться к переезду в Сиэтл (мы возьмем на себя часть ваших транспортных расходов).

Оплата труда будет включать в себя весомые доли собственности в капитале предприятия.

Резюме и сопроводительные письма присылайте на имя Джеффа Безоса.

Почта США: Cadabra, Inc. 10704 N.E. 28th St., Bellevue, WA 98004.

Всем кандидатам будут предоставлены равные возможности.

Лучший способ предсказать будущее – изобрести его.

Алан Кей

Они понимали, что для начала нужно сменить название на более подходящее. По словам первого юриста компании Тодда Гарберта, намек на магию, содержащийся в Cadabra Inc., под которым они зарегистрировались в штате Вашингтон в июле 1994 г., звучал слишком невнятно, и на слух это название часто воспринималось людьми как Cadaver⁸. Потому в конце лета того же года, проживая в трехкомнатном домике на ранчо, арендованном в Бельвю (западном пригороде Сиэтла), Безос и Маккензи предприняли мозговой штурм. Согласно архивным регистрационным данным, в этот период ими были зарегистрированы такие доменные имена, как Awake.com, Browse.com и Bookmall.com. Какое-то время Безосу нравилось образованное от голландского слова краткое имя «Aard.com», которое позволяло застолбить за компанией верхние строчки списков найденных поисковыми системами сайтов – в то время результаты поиска располагались в алфавитном порядке.

Безосу и его супруге понравился и еще один вариант: Relentless.com. И хотя их друзья считали, что такое название звучит несколько зловеще⁹, но что-то в нем привлекало Безоса: он зарегистрировал это доменное имя в сентябре 1994-го и сохранил его до наших дней. Наберите в браузере Relentless.com – и попадете на сайт Amazon.com.

Безос решил открыть свою компанию в Сиэтле так как этот город имел репутацию технологического центра, а также потому, что штат Вашингтон не отличался большой численностью населения (по сравнению с Калифорнией, Нью-Йорком и Техасом). Это означало, что Amazon придется удерживать налог с продаж лишь с небольшой части своих покупателей. И хотя эти провинциальные места более известны своим гранж-роком, чем наличием бизнес-сообщества,

⁸ Труп (англ.). – Прим. пер.

⁹ Неустанный, непреклонный, беспощадный, безжалостный (англ.). – Прим. пер.

но именно там, в близлежащем Редмонде, корпорация Microsoft наращивала объемы производства, а Вашингтонский университет стабильно поставлял на рынок труда выпускников факультета информатики. Кроме того, Сиэтл был расположен неподалеку от одного из двух крупнейших книжных дистрибьюторов: склад Ingram находился в шести часах езды на автомобиле, в Розенбурге, штат Орегон. Наконец, в Сиэтле жил Ник Ханауэр – местный бизнесмен, с которым Безос недавно познакомился через своего друга и который пригласил Джеффа попробовать свои силы именно в Сиэтле. Позже он сыграет решающую роль в организации знакомства Безоса с потенциальными инвесторами.

Осенью того же года из Санта-Круза прибыл Шел Кафан, который официально присоединился к супругам Безос в качестве одного из основателей и одновременно сотрудника Amazon, заняв должность главного инженера. Кафан вырос в Сан-Франциско и еще в подростковом возрасте с энтузиазмом исследовал компьютерную сеть ARPANET – предшественника интернета, детище Министерства обороны США. В средней школе Кафан познакомился со Стюартом Брэндом, писателем и одним из создателей контркультуры. Летом, сразу после окончания школы, Кафан получил работу в проекте Брэнда «Всемирный каталог», который должен был стать для всех желающих гидом по инструментарию и книгам, прокладывающим путь в просвещенную информационную эру. Кафан, носивший на манер хиппи длинные волосы и густую бороду, работал сотрудником мобильной библиотеки Брэнда, располагавшейся обычно в парке Менло. Он стоял за кассовым аппаратом, заполнял формуляры и упаковывал книги и каталоги для отправки клиентам.

Через 10 лет Кафан, который несколько раз был отчислен с математического факультета Калифорнийского университета в Санта-Крузе, все же получил диплом бакалавра. После этого он успел поработать в разных компаниях, включая злополучное совместное предприятие Apple и IBM под названием Kaleida Labs, которое занималось разработкой медиаплеера для персональных компьютеров. Однако на каждом новом месте его, в конечном счете, ждало разочарование. Когда он обратил свое внимание на молодую компанию из Сиэтла, у него возникли серьезные сомнения в том, что этот стартап сумеет добиться успеха. Первой причиной сомнения было название компании. «Когда-то я работал в маленькой консалтинговой фирме, которая называлась Symmetry Group, и люди всегда слышали в этом названии слово „Cemetery“¹⁰, – рассказывал Кафан. – Когда я услышал о компании Cadaver Inc.¹¹, я подумал: „О Господи, неужели опять?“» Однако Кафан (начавший лысеть после 30 лет и к тому моменту уже лишившийся своих длинных волос и бороды) был весьма вдохновлен потенциалом, который разглядел в том, чему предстояло стать компанией Amazon. Ему показалось, что этот путь поможет претворить в жизнь близкую ему концепцию «Всемирного каталога» и действительно сделать информацию и полезные ресурсы доступными всему миру.

Вначале Кафан полагал, что напишет часть программного кода, а затем вернется в Санта-Круз, чтобы продолжать работать удаленно. Он оставил половину своих вещей дома и на протяжении нескольких дней, пока подыскивал себе съемную квартиру, жил вместе с Безосом и Маккензи в Бельвю. Они создавали интернет-магазин в переоборудованном гараже дома Безоса, в замкнутом пространстве, куда не проникал солнечный свет и где прямо посреди помещения стояла большая черная печь. Первые два стола Безос соорудил из купленных в Home Depot за 60 долл. дверей темного цвета – этот факт позднее приобрел в истории Amazon почти библейское значение, став чем-то наподобие основы Ноева ковчега. В конце сентября Безос отправился в Портленд, штат Орегон, на четырехдневные курсы для продавцов, проводимые под эгидой Американской ассоциации книготорговцев, в которую входят независимые книжные магазины. На этих курсах рассматривались, например, такие темы, как «Расчет начального

¹⁰ Кладбище (англ.). – Прим. пер.

¹¹ Труп инкорпорейтед (англ.). – Прим. пер.

объема запасов» и «Управление запасами» {1}. Кафан тем временем начал поиски компьютеров и баз данных, а также стал учиться программированию сайтов – в те дни в интернете еще не было универсальных шаблонов, все делалось по индивидуальным проектам.

Компания создавалась при весьма скудном бюджете. Первоначально Безос вложил в дело 10 тыс. долл. собственных денег, затем на протяжении последующих 16 месяцев стартап финансировался за счет 84 тыс. долл., полученных, согласно официальным документам, в виде беспроцентных займов. Контракт Кафана предусматривал его обязательство купить при поступлении на работу долю собственности в компании на сумму 5 тыс. долл. Кроме того, он получил опцион на приобретение дополнительной доли на сумму 20 тыс. долл., поскольку согласился работать за половинную зарплату. Как и Безос, он должен был получать 64 тыс. долл. в год. «На том этапе все выглядело довольно сомнительно, – вспоминал Кафан, которого некоторые считают полноправным соучредителем Amazon. – У компании в действительности не было ничего, кроме парня с лающим смехом и столов, которые он соорудил из дверных досок в переоборудованном гараже, в точности таких же, что он видел в моем домашнем офисе в Санта-Крузе. Я серьезно рисковал, переезжая в другой город и соглашаясь на маленькую зарплату, и потому, даже имея некоторые сбережения, не чувствовал себя комфортно».

В начале 1995 г. родители Безоса Джеки и Майк инвестировали в Amazon 100 тыс. долл. Корпорация Еххон покрывала большую часть расходов супругов на проживание, когда Майк работал в Норвегии, Колумбии и Венесуэле, поэтому им удалось сделать значительные накопления, изрядную часть которых они были готовы потратить на то, чтобы поддержать своего старшего сына. «Мы видели его бизнес-план, но он не произвел на нас особого впечатления, – рассказывал Майк Безос. – Как бы банально это ни прозвучало, мы просто сделали ставку на нашего Джеффа». Безос сообщил родителям, что с 70 %-ной вероятностью они потеряют вложенные деньги. «Вы должны знать о существующих рисках, чтобы не лишиться возможности вернуться домой на День благодарения, если мой план не работает», – сказал он.

Однако Amazon можно назвать семейным предприятием не только из-за состава инвесторов. Начинаящий писатель, Маккензи Безос, работала первым бухгалтером компании. Она занималась всеми финансовыми вопросами, выписывала чеки и помогала с подбором персонала. Для проведения кофе-брейков и совещаний сотрудники компании использовали находящийся неподалеку книжный магазин Barnes & Noble, о чем впоследствии Безос не без иронии часто упоминал в своих выступлениях и интервью.

Нельзя сказать, что они очень спешили с реализацией своего проекта, по крайней мере на первых порах. Кафан вспоминал, как в октябре он приехал в Бельвью ранним утром только потому, что Безос заявил: все они должны взять выходной и совершить вылазку на природу. «Погода ухудшалась, и дни становились все короче, – рассказывал Кафан. – Мы поселились там совсем недавно и еще не успели ознакомиться с местными достопримечательностями». Безос, Маккензи и Кафан проехали более 100 км, чтобы добраться до национального парка Маунт-Рейнир, где и провели весь день, блуждая среди островков снега, покрывающих величественный вулкан, который в ясные дни возвышается на горизонте городского пейзажа Сиэтла.

Позднее той же осенью они наняли уроженца Великобритании, программиста Пола Дэвиса, который до этого работал на факультете компьютерных наук Вашингтонского университета. Коллеги Дэвиса настолько скептически отнеслись к его переходу в компанию, еще даже не открывшую свой книжный интернет-магазин, что пустили по кругу пустую кофейную банку, чтобы собрать для него несколько долларов на тот случай, если из этой затеи ничего не выйдет. Дэвис, присоединившийся к Кафану и семейству Безос в их гараже, работал на серверах SPARCstation производства корпорации Sun Microsystems. По виду эти машины напоминали коробки от пиццы и потребляли столько энергии, что в доме неоднократно вылетали предохранители. В конце концов пришлось переделать проводку, чтобы запитать компьютеры от разных электроцепей, лишившись при этом возможности использовать в доме фен или пылесос {2}.

«Вначале это действительно не было похоже на ту кипучую деятельность, с которой обычно ассоциируется процесс запуска стартапа, – вспоминал Дэвис, каждый день приезжавший в Бельвью на велосипеде. – Мы находились, скорее, в предпусковой стадии. Шел, я и Джефф просто собирались в нашем офисе и, сидя за столом, сделанным из дверной доски, обсуждали, как нам распределить программистские задачи».

Одна из их первичных целей состояла в том, чтобы создать нечто превосходящее существующие интернет-магазины, включая Books.com, сайт кливлендского книжного магазина Book Stacks Unlimited. «Это может показаться сумасшествием, но мы были уверены: наша первая задача – сделать что-то лучше, чем то, что уже сделали другие парни, – рассказывал Дэвис. – Настоящая конкуренция, а вовсе не то, как если бы Джефф придумал нечто совершенно новое».

Все это время компания продолжала существовать под названием «Cadabra». Однако, когда в конце октября 1994-го Безос просматривал раздел словаря на букву «А» и дошел до слова Amazon, его озарило. Самая большая река Земли – и самый большой на планете книжный магазин {3}! На следующее утро он вошел в гараж и сообщил своим коллегам новое название компании. Он не желал слышать никаких возражений, и 1 ноября 1994 г. был зарегистрирован новый интернет-адрес. «Это не просто самая большая река в мире, она во много раз больше любой другой реки. Она намного превосходит все другие реки», – сказал Безос.

Гараж в Бельвью стал символом романтического этапа в ранней истории Amazon – условия для создания бизнеса были такими же скромными, как и те, в которых начинались легендарные компании Apple и Hewlett-Packard, – однако стоит отметить, что «гаражный» этап истории Amazon продолжался всего лишь несколько месяцев. Пока Кафан и Дэвис создавали примитивную бета-версию сайта, Безос начал подумывать о найме дополнительных сотрудников, и это означало, что компании следует найти более приличный офис. Ближайшей весной они переехали в небольшое помещение в промышленном районе неподалеку от центра Сиэтла. Здесь Amazon организовала свой первый официальный склад, заняв для этого часть подвала здания: помещение без окон площадью в 18,5 кв. м, где когда-то проходили репетиции рок-группы и где на иссиня-черной двери с тех пор так и осталась надпись «Sonic Jungle». Вскоре после этого Безос и Маккензи покинули дом в Бельвью и окунулись в знакомый им по Нью-Йорку круговорот городской жизни. Они переехали в апартаменты площадью более 80 кв. м на Вайн-стрит в Белтауне – престижном районе Сиэтла.

Весной 1995 г. Безос и Кафан отправили ссылки на запущенную ими бета-версию сайта нескольким десяткам своих друзей, родственников и коллег. Сайт был примитивен, напичкан текстом, заточен под самые убогие браузеры и очень медленно загружался. «Миллион наименований книг по постоянно низким ценам» – такая фраза, написанная подчеркнутым синим шрифтом, красовалась на его первой странице. Рядом был размещен дилетантский логотип: гигантская буква «А» на мраморном синем фоне с изображением протекающей через букву извилистой реки. Сайт выглядел весьма непривлекательно для людей, которые привыкли копаться в книгах, стоящих на полках магазинов и библиотек. «Помнится, я подумала: очень маловероятно, чтобы люди когда-либо захотели этим пользоваться», – говорила Сьюзан Бенсон, чей муж Эрик ранее работал вместе с Кафаном. Спустя некоторое время они оба стали сотрудниками Amazon.

Кафан предложил своему бывшему коллеге Джону Уэйнрайту испытать на себе созданный сервис, и именно Уэйнрайту приписывается совершение самой первой покупки на сайте Amazon: он приобрел научную книгу Дугласа Хофштадтера под названием «Fluid Concepts and Creative Analogies» («Жидкость концепций и творческих аналогий»). Запись об этой покупке в учетных данных Уэйнрайта на сайте Amazon датируется 3 апреля 1995 г. Сегодня одно из занимаемых компанией зданий в Сиэтле носит имя своего первого покупателя.

Несмотря на невзрачный вид сайта, Кафан и Дэвис за несколько месяцев сумели напечатать его инструментарием. Здесь имелась виртуальная корзина для покупок, был реализован безопасный способ ввода в веб-браузере номера кредитной карты, а также элементарный механизм поиска, построенный на основе «Каталога печатных книг», выпущенного на компакт-диске издательской компанией R. R. Bowker – официальным агентством, ответственным за выдачу номеров ISBN в США. Кафан и Дэвис также разработали систему, которая позволяла пользователям таких ранних коммуникационных онлайн-сервисов, как Prodigy и AOL, получать информацию о книгах и размещать заказы по электронной почте – хотя данный сервис никогда не был особенно востребован.

Все это делалось на заре становления интернета, когда первые примитивные инструменты и методы все время совершенствовались. Сам стандарт HTML, эта *lingua franca*¹² для веб-страниц, появился всего пятью годами ранее описываемых событий, а таких современных языков программирования, как JavaScript и AJAX, не существовало вовсе. Первые программисты Amazon кодировали на языке C и использовали для хранения информации базы данных Berkeley DB, которые никогда ранее не подвергались такой нагрузке, какую им предстояло испытать в скором времени.

Каждый заказ, поступавший в те первые месяцы, приносил сотрудникам Amazon острые ощущения. Когда кто-то совершал покупку, на специально выделенном для этой цели компьютере звонил колокольчик, и все, кто находился в офисе, собирались у монитора, чтобы посмотреть, знакомо ли кому-нибудь имя заказчика. (Это продолжалось всего несколько недель, затем колокольчик стал звонить так часто, что его пришлось выключить.) После получения заявки от посетителя сайта сотрудники Amazon заказывали нужную книгу у одного из двух крупнейших дистрибьюторов, получая стандартную оптовую скидку в 50 % от цены, указанной в прейскуранте (и стоящей на обложке книги).

Таким образом, на раннем этапе своего существования Amazon не применяла инновационных методов получения и доставки товара. Компания не создавала никаких запасов. Когда клиент покупал на сайте книгу, Amazon делала запрос дистрибьютору и в течение нескольких дней ждала поступления товара. После этого книга некоторое время хранилась в подвале, а затем отправлялась заказчику. Для выполнения большинства полученных заказов Amazon требовалась неделя, редких книг клиентам приходилось ожидать несколько недель или даже более месяца.

Уже тогда Amazon получала незначительную прибыль от большинства своих продаж. Скидки компании от прейскурантной стоимости достигали 40 % для бестселлеров и книг, входящих в ежедневно обновляемый список специальных предложений, который являлся одной из ранних «фишек» сайта. Другие книги продавались со скидкой в 10 %, но при этом за их доставку взималась плата от 3,95 долл.

Одна из первых проблем компании заключалась в том, что книжные дистрибьюторы требовали, чтобы розничные продавцы заказывали не менее 10 книг одновременно. Amazon в то время еще не могла похвастать достаточным для реализации такого количества книг объемом продаж, и Безос в дальнейшем любил рассказывать, как он нашел выход из этой ситуации. «Мы обнаружили лазейку в их правилах. Системы дистрибьюторов работали таким образом, что от вас не требовалось получать все 10 экземпляров книг, достаточно было их только заказать. Таким образом, мы находили какую-нибудь редкую книгу о лишайниках, которая имелась в их каталоге, но отсутствовала на складе. Затем мы заказывали одну нужную нам книгу и девять экземпляров справочника по лишайникам. В результате они отправляли нам нужную книгу и вынужденно сообщали: „Извините, но мы не можем выполнить ваш заказ на книги о лишайниках“» {4}.

¹² Термин, который обозначает смешанный язык, понимаемый носителями разных языков (*англ.*) – *Прим. пер.*

В начале июня Кафан добавил на сайт созданную им всего за один уик-энд возможность размещения пользовательских рецензий. Безос считал, что если на Amazon.com в итоге окажется больше отзывов, чем на любом другом сайте, это даст компании огромное преимущество; клиенты будут менее склонны посещать интернет-магазины конкурентов. Обсудив опасность того, что нефилтрованный пользовательский контент может нанести вред компании, Безос все же решил внимательно просматривать отзывы на предмет наличия в них оскорбительных материалов уже после размещения, а не до момента публикации.

Многие из первых рецензий были написаны тогдашними сотрудниками компании и их друзьями. Кафан самолично взял с полки предназначенную для кого-то из клиентов книгу мемуаров китайского автора под названием «Bitter Winds: A Memoir of My Years in China's Gulag» («Горькие ветра: Воспоминания о моих годах, проведенных в китайском ГУЛАГе»), прочитал ее от корки до корки и написал одну из первых рецензий.

Естественно, некоторые из читательских отзывов были отрицательными. Позднее в своих выступлениях Безос вспоминал о гневном письме, полученном им от руководителя одного из издательств, в котором Безосу указывалось на то, что его дело – реализовывать книги, а не поливать их грязью. «Мы с ним видели эту ситуацию очень по-разному, – сказал Безос. – Когда я прочитал то письмо, я подумал, что мы зарабатываем деньги не на продаже товара. Мы зарабатываем, помогая клиентам принимать правильное решение о покупке» {5}.

Рабочая версия сайта была запущена 16 июля 1995 г. и стала доступна для всех пользователей Сети. И практически сразу небольшая команда Amazon открыла для себя своеобразное окно в мир необычных человеческих пристрастий. Ранние пользователи интернета заказывали компьютерные руководства, коллекции комиксов про Дилберта¹³, книги по ремонту старинных музыкальных инструментов, а также пособия по сексу. В первый год самой продаваемой книгой на Amazon.com стал справочник Линкольна Стейна «How to Set Up and Maintain a World Wide Web Site: The Guide for Information Providers» («Как создавать и поддерживать интернет-сайты: Руководство для информационных провайдеров»).

Были там заказы и от американских солдат, находящихся за рубежом, и от человека из Огайо, который написал, что он живет в 50 милях от ближайшего книжного магазина и что Amazon.com стал для него даром, ниспосланным самим Господом. Кто-то из Европейской южной обсерватории, находящейся в Чили, заказал книгу Карла Сагана – очевидно, для пробы – и, успешно получив свой заказ, запросил уже несколько десятков экземпляров той же книги. Постепенно Amazon становился одним из первых источников поступления эзотерических предметов, интересных и понятных лишь относительно небольшой группе людей. Пол Дэвис, однажды окинув взглядом странный ассортимент книг, складированных на полках их подвала, со вздохом назвал Amazon «самым маленьким и самым эклектичным книжным магазином в мире».

К тому моменту компания еще не нанимала специальных сотрудников для упаковки книг, поэтому, когда объемы продаж возросли и персонал перестал справляться со своевременной отгрузкой, Безосу, Кафану и прочим приходилось спускаться в подвал по вечерам, чтобы упаковывать заказы. На следующий день Безос, Маккензи или кто-то из сотрудников отвозил приготовленные коробки в почтовое отделение.

Работа по упаковке была довольно трудоемкой и зачастую продолжалась до поздней ночи. Сотрудники компании собирали заказы на полу и заворачивали книги в плотный картон, который ничем больше не скреплялся. В то лето к компании на неполный рабочий день присоединился Николас Лавджой, бывший сотрудник D. E. Shaw, покинувший хеджевый фонд, чтобы учиться математике в Сиэтле. Именно он внес напрашивающееся предложение: установить на складе фасовочные столы. История тут же вошла в сборник «джеффизмов» и повторяется до

13 Серия комиксов, действие которых происходит в офисе. – Прим. пер.

сих пор, 20 лет спустя. «Полагаю, это была самая блестящая идея из всех, которые я когда-либо слышал в своей жизни», – говорил Безос в своих выступлениях и, находя историю со столами забавной, каждый раз сопровождал ее своим грохочущим смехом {6}.

Безос попросил Лавджоя помочь с набором сотрудников, сказав, что он должен нанять самых умных людей из всех, кого он знает. Так же, как когда-то Дэвид Шоу, Безос хотел, чтобы все его сотрудники имели высокий IQ. Лавджой пригласил четверых своих однокурсников, одним из которых был Лоурел Кэнан, 24-летний плотник. Кэнан помог собрать столь необходимые фасовочные столы, а затем официально стал сотрудником компании, взяв на себя все складские операции (к тому времени хозяин здания наконец-то позволил компании расшириться и занять под склад весь подвал). Одной из первых инициатив Кэнана стало введение запрета на кофе. «Вы не сможете выполнять такую работу на кофеине. Вы должны поддерживать себя углеводами», – говорил он своим новым сотрудникам.

Это была разношерстная команда, собранная при необычных обстоятельствах и работавшая в сложных условиях. Все вместе они делали свои первые робкие шаги, вступая в таинственную реку под названием «интернет». Ко всеобщему удивлению, течение этой реки оказалось довольно быстрым. По словам Эрика Диллона, одного из первых инвесторов Amazon, за неделю, прошедшую с официального запуска сайта, они получили заказов на сумму 12 тыс. долл. и сумели отправить книги общей стоимостью в 846 долл. На следующей неделе они приняли заказы на сумму 14 тыс. долл. и отправили книг на 7 тыс. долл. Таким образом, они с самого начала были вынуждены ликвидировать отставание и наверстывать упущенное.

Через неделю после запуска сайта Джерри Янг и Дэвид Фило, аспиранты Стэнфордского университета, прислали в Amazon электронное письмо с вопросом, не хочет ли компания разместить свою ссылку на Yahoo!? В то время Yahoo! был одним из самых посещаемых сайтов в интернете, и для многих из тогдашних пользователей Сети именно он служил домашней страницей, установленной по умолчанию. Безос и его сотрудники, конечно же, слышали о Yahoo! поэтому, получив такое предложение, они собрались вечером, чтобы за китайской лапшой обсудить вопрос своей готовности к расширению бизнеса, при том, что компания на тот момент уже не успевала справляться с потоком заказов. Кафан считал, что это может иметь такие же плачевные последствия, как попытка напиться из пожарного шланга {7}. Тем не менее, они решили пойти на этот шаг, и по истечении первого месяца своей работы компания уже продавала книги жителям всех 50 американских штатов и еще 45 стран {8}.

С каждым днем количество заказов увеличивалось, и щупальца хаоса – постоянного недоброго спутника компании на ближайшие несколько лет – начинали опутывать их едва народившийся бизнес. Безос настаивал на том, что Amazon должна давать покупателям возможность вернуть не подошедший товар в течение 30-дневного срока, однако механизм такого возврата не был проработан. Том Шонхофф, который присоединился к компании летом после получения диплома на факультете компьютерных наук в Университете штата Вашингтон, вспоминал, что Безос каждое утро приносил на работу пластиковый стакан с латте и ставил на свой захламленный стол. И вот однажды генеральный директор схватил со стола не тот стакан и сделал хороший глоток... прокисшего кофе недельной давности. В результате он провел остаток дня, жалуясь и говоря, что ему, возможно, придется ехать в больницу. В то время каждый в компании работал дни напролет, не высыпаясь и с трудом держась на ногах.

9 августа 1995 г. компания Netscape Communications – корпоративный потомок создателя одного из первых веб-браузеров Mosaic – стала публичной. В первый день торгов ее акции подскочили от начальной цены 28 до 75 долларов, что открыло всему миру глаза на феномен интернет-компаний.

Пока все сотрудники Amazon упорно трудились не покладая рук, Джефф был озабочен еще и тем, как привлечь инвестиции. Тем летом семья Безос, воспользовавшись семейным трастом матери Джеффа, вложила в Amazon еще 145 тыс. долл. {9}. Но компания не могла обес-

печить свое существование и рост только за счет личных сбережений. Ник Ханауэр, словоохотливый завсегда с встречами, проводившихся в деловых кругах Сиэтла, чей отец создал успешную компанию по производству подушек, помог Безосу, устроив его знакомство с местными инвесторами. Он предложил 60 потенциальным инвесторам сделать индивидуальные взносы в размере 50 тыс. долл. с каждого, чтобы собрать миллион {10}.

В ходе этих встреч Безос продемонстрировал то, что, в лучшем случае, можно было назвать неоднозначным описанием перспектив Amazon. Активы компании составляли около 139 тыс. долл., из которых 69 тыс. долл. – в виде наличных средств. Компания потеряла в 1994 г. 52 тыс. долл. и была близка к тому, чтобы в текущем году потерять еще 300 тыс. долл.

Несмотря на столь невпечатляющий старт, Безос сообщил инвесторам о прогнозируемом к 2000 году объеме продаж в 74 млн долл., если дела пойдут умеренно хорошо, и в 114 млн долл., если дела пойдут гораздо лучше, чем ожидалось (в действительности чистые продажи в 2000 году составили 1,64 млрд долл.). Безос также предсказывал, что к тому времени компания окажется умеренно прибыльной (на самом деле чистый убыток в 2000-м оказался равен 1,4 млрд долл.). Он оценил свою молодую компанию в 6 млн долл. – это была весьма смелая и, казалось, ни на чем не основанная оценка. Вдобавок, он не стал скрывать от инвесторов того, о чем сообщил своим родителям: вероятность краха – 70 %.

Безос не мог этого знать, но инвесторы имели более оптимистичное мнение о жизнеспособности компании. Энергичный молодой человек весьма убедительно рассказывал им о потенциальных возможностях интернета, об обеспечении покупателям более удобного способа приобретения товаров, нежели посещение переполненных крупных супермаркетов, сотрудники которых обычно игнорируют клиентов. Он рассказал о будущей возможности персонализации сайта с учетом интересов каждого покупателя, определенных на основании его предыдущих покупок. И еще он пророчествовал о том, что тогда должно было казаться возможным лишь в весьма отдаленной перспективе: наступит такой прекрасный день, когда высокоскоростной интернет будет доступен любому человеку, визжащие модемы уйдут в прошлое, и в бескрайнем интернет-пространстве воплотится заветная мечта любого мерчендайзера – появится магазин, в котором будет продаваться абсолютно все, магазин с бесконечным выбором товаров.

Безос начал свой инвестиционный тур с дома Эрика Диллона, высокого блондина, работавшего биржевым маклером, и одного из лучших друзей Ханауэра. «Он просто свалил меня с ног своим напором, – вспоминал Диллон. – Он был абсолютно убежден в том, что делает богоугодное дело и, соответственно, оно должно так или иначе привести к материализации денег. Я совершенно не мог понять, действительно ли этот человек способен вести бизнес. Выбор был непростым. Разумеется, по прошествии двух лет я уже говорил: „Черт возьми! Мы поставили на фаворита!“»

Безос сумел произвести нужное впечатление и на Боба Гельфонда, бывшего коллегу по D. E. Shaw. Гельфонд обратился за советом к своему скептически настроенному отцу, который долгое время работал в сфере книгоиздания и которому совсем не нравилась идея применения в этой области персональных компьютеров. Он рекомендовал сыну воздержаться от подобных инвестиций, однако Гельфонд хорошо помнил о том, насколько успешно Безос справлялся со своими обязанностями в хеджевом фонде, и решил все же сделать на него ставку. «Одно дело – просто иметь хорошую идею, и совсем другое – быть уверенным в человеке, который эту идею реализует», – сказал он.

Многие другие инвесторы отказались финансировать Безоса. Несмотря на то, что Ханауэр и его мать вложили свои деньги в его компанию, один из братьев Ханауэра и его отец отказались это сделать. Том Олберг, бывший топ-менеджер McCaw Cellular, скептически отнесся к идее Безоса, поскольку любил просматривать книги на полках книжных магазинов. Затем, через несколько дней, когда Олберг не смог найти в местном магазине бизнес-книги для

своего сына, он изменил свое отношение. Юрист, который рассказал Олбергу о предложении Безоса, пригласил того выступить перед группой инвесторов, проводивших регулярные заседания делового клуба Сиэтла. Но они посчитали оценку стоимости компании слишком завышенной и отказались от финансирования проекта.

Позже в своем интервью для интернет-журнала Уортонской школы бизнеса Безос скажет буквально следующее: «Мы получали нормальные комментарии от благожелательно настроенных людей, которые в основном не верили в наш бизнес-план; они просто считали, что он не будет работать» {11}. Среди аргументов скептиков имелся и такой (озвученный одним из инвесторов): «Если ваш план сработает, вам потребуется склад размером с Библиотеку Конгресса».

Тодд Тарберт, первый юрист Amazon, тяжело вздыхает, вспоминая о том, как принимал решение поддержать компанию своими личными финансами. Впервые в своей карьере он захотел инвестировать деньги в бизнес клиента и получил на это письменное разрешение от коллегии адвокатов штата Вашингтон. Он также рассказал отцу о своем плане получения кредита под залог дома, находящегося в их совместной собственности. Но затем у жены Тарберта случились преждевременные роды, и юристу пришлось на месяц отойти от дел. После этого он так и не смог найти времени, чтобы вложить в Amazon свои 50 тыс. долл. К моменту возвращения Тарберта на работу Безосу уже удалось собрать 1 млн долл. при оценке стоимости компании в 5 млн долл. – лишь чуть ниже его смелых ожиданий.

У этой истории было продолжение. В один из дней в конце 1997 г., после того как компания Amazon провела первичное размещение своих акций на бирже, Тарберт играл в гольф со своим отцом. «Ты слышал о том, что Amazon недавно стала публичной компанией? – спросил его отец. – Это не та ли компания, в которую ты когда-то предлагал вложить наши деньги? Так что у них в итоге получилось?» «Да, папа, но лучше тебе этого не знать», – ответил Тарберт. «И все-таки, сколько же мы могли сегодня на этом заработать?» – настаивал отец. «Как минимум несколько миллионов», – последовал ответ.

В конце лета Николас Лавджой сказал Безосу о своем желании перейти на полный рабочий день. К его удивлению, бывший коллега по D. E. Shaw не захотел пойти ему навстречу. Безос посчитал, что Лавджою нужно такое место, где бы он работал только положенные 35 часов в неделю, посвящая свободное время пляжным играм, сплаву на байдарках и болтовне со своей подругой, в то время как сам Безос представлял себе корпоративную культуру Amazon совершенно иначе. Это должна была быть компания, где каждый сотрудник неустанно трудится над упрочением ее рыночных позиций и увеличением стоимости собственной доли в капитале предприятия. Лавджой клялся в своей преданности общему делу, утверждая, что готов работать по 60 часов в неделю, как все, но ему все равно не удавалось заставить Безоса изменить свое мнение. Более того, Безос даже попросил Лавджою найти кого-нибудь на полный рабочий день себе на замену, что выглядело особенно жестоко. В конце концов, Лавджой принес ему стопку резюме от разных кандидатов, но сверху все равно положил собственное. Он также обратился к Маккензи, Кафану и Дэвису с просьбой повлиять на начальника. В итоге он все же добился своего. В течение нескольких следующих лет Лавджой писал для Amazon компьютерные программы, составлял рецензии, возил по вечерам заказы в почтовое отделение и в конечном итоге утвердился в качестве финансиста.

Безос всегда считал, что грамотная кадровая политика – ключ к успеху компании. На протяжении многих лет он лично проводил собеседования со всеми потенциальными кандидатами и интересовался результатами их тестов на проверку академических способностей. «Принимая человека на работу, мы каждый раз поднимали планку своих требований, поэтому общий уровень таланта сотрудников компании все время увеличивался», – гласит один из часто повторяемых «джеффизмов». Такой подход нередко становился причиной конфликтов. В процессе своего роста компания крайне нуждалась в дополнительной рабочей силе, и пона-

чалу сотрудники охотно рекомендовали в качестве кандидатов своих знакомых, многие из которых имели достаточно хорошее образование. Безос же, следуя примеру своего бывшего начальника Дэвида Шоу, огорошивал этих кандидатов совершенно неожиданными вопросами. Например: «Сколько АЗС находится на территории США?» Это был тест для оценки качества мышления кандидата; Безосу требовался не правильный ответ, а демонстрация креативного подхода к решению неожиданно возникшей проблемы. Немедленно отвергались Безосом те из кандидатов, кто совершал непоправимую ошибку, говоря о своем желании поддерживать гармоничный баланс между работой и семейной жизнью.

Пол Дэвис не верил в успех такой кадровой политики. В то время Amazon мог предложить кандидатам заработную плату в размере около 60 тыс. долл. в год, опционы на акции сомнительной ценности, весьма скудный социальный пакет и лихорадочный темп работы. «Мы смотрели на него и не могли взять в толк, как он собирается найти людей для работы в таких условиях, в компании, не имеющей никаких доходов не только сейчас, но и в обозримом будущем, – рассказывал Дэвис. – Я не видел, чем мы могли бы соблазнить людей!»

Мало-помалу генеральный директор, обладающий пронзительным смехом, редующими волосами и нервным поведением, начал все чаще демонстрировать сотрудникам компании свою истинную сущность. Он оказался гораздо более самоуверенным и упрямым человеком, чем им представлялось ранее, и, кроме того, он почему-то самонадеянно полагал, что все они готовы неустанно совершать трудовые подвиги на благо компании. Было похоже, что он старается держать при себе свои планы относительно перспектив Amazon, не раскрывая их до конца даже перед Кафаном.

Но когда намеченные им цели все-таки вырывались на всеобщее обозрение, выглядели они грандиозно. Несмотря на то что специализацией молодой компании были книги, Дэвис вспоминал, как Безос однажды сказал, что хочет построить новый Sears, имея в виду мощную компанию, лидера рынка розничных продаж. В свою очередь Лавджой, большой любитель байдарок, вспоминал, как Безос говорил ему, что настанет день, когда на сайте компании будут продаваться не только книги о байдарках, но и сами байдарки, а также подписка на журналы о байдарках, туры в походы на байдарках и вообще все, что связано со спортом.

«Я решил, что он слегка сошел с ума, – сказал Лавджой. – На тот момент мы предлагали покупателям 1,5 млн наименований книг, из них реально заказать можно было 1,2 млн. При этом мы пользовались базой данных дистрибьютора Baker and Taylor, а на нашем собственном складе лежало около 40 экземпляров».

Кроме того, Безос зарекомендовал себя как человек, способный испортить другим удовольствие. В тот год программисты компании создали опцию, позволяющую отслеживать количество ежедневных покупок, а также число заказов, поступивших с момента запуска сайта. Они восторженно наблюдали за тем, как росли цифры, находя в этом одно из редких удовольствий на фоне лихорадочных будней. Однако Безос, в конечном счете, приказал удалить данную опцию, объяснив это необходимостью снизить нагрузку на серверы. Когда Amazon впервые в своей истории получил за один день заказов на 5 тыс. долл., Лавджой хотел устроить по этому поводу вечеринку, но Безос отверг его идею. «Существует много всяких поводов для вечеринок, но я не собираюсь праздновать каждый из них», – заявил он.

К началу 1996 г. молодая компания явно выросла из занимаемого ею помещения. Сотрудники ютились в трех небольших комнатах, в каждой из которых стояло по четыре стола, а находящийся в подвале склад был переполнен книгами. Кафан, Дэвис и Безос сели в машину и отправились на поиски более просторного офиса в промышленных районах, расположенных вокруг озера Вашингтон. Каждое осмотренное помещение казалось Безосу слишком маленьким, вспоминал Дэвис. Джефф хотел иметь достаточно пространства, чтобы удовлетворить все будущие потребности компании.

В марте Amazon наконец-то переместилась на несколько кварталов в большее по размеру здание с просторным складом. Новый офис компании располагался рядом с популярным кафе-барбекю под названием Pecos Pit, и исходящие оттуда дразнящие ароматы ежедневно наполняли склад, начиная примерно с 10 утра.

Однако один из первых сотрудников компании на новом месте работы так и не появился. Пол Дэвис, который позже стал активным сторонником открытости исходных кодов и критиковал Amazon за усилия по защите своего патента на технологию 1-Click, сообщил Безосу, что хочет проводить больше времени со своей новорожденной дочерью. Покинув Amazon на столь раннем этапе, он лишил себя возможности заработать на принадлежавших ему опционах. Спустя несколько месяцев он совершил еще одну оплошность, нечаянно отрезав ленточной пилой кончик большого пальца при подготовке своего дома к продаже. Безос и Том Шонхофф приходили навестить его в больнице.

Уроженец Лондона Дэвис имел иммунитет к проповедям Джеффа и довольно прохладно воспринимал изначальный фанатизм в работе сотрудников компании. Именно он заметил, что Безос со временем видоизменил свою мотивационную фразу о выборе из трех возможных способов работы. В то время, когда они трудились в Бельвью, Безос говорил Кафану и Дэвису: «Есть три способа выполнять свою работу: работать много, работать напряженно и работать головой, но в Amazon следует выбирать только два из этих трех способов». Теперь же молодой генеральный директор любил повторять: «Вы можете работать много, вы можете работать напряженно, вы можете работать головой, но в Amazon вы не можете выбрать только два из этих трех способов».

Отмечая уход Дэвиса, Безос расстелил на парковке синий брезент и водрузил на него старый компьютерный монитор с клавиатурой. Он вручил Дэвису кувалду и записал на камеру, как тот крушит это оборудование. Завершилась постановка тем, что Дэвис нажал на клавишу Escape¹⁴.

* * *

В начале 1996 г. выручка компании росла бешеными темпами, на 30–40 % в месяц. Это подрывало любые попытки планирования и требовало такой головокружительной быстроты действий, что позже сотрудники обнаружили в своей памяти пробелы, попытавшись припомнить те события. Никто не имел никакого представления о том, как следует работать в подобных условиях, поэтому все делалось по наитию.

Той весной во время проведения ежегодного съезда Американской ассоциации книгоиздателей председатель правления Random House Альберто Витале сообщил корреспонденту Wall Street Journal о сенсационном появлении нового онлайн-книготорговца на северо-западе Тихоокеанского побережья. Несколько недель спустя Amazon была представлена в передовице Wall Street Journal под названием: «Как умница с Уолл-стрит нашел свою рыночную нишу в продаже книг через интернет». Таким образом Безос получил свой первый портрет (скорее даже набросок), опубликованный в крупнейшей финансовой газете страны. Количество ежедневных заказов тут же удвоилось. Теперь сайт Amazon.com стал известен во всем мире, вероятно, не менее чем Barnes & Noble и Borders – крупнейшие книготорговые сети США.

Получив миллион долларов в виде свежего капитала, компания модернизировала свое серверное оборудование и программное обеспечение, а также, что более важно, наняла дополнительный персонал. Безос привлек новых сотрудников для обслуживания клиентов, работы на складе и в группу технической поддержки, которую возглавлял Кафан. Он начал создавать

¹⁴ Выход (англ.). – Прим. пер.

редакционную группу, состоящую из копирайтеров и редакторов, чьей задачей было создать сайту репутацию серьезного ресурса, в том числе в кругу литературных критиков. Это обеспечивало бы посетителям сайта повод возвращаться на него вновь и вновь. Согласно планам Безоса, Amazon.com должен был стать самым авторитетным интернет-источником информации о книгах, таким образом создав себе в Сети имидж искушенного независимого книжного магазина с изысканным литературным вкусом. «Мы просили своих клиентов вводить в компьютер данные своих кредитных карт, что в то время применялось не часто, – говорила Сьюзан Бенсон, занимавшая в компании должность главного редактора. – Поэтому для нашей редакции было важно, чтобы покупатели не только получили удачный опыт покупки, но и почувствовали, что по ту сторону экрана находятся люди, которым они могут доверять».

Летом того же года компания запустила очередной сервис – свою первую серьезную инновацию в интернет-бизнесе. Он позволял другим сайтам получать плату за перенаправление своих посетителей для покупки книг непосредственно на Amazon.com. Компания Amazon выразила свою готовность платить за каждое такое перенаправление комиссионные в размере 8 % в рамках программы Associates. Эта программа не была первой в своем роде, но точно оказалась самой заметной среди себе подобных и способствовала дальнейшему становлению многомиллиардной индустрии аффилированного маркетинга. Это также позволило Amazon на ранней стадии расширить свое присутствие в интернете, укрепив таким образом позиции в преддверии усиливающейся конкуренции.

Следующей весной компания столкнулась с нехваткой денежных средств для внесения арендной платы и покупки дополнительного серверного оборудования, поэтому Безос решил привлечь венчурный капитал. Он начал переговоры с бостонской компанией General Atlantic, чьи партнеры оценили Amazon в 10 млн долл., что было в высшей степени разумно для стартапа с объемом продаж на уровне 15,7 млн долл. и чистым убытком в размере 5,8 млн долл. Затем компанией заинтересовался Джон Доэрт, видный партнер легендарной в Кремниевой долине венчурной фирмы Kleiner Perkins Caufield and Byers, который прилетел в Сиэтл, чтобы увидеть все собственными глазами.

«Я вошел в дверь, и этот излучающий энергию парень с неистовым смехом спустился по лестнице мне навстречу, – вспоминал Доэрт, который финансировал такие успешные проекты, как Netscape и Intuit. – В тот момент я решил, что с Джеффом стоит иметь дело». Безос представил его Маккензи и Кафану и устроил Доэрту экскурсию по складу, где все приготовленные к отправке заказы были аккуратно сложены на огромных столах, столешницами которых были дверные доски. Когда Доэрт спросил об объеме ежедневных операций, Безос склонился над компьютером и тут же получил свежие данные, набрав «ggr» в командной строке операционной системы UNIX, демонстрируя таким образом свою техническую подкованность. Это добило Доэрта окончательно.

В последующие несколько недель венчурные фирмы Kleiner и General Atlantic устроили между собой настоящую дуэль, подняв оценку Amazon на такую высоту, о которой Безос не мог и мечтать. В итоге он выбрал Kleiner, отдав предпочтение репутации этой фирмы в технологическом сообществе. Фирма Доэрта инвестировала в Amazon 8 млн долл. в обмен на 13 % акций компании, оценив ее в 60 млн долл. Кроме того, Kleiner пожелал ввести младшего партнера своей фирмы в совет директоров Amazon, но Безос настоял на том, чтобы эту позицию занял именно Доэрт. Непосредственное участие Доэрта в любом технологическом стартапе автоматически обеспечивало последнему вотум общественного доверия.

Все это вызвало некое переключение в нейронных цепях мозга Безоса. Царящий в Кремниевой долине безудержный оптимизм в отношении будущего сети интернет создавал уникальную среду для привлечения финансовой поддержки в обмен на рекордно малые доли собственности. Оптимизм Доэрта был помножен на бычий пыл Безоса, что привело к взрыву амбиций и возникновению грандиозных планов расширения. Теперь Безос собирался построить нечто

большее, чем просто интернет-магазин; он намеревался создать одну из первых по-настоящему мощных интернет-компаний. «Джефф всегда отличался широтой мышления, и открытый доступ к капиталу поспособствовал этому», – заметил Доэрт. Свидетель событий того времени, сотрудник редакции Amazon Джеймс Маркус написал в своих мемуарах, изданных в 2004 г., что денежные средства, полученные от Kleiner Perkins, сработали как доза предпринимательских стероидов, которые сделали Джеффа более решительным, чем когда-либо прежде {12}.

Вскоре сотрудники узнали о новом девизе компании: «Обеспечить скорейший рост». Чем крупнее компания, объяснял Безос, тем бУльшие скидки она может получить у Ingram и Baker and Taylor, основных оптовиков книжного рынка, и тем большие дистрибьюторские мощности она может позволить себе нарастить. Кроме того, чем быстрее темпы роста компании, тем бОльшую часть рынка она успеет захватить в условиях начавшейся гонки по созданию новых брендов на просторах интернета. Безос проповедовал преимущества ускоренного развития: компания, которая захватит лидерство сейчас, скорее всего, сумеет сохранить его и воспользоваться им в дальнейшем для обеспечения первоклассного обслуживания своих клиентов.

Конечно, это означало, что всем сотрудникам Amazon придется работать еще больше. Предполагалось, что никто не будет пользоваться даже законными выходными днями. «Никто не говорил, что вы не должны отдыхать, но никто и не думал, что вы воспользуетесь этой возможностью», – вспоминает Сьюзан Бенсон. «Нам постоянно приходилось трудиться в пожарном режиме», – добавляет Эрик Бенсон.

Группа сотрудников, работавших на складе компании, выбивалась из сил, стараясь справиться с резко возросшим количеством заказов. Представитель Amazon, обращаясь в агентство по найму временных работников, формулировал свой заказ следующим образом: «Отправляйте к нам любых своих чудаков». Откликнувшаяся на призыв разношерстная команда людей, украшенных пирсингом и татуировками, с разноцветными волосами, день и ночь работала на складе по соседству с кафе Pecos Pit, по очереди выбирая себе музыку из установленного здесь же бумбокса. Среди музыкальных предпочтений выделялся Шаляпин, чей голос наполнял пространство склада мелодиями русских арий.

Кристофер Смит, 23-летний временный складской рабочий с татуировками в виде китайских иероглифов на предплечьях, начав работать в Amazon в то время, в итоге задержался в компании на 14 лет и побывал на самых разных должностях. Его обычный день начинался в 4.30 утра, когда он приезжал к месту работы на велосипеде. К 6.30 прибывал груз от Ingram, после чего следовала яростная упаковка заказов, продолжавшаяся за полночь и перемежавшаяся ответами на электронные письма клиентов. Лишь после этого Смит мог выпить на складе пива и, сев на свой велосипед, отправиться домой. «Все, что отложилось в моей памяти за тот период, это постоянная беготня и огромное количество мелькающих повсюду упаковочных материалов», – говорил он.

В таком режиме Смит работал на протяжении 8 месяцев и совершенно забыл о голубом «Пежо», который он припарковал неподалеку от своего дома в Сиэтле. Судьба автомобиля выяснилась позже, когда Смит, наконец, нашел время, чтобы разгрести груды писем, скопившихся у его входной двери. Он обнаружил несколько парковочных талонов и пришедшее затем уведомление о том, что его автомобиль был эвакуирован на штрафную стоянку, а также несколько предупреждений от владельцев штрафстоянки и, наконец, письмо, в котором сообщалось, что автомобиль был продан с аукциона за 700 долл. При этом Смит все еще оставался должен банку 1800 долл. по автокредиту, и, поскольку инцидент существенно подпортил его кредитную историю, ему можно было надолго забыть о получении новой ссуды.

«Окружающий мир для меня просто перестал существовать, – вспоминал Смит. – Я будто застыл, как букашка в кусочке янтаря. Но при этом внутри янтаря велась невидимая со стороны кипучая деятельность».

Эрик и Сьюзан Бенсон каждый день приходили на работу в Amazon не одни, а с собакой – вельш-корги по кличке Руфус. Из-за того, что супруги были заняты с утра и до позднего вечера, Безос разрешил им приносить Руфуса в офис. Пока компания размещалась на старом складе, с этим не возникало никаких проблем, но затем, в конце лета 1996-го, Amazon снова переехала, теперь в здание, расположенное в центре города, и возможность нахождения Руфуса в новом помещении пришлось специально вписывать в арендный договор. Всеми любимый пес, которому нравилось присутствовать на совещаниях и который время от времени страдал от болей в желудке, будучи перекормлен сотрудниками, превратился в настоящий талисман компании. Согласно местным поверьям, именно его лапа, положенная на клавиатуру, должна была запускать вновь созданную компьютерную программу. Сегодня, когда Руфуса давно уже нет, в его честь названо одно из зданий, занимаемых Amazon в Сиэтле. (Безос, похоже, вообще имеет склонность к ностальгии: так, одно из зданий кампуса Amazon называется «Фиона» – это было кодовое наименование созданных компанией устройств для чтения электронных книг, ставших известными под маркой Kindle; другое здание известно как «Обидос» – это название, которое Шел Кафан дал одной из оригинальных компьютерных разработок компании в честь бразильского города, расположенного в месте слияния притоков Амазонки.)

Тем временем численность персонала Amazon увеличилась до 150 человек, при этом менее трети из них работали на складе. Несколько месяцев спустя склад так же переехал в гораздо более просторное здание площадью около 9 тыс. кв. м, расположенное на Доусон-стрит в Южном Сиэтле (сегодня в Amazon это здание именуется «Доусон»). Новое место жительства компании выглядело не слишком презентабельно. Оно находилось в районе, расположенном всего в двух кварталах от любимого туристами Pike Place-маркета и заполненном большим количеством притонов. В день переезда какой-то бродяга, спавший рядом с входной дверью, показал сотрудникам, как пользоваться карточками-ключами, чтобы попасть внутрь.

Само здание располагалось напротив метадоновой клиники, участвующей в программе по обмену шприцев для наркоманов, и магазина париков, основными покупателями которого были трансвеститы. Кей Дангаард, новозеландке, работавшей ранее репортером и рекламным агентом и присоединившейся к компании в качестве ее первого публициста, в новом здании достался офис, из окон которого она могла видеть квартиру проститутки, каждый вечер занимавшейся своим делом под мерцающим светом энергосберегающей лампы.

Из-за проблем с парковкой Николас Лавджой предложил Безосу компенсировать сотрудникам компании стоимость проездных билетов на автобус, но Безос высмеял эту идею. «Он решил, что тогда сотрудники будут спешить уйти с работы, чтобы успеть на автобус, – рассказывал Лавджой. – Он хотел, чтобы они приезжали на автомобилях и могли возвращаться домой поздно вечером».

Осенью того же года компания сосредоточилась на создании персональных настроек для каждого посетителя сайта – сервиса, о котором Безос рассказывал ранее своим инвесторам. Первая версия базировалась на программном обеспечении, разработанном фирмой Firefly Network, дочерней структурой MIT Media Lab. Система, получившая название Amazon Bookmatch, предлагала посетителям сайта оценить несколько десятков книг, после чего генерировала персональные рекомендации, основанные на их вкусах. Программа работала медленно и часто «зависала». Кроме того, сотрудники Amazon быстро обнаружили, что посетители сайта не желают тратить дополнительные усилия на оценку книг.

В итоге Безос предположил, что сервис персонализации должен строиться на гораздо более простой системе, которая будет давать пользователям рекомендации, основываясь на анализе уже приобретенных ими книг. За две недели Эрик Бенсон написал прототип системы, умеющей группировать клиентов компании на основании истории их покупок и затем находить те книги, которые можно было бы рекомендовать членам каждой такой группы. Эта система,

получившая название Similarities¹⁵, тут же вызвала заметный всплеск продаж, поскольку наталкивала посетителей интернет-магазина на те книги, которые они могли не найти самостоятельно.

В конечном итоге система Similarities легла в основу всех усилий Amazon по персонализации пользовательских настроек сайта. Безос считал такой подход одним из основных преимуществ электронной коммерции над ее классическими аналогами. «Никогда ранее продавцы не понимали по-настоящему нужды своих клиентов и не применяли к каждому из них индивидуальный подход, – говорил он. – Электронная коммерция делает это возможным» {13}.

Развитие компании и применяемых ею технологий доставляло истинное наслаждение Шелу Кафану. Этому 43-летнему специалисту удалось внести существенный вклад в изменение взглядов Безоса на книжный магазин с неограниченным ассортиментом и способностью поставлять свои товары в любое место на планете. Он, как насадка, держал под личным контролем все технологические системы компании: во время переезда он погрузил два сервера Amazon, имевшие собственные имена «Берт» и «Эрни», на заднее сиденье своего автомобиля и лично перевез их в новое здание.

На экран монитора, стоящего на его рабочем столе, было выведено сообщение, которое гласило: «Не позволяйте никому изменять ваш программный код».

Иногда Кафан и Безос совершали совместные вылазки за город, чтобы обсудить вопросы развития бизнеса, волновавшие Кафана технические проблемы и планы на будущее. Во время одной из таких прогулок Кафан поинтересовался у Безоса, почему в то время, когда компания уже достигла многих из ранее поставленных целей, он продолжает настаивать на скорейшем расширении их бизнеса. «Когда ты еще слишком мал, кому-то из тех, кто больше, всегда может захотеться забрать то, что у тебя есть, – ответил Безос. – Мы должны максимально быстро встать на равных с традиционными книготорговцами».

Кафан имел весьма значительный опыт внедрения новых технологий, чтобы знать о том, что за приходом венчурных капиталистов обычно следует приток новых, более опытных руководителей, поэтому в один из дней он пришел в кабинет Безоса и напрямую задал волновавший его вопрос: «Мы сейчас довольно быстро растем. Не собираетесь ли вы заменить меня кем-то другим?»

На лице Безоса не дрогнул ни один мускул. «Шел, это место останется за тобой до тех пор, пока ты хочешь».

В начале 1997 г. Марк Брейер, бывший топ-менеджер компании Cinnabon и один из тех самых новых руководителей, появления которых опасался Кафан, пригласил коллег к себе домой в Бельвю. В тот день сотрудники Amazon познакомились с игрой под названием брумбол. Отец Брейера работал инженером в IBM и во время своих поездок по канадским офисам этой корпорации видел, как в брумбол играют на льду. В придуманной Брейером наземной версии игры игроки гоняли мяч по лужайке вениками и другим случайно подвернувшимся под руку инструментарием из его гаража.

При всей беззаботной веселости этой игры она вызвала весьма ожесточенные баталии. Джефф Безос продемонстрировал весь свой темперамент, когда, оставив деловые разговоры, с удовольствием включился в этот первый для Amazon турнир по брумболу. В один из моментов игры Энди Яссай, недавно пришедший в компанию выпускник Гарварда, произвел на собравшихся первое значимое впечатление о себе, непреднамеренно заехав Безосу по голове веслом от каяка. Чуть позже Безос, метнувшись за мячом в живую изгородь, порвал свою голубую оксфордскую рубашку.

Пребывание Брейера в Amazon, где он занимал пост вице-президента компании по маркетингу, оказалось недолгим и сопровождалось постоянно возникавшими сложностями,

¹⁵ Сходства (англ.). – Прим. пер.

поскольку Безос постоянно пытался изобретать новые маркетинговые методы. Например, он хотел, чтобы маркетинговая служба ежегодно анализировала эффективность работы рекламных агентств, чтобы заставить их вести конкурентную борьбу за заказы от Amazon. Брейер объяснял, что рекламная индустрия не работает подобным образом. Он продержался в компании около года. Вообще в первое десятилетие существования Amazon все люди, занимавшие должность руководителя маркетинговой службы, были заранее обречены; Безос менял их как перчатки в поисках того, кто имел бы к традиционным методам работы так же мало почтения, как и он сам. Тем не менее привнесенная Брейером игра в брумбол стала регулярным способом времяпрепровождения для сотрудников Amazon. Каждый раз, собираясь вместе для проведения пикников и выездных совещаний, они в масках и боевой раскраске носились за мячом, и сам Безос неизменно принимал в этом непосредственное участие.

Как и предполагал Шел Кафан, появление в Amazon Брейера было лишь первой ласточкой перед «прилетом основной стаи» опытных менеджеров. Получив венчурный капитал, Безос заикнулся на идее сделать свою компанию публичной, проведя первичное размещение ее акций на бирже (IPO). С этой целью он организовал вербовку новых кадров. Когда истек предусмотренный его старым контрактом срок моратория на переманивание сотрудников D. E. Shaw, он позвонил Джеффу Холдену и предложил ему перебраться в Сиэтл. Холден убедил некоторых других сотрудников хеджевого фонда отправиться вместе с ним, хотя один из них, Пол Котас, затем передумал. (Два года спустя Котас все же стал менеджером Amazon, но такое промедление стоило ему потери десятков миллионов долларов, которые он мог бы заработать на акциях компании.)

Заполнение оставшихся руководящих постов Безос начал с создания группы, получившей официальное наименование «Команда Джей». Amazon переманила нескольких менеджеров из Barnes & Noble и Symantec и еще двоих из Microsoft – Джоэла Шпигеля, вице-президента по инжинирингу, и Дэвида Ришера, который в конечном счете взял на себя управление розничными продажами. На решение Ришера повлияло агрессивное видение основателя Amazon. «Если все пойдет как надо, то к 2000 г. мы выйдем на уровень в миллиард долларов», – сказал ему Безос. Ришер лично объявил соучредителю Microsoft Биллу Гейтсу о своем решении уйти в компанию, занимавшуюся продажей книг. Гейтс, который в то время недооценивал перспективы интернета, очень удивился. «Полагаю, он был искренне изумлен, – рассказывал Ришер. – И в какой-то степени его можно понять. Это не имело смысла».

Одно из первых заданий Ришера заключалось в том, чтобы провести переговоры с гигантской сетью кофеен Starbucks, которая предложила расположить рядом со своими кассами стойку с товарами Amazon в обмен на долю собственности в компании. Ришер и Безос посетили генерального директора Starbucks Говарда Шульца в его штабе, располагавшемся через дорогу от кафе Pecos Pit. Шульц сообщил им, что у Amazon есть большая проблема, которую Starbucks может решить. «У вас нет физического присутствия, – внушал долговязый основатель Starbucks, заваривая кофе для своих гостей. – Это будет вас сдерживать».

Безос с ним не согласился. Он посмотрел Шульцу в глаза и ответил: «Мы собираемся расширяться до Луны». Тем не менее они согласились поработать над деталями возможной сделки, которая развалилась через несколько недель, после того как менеджеры Шульца запросили 10 %-ную долю в Amazon и место в совете директоров. Безос полагал, что речь не может идти более чем об 1 %. Тем не менее, Amazon продемонстрировала, что не отвергает вероятность своего физического присутствия на розничном рынке. «Мы всегда были готовы рассматривать те или иные варианты», – говорил Ришер.

Еще одно кадровое приобретение компании того времени – Джой Кови, которая заняла пост главного финансового директора Amazon. Часто наводившая страх на своих подчиненных, Кови стала интеллектуальным выразителем идей Безоса и главным архитектором скорейшего расширения бизнеса Amazon. Она имела довольно необычную биографию. Будучи гипе-

ринтеллектуальным, но предоставленным самому себе ребенком, она сбежала из дома в Сан-Матео, в Калифорнии, когда училась в старших классах средней школы, и устроилась работать в продуктовый магазин в городе Фресно. Поступив в Калифорнийский университет в возрасте 17 лет, она окончила его за два года, а затем, в 19 получила диплом бухгалтера, став второй в стране по количеству набранных баллов среди тех, кто сдавал экзамены без прохождения обучения. Позже она получила юридическое образование в Гарварде. К моменту знакомства с Безосом ей было 33 года и она работала в Кремниевой долине финансовым директором цифровой аудиокомпании Digidesign.

На протяжении следующих нескольких лет Кови была настолько поглощена выполнением призыва Безоса «обеспечить скорейший рост компании», что все остальное в ее жизни отошло на второй план. Однажды утром она припарковала свой автомобиль в офисном гараже, но при этом была настолько занята мыслями о делах, что оставила его с работающим двигателем – на весь день. Вечером, не обнаружив у себя ключей от машины, она пришла к выводу, что приехала на работу на автобусе. Несколько часов спустя охранник гаража позвонил ей и поинтересовался, не хочет ли она забрать свой все еще работающий на холостом ходу автомобиль.

Кови начала работать над подготовкой к проведению IPO уже через месяц после своего прихода в компанию. На тот момент Amazon не испытывала критической нужды в притоке капитала, который можно было бы получить в результате публичного размещения акций, – компания еще не выпустила на рынок новые категории продуктов, и ее склад площадью в 9 тыс. кв. м в Южном Сиэтле исправно удовлетворял все имеющиеся потребности. Но Безос считал публичное размещение акций тем глобальным событием, которое укрепило бы бренд Amazon в умах клиентов. В эти дни Безос использовал любую возможность, чтобы появиться на публике и рассказать об Amazon.com (только «Amazon.com» – и никогда просто «Amazon», точно так же, как в свое время Дэвид Шоу настаивал на обязательном пробеле между буквами «D» и «E» в названии его компании). Еще одной причиной, подталкивавшей Безоса к проведению IPO, была намечавшаяся конкуренция в интернет-пространстве с таким гигантом книготоргового бизнеса, как Barnes & Noble.

Сетью этих магазинов управлял Лен Риджио, жесткий как гвоздь бизнесмен родом из Бронкса, имевший вкус к дорогим костюмам и произведениям изобразительного искусства, которыми были щедро увешаны стены его офиса в Нижнем Манхэттене. За два предыдущих десятилетия корпорация Barnes & Noble коренным образом изменила систему книготорговли. Она ввела скидки на новинки и, так же как и ее главный соперник, сеть Borders, реализовала концепцию книжного супермаркета, заставив уйти из бизнеса множество независимых магазинов. В результате в период 1991–1997 гг. доля рынка, занимаемого в США независимыми книжными магазинами, сократилась с 33 до 17 %. Их количество, по данным Американской ассоциации книготорговцев, уменьшилось за тот же период с 4500 до 3300.

Теперь же на интересы Barnes & Noble покусилась компания, которая, должно быть, казалась незначительным выскочкой. В 1996 г. объем продаж Amazon составлял жалкие 16 млн долл., тогда как у Barnes & Noble этот же показатель равнялся 2 млрд долл. Тем не менее, после того как в Wall Street Journal была опубликована статья, посвященная Amazon, Риджио позвонил Безосу и сказал, что хотел бы вместе со своим братом Стефеном приехать в Сиэтл, чтобы поговорить о возможной сделке. Тогда еще неопытный в подобного рода переговорах Безос позвонил своему инвестору и члену совета директоров Тому Олбергу и попросил его присутствовать на совместном с Риджио деловом ужине. Предварительно они договорились придерживаться осторожной и льстивой линии поведения.

Ужин проходил в известном ресторане Сиэтла Lounge Dahlia, на 4-й авеню. Одетые в строгие костюмы брата Риджио были настроены весьма решительно. Они сообщили Безосу и Олбергу о том, что их компания собирается в ближайшее время запустить собственный сайт и таким образом сокрушить Amazon. Однако затем они сказали, что восхищаются тем, что

удалось сделать Безосу, и предложили ряд возможных вариантов для сотрудничества, таких как приобретение лицензий на технологии Amazon или открытие совместного сайта. «Они не предлагали напрямую купить нас. Их фразы не были достаточно конкретными, – рассказывал Олберг. – Это походило на дружеский ужин. Без каких-либо угроз».

В итоге Олберг и Безос пообещали братьям Риджио подумать о возможном партнерстве. Позже представители Amazon переговорили между собой по телефону и пришли к выводу, что такое сотрудничество вряд ли будет полезным. «Джефф всегда свято верил в то, что даже небольшие компании, обладая пробивной мощью, способны победить в конкурентной борьбе, – говорил Олберг. – Это был еще не конец света. Мы знали, что имеем хорошие шансы».

Получив отказ, братья Риджио вернулись домой и начал работать над запуском собственного сайта. По словам человека, который трудился в Barnes & Noble в то время, Лен Риджио хотел назвать свой интернет-магазин Book Predator¹⁶, но коллеги убедили его в том, что это плохая идея. Barnes & Noble потратила еще много месяцев на то, чтобы подкрепить угрозы реальными действиями и организовать свое присутствие в интернете, и все это время команда Безоса ускоренными темпами расширялась и внедряла инновации.

Джой Кови рассматривала в качестве ведущего андеррайтера¹⁷ предстоящего IPO компании Amazon в том числе такие инвестиционные банки, как Morgan Stanley и Goldman Sachs, но в итоге остановилась на Deutsche Bank и кандидатуре Фрэнка Квааттроуна, высокого уса- того основателя подразделения банка, работавшего с компаниями высокотехнологического сектора. Ведущий аналитик этого подразделения, будущий венчурный капиталист по имени Билл Гарли наблюдал за Amazon в течение года и прозорливо увидел в ней одну из тех компаний, которым удалось «оседлать волну», эксплуатируя усиливающуюся мощь интернета.

Той весной Безос и Кови путешествовали по США и Европе, представляя Amazon потенциальным инвесторам. Имея на руках данные о продажах компании за три последних года, они чувствовали, что вооружены уникальной историей. В отличие от традиционных компаний розничной торговли, Amazon могла похвастаться тем, что называется отрицательным операционным циклом. Клиенты оплачивали свои покупки кредитными картами в момент заказа, в то время как сама Amazon оплачивала счета оптовых дистрибьюторов лишь раз в несколько месяцев. Каждая продажа приводила к увеличению количества денег на банковском счете компании, что обеспечивало постоянный поток капитала, который мог использоваться для финансирования операционной деятельности и расширения бизнеса {14}. Кроме того, Amazon имела уникально высокий показатель объема выручки на вложенный капитал. В отличие от традиционных компаний розничной торговли, чьи запасы были разбросаны по сотням и тысячам магазинов по всей стране, у Amazon в то время имелся лишь один сайт и один склад. Коэффициент, характеризующий соотношение постоянных затрат к выручке, у Amazon также был значительно лучше, чем у конкурентов. Другими словами, Безос и Кови имели основания утверждать, что доллар, вложенный в Amazon, может принести многократно большую отдачу, чем тот же доллар, вложенный в любую другую розничную компанию во всем мире.

В ходе каждой презентации у инвесторов возникал вопрос о возможном расширении номенклатуры реализуемых товаров, на что Безос каждый раз отвечал, что он ориентирован только на книги. Для пущего эффекта Безос и Кови сравнили свои фундаментальные показатели с аналогичными данными компании Dell, признанного лидера того времени в сфере производства компьютеров. Однако при этом скрытый по характеру Безос разглашал только установленный законом минимум финансовых показателей своей компании, не озвучивая,

¹⁶ Книжный хищник (англ.). – Прим. пер.

¹⁷ Андеррайтер – фирма, руководящая выпуском ценных бумаг и их распределением. Андеррайтеры также оценивают потенциальные риски и принимают решения о страховании объекта. – Прим. ред.

например, в какую сумму обходится Amazon привлечение новых клиентов и какова средняя численность лояльных посетителей сайта. Он хотел получить капитал за счет проведения IPO, но в то же время не желал самолично вручать своим потенциальным соперникам дорожную карту, которую они могли бы использовать, чтобы пройти по его стопам. «Среди тех, кто присутствовал на наших презентациях, было изрядно скептиков, – вспоминала Кови. – Многие говорили, что эта затея закончится неудачей, что Barnes & Noble нас прихлопнут и что мы вообще о себе много возомнили».

Процедура проведения IPO оказалась болезненной по иной причине: правила Комиссии по ценным бумагам и биржам предусматривали семинедельный «период затишья», во время которого Безос не имел права общаться с прессой. «Я не могу поверить, что мы должны приостановить свой бизнес на семь лет», – жаловался он, приравнивая недели к годам, поскольку считал, что развитие интернета происходит именно в таком временном масштабе.

Вскоре воздерживаться от общения с прессой стало еще труднее. За три дня до IPO торговая сеть Barnes & Noble подала против компании иск в федеральный суд, утверждая, что Amazon занималась недобросовестной рекламой, называя себя крупнейшим книжным магазином на Земле. Конечно, это было следствием беспокойства Риджио в отношении успехов Amazon, но своим иском он добился лишь того, что привлек к мелкому конкуренту более пристальное внимание общественности. Позднее в том же месяце компания Риджио представила свой собственный сайт, и многим казалось, что это знаменует начало конца для Amazon. Глава исследовательской фирмы Forrester Research, специализирующейся на изучении высокотехнологического сектора, опубликовал доклад, в котором назвал компанию Безоса «Amazon.Toast»¹⁸.

Протестуя против нормативных ограничений, требовавших от него сохранения молчания, Безос намеревался нанять и послать туда, где обычно обедал Риджио, мимов, одетых в майки Amazon, но Кваттроун пресек этот план.

Позже, выступая на общем собрании, Безос высказался в отношении организованного со стороны Barnes & Noble давления следующим образом: «Каждое утро, едва проснувшись, вы должны начинать беспокоиться, – заявил он, обращаясь к своим сотрудникам, – но беспокоиться не о своих конкурентах, которые никогда не принесут вам свои деньги, а о клиентах. Все ваше внимание должно быть сосредоточено именно на них» {15}.

В течение всего следующего года Amazon.com и BarnesandNoble.com соревновались, заявляя каждая о себе, что именно она предоставляет посетителям лучший выбор и предельно низкие цены. Barnes & Noble делала упор на более подробный каталог; Amazon направила усилия на поиск редких и букинистических книг, отправляя сотрудников в независимые книжные магазины и к антикварным поставщикам. В 1998 г. Barnes & Noble выделила свой дотком в отдельную компанию, поддержанную 200 млн долл. инвестиций от германского медиагиганта Bertelsmann, а затем вывела ее акции на биржу. В свою очередь, Amazon сумела обойти книготорговца за счет быстро расширяющего ассортимента предлагаемых товаров, включавшего музыкальные и видеодиски.

Безос давно уже предсказывал, что розничные торговцы столкнутся с серьезной конкуренцией в интернете, и, в конце концов, он оказался прав. Но братья Риджио не хотели тратить серьезные деньги на развитие относительно небольшой части своего бизнеса и отвлекать самых талантливых своих сотрудников от организации более доходных традиционных продаж. Кроме того, их дистрибьюторские операции давно были заточены под нужды реальных магазинов и подразумевали доставку крупных партий книг в определенное количество мест. Переход к выполнению мелких заказов индивидуальных клиентов оказался долгим, болезненным

¹⁸ В этом названии содержится намек, что скоро компания будет «поджарена, как тост». – *Прим. пер.*

и полным ошибок. Для Amazon же выполнение таких процедур являлось повседневной деятельностью.

Первичное размещение акций Amazon, состоявшееся 15 мая 1997 г., имело успех, хотя и не слишком громкий, если ориентироваться на более поздний период бума на рынке доткомов. Безос добился от своих инвестиционных банкиров повышения цены предложения акций до 18 долл. за штуку, а затем акции более месяца торговались ниже цены размещения. Но IPO позволило привлечь 54 млн долл. и внимание большого числа аналитиков, объявивших компанию блокбастером года с ее 900 %-ным ростом общей выручки. Безос, его родители, а также брат и сестра (каждый из которых вложил в акции компании по 10 тыс. долл. на ранней стадии) теперь официально стали мультимиллионерами. И первые инвесторы Amazon, и венчурная фирма Kleiner Perkins – все получили весомую отдачу от своих капиталовложений. Но даже это выглядело мелочью по сравнению с предстоящим экспоненциальным ростом акций Amazon.

В день проведения IPO Безос позвонил из Нью-Йорка в офис своей компании и попросил коллег не переусердствовать в праздновании и не заикливаться на цене акций. Сотрудники были угощены недорогим сортом местного пива, после чего все вернулись к работе, хотя, конечно же, украдкой следили за тем, как меняются котировки акций Amazon на бирже.

Позднее в том же месяце все задействованные в подготовке к проведению IPO получили деревянные ящики с бутылкой текилы внутри. К каждой бутылке была приклеена этикетка с приглашением на «Fiesta Mexicana», уик-энд на курорте Палмилла в Лос-Кабос, Мексика, любезно организованный Фрэнком Кваттроуном и технологическим подразделением Deutsche Bank.

На праздничном мероприятии присутствовали Безос, Маккензи, Джой Кови, Шел Кафан и Николас Лавджой, а также Джефф Блэкберн, сотрудник Deutsche Bank и бывший полузащитник футбольной команды Дортмутского колледжа, которому вскоре предстояло присоединиться к Amazon и стать директором по развитию бизнеса. В программу праздничных мероприятий входил дневной круиз, во время которого Кваттроун обучал Безоса танцевать макарену, и эти двое мужчин, несмотря на значительную разницу в росте, отплясывали на палубе корабля. В один из вечеров прямо на пляже был организован роскошный ужин, куда банкиры явились в пиратском облиии. Ближе к концу вечера поднялся штормовой ветер, и в океане появились высокие волны, одна из которых, накатив на берег, устроила короткое замыкание в электрических кабелях и уронила на песок большой поднос с десертами. Пока другие участники вечеринки искали укрытие, счастливый Безос с удовольствием наблюдал за происходящим, взрывая мексиканскую ночь своим неповторимым смехом.

В начале 1997 г., в то время когда Amazon защищала свое право называться крупнейшим книжным магазином в мире, Кови и Безос обхаживали Рика Долзелла, бывшего американского рейнджера, пытаясь заманить его в свою команду. Уроженец Джорджтауна, Долзелл в 1980-х годах служил сигнальным инженером на военной базе Форт-Гэмбл, а затем – офицером связи в Западной Германии. После возвращения к гражданской жизни он в конце концов стал сотрудником отдела по обслуживанию информационных систем одного из наиболее технологичных ретейлеров мира – торговой сети Wal-Mart.

Благодаря своему веселому нраву, южному произношению и привычке круглый год ходить в шортах Долзелл стал одним из самых любимых и уважаемых руководителей Amazon.

Но до этого он долгое время не поддавался на агитацию Безоса и Кови. Когда весной того же года он прилетел в Сиэтл на переговоры, оказалось, что авиакомпания потеряла его багаж, поэтому Долзеллу пришлось позаимствовать пиджак и галстук у посыльного в отеле. Затем он приехал в офис Amazon слишком рано, когда там никого еще не было. в отличие от работников Wal-Mart, сотрудники Amazon работали допоздна и, соответственно, позже просыпались. Когда Безос наконец-то добрался до офиса, и они с Долзеллом сели за стол переговоров, основатель Amazon опрокинул свою чашку кофе прямо на позаимствованный пиджак своего гостя.

Несмотря на неловкое начало встречи, Долзелл уехал из Сиэтла, заинтригованный взглядами Безоса и его вызывающей харизмой. Но когда он вернулся в Бентонвилль в Арканзасе, руководители Wal-Mart быстро повергли его с небес на землю. Сидевший рядом с Долзеллом на переднем сиденье гольф-кара, который вез их по огромной территории распределительного центра, Ли Скотт, будущий генеральный директор Wal-Mart, заведовавший в то время логистикой компании, сказал, что Amazon представляет собой новую идею, обладающую ограниченным потенциалом. Дон Содерквист, главный операционный директор Wal-Mart, заявил Долзеллу, что, поскольку Amazon не складировать свои производственные запасы – в то время компания просто заказывала нужный товар у дистрибьюторов и затем быстро отправляла его заказчику, – весь ее бизнес упрется в стену, как только объем продаж достигнет уровня в 100 млн долл. Он также сказал, что Долзелл – один из десятка парней, на которых его компания делает ставку, и зловеще добавил: «Если ты решил уйти, значит, ты больше не член семьи Wal-Mart».

Долзелл воспринял полученные советы близко к сердцу. Однако это не охладило его интереса к интернет-торговле. Тогда, в начале 1997 г., Wal-Mart и Sam's Club делали свои первые шаги в мир электронной коммерции, но Долзелл видел, что эти усилия не находят должной поддержки со стороны руководства компании.

Несмотря на неудачу, Безос не отказался от своих попыток привлечь в компанию Долзелла или другого опытного технического управляющего. Он продолжал рассматривать различные кандидатуры, но при этом поручил Кови звонить жене Долзелла, Кэтрин, каждые несколько недель. Однажды Безос и Кови вылетели в Бентонвилль, чтобы сделать Долзеллу сюрприз, пригласив его на обед. Во время этой встречи Долзелл согласился перейти в Amazon, но затем вновь передумал. «Потребуется взорвать атомную бомбу, чтобы заставить мою семью уехать из Арканзаса», – объяснил он в тот момент свое решение {16}.

И все же Долзелл не мог избавиться от мыслей об Amazon. «Моя жена не даст соврать, когда я чем-то увлечен, я не переставая говорю об этом, – рассказывал он. – Однажды, когда ей, видимо, надоело меня слушать, она повернулась ко мне и сказала: „Не понимаю, почему ты все еще в Wal-Mart?“» В августе Долзелл окончательно решил присоединиться к Amazon. Директор по информационным технологиям Wal-Mart до последнего пытался его отговорить, оставаясь в кабинете Долзелла, пока тот собирал свои вещи, а затем провожая его до выхода.

В августе 1997-го Долзелл приступил к работе в качестве директора по информационным технологиям Amazon и стал ключевым членом «Команды Джей». Он был опытным управленцем, и ему довольно быстро удалось набрать большую группу исполнителей, подходящих для реализации амбициозных целей. Долзелл постоянно сидел рядом с Безосом во время совещаний и обеспечивал необходимую кадровую поддержку для воплощения лучших идей основателя компании. «Джефф с необычайной легкостью генерировал великие идеи и выплескивал их гораздо быстрее, чем кто-либо мог сообразить, что с ними делать, – говорил Брюс Джонс, давнишний инженер Amazon и друг Долзелла. – Рик убедил его, что мы способны воплощать самые важные идеи в жизнь».

Приход Долзелла тем летом вызвал «эффект домино» и еще более усилил растущую тревогу Шела Кафана. Незадолго до проведения IPO Безос пригласил своего партнера на прогулку, во время которой сказал ему, что компания нуждается в чутком руководстве технологическим направлением, после чего предложил Кафану занять пост директора по технологиям. На первый взгляд это казалось похожим на продвижение по службе, но в действительности Кафану была уготована роль консультанта, не имеющего ни бюджета, ни штата подчиненных. Кафан размышлял над этим предложением в течение нескольких дней, а затем представил свои возражения Безосу, но тот, по словам Кафана, заявил: «Дело сделано», – и отказался говорить на эту тему.

На протяжении следующих нескольких лет Кафан оставался техническим директором Amazon и по-прежнему входил в управленческую команду, но при этом он фактически оказался отстранен от дел, поскольку не имел возможности каким-либо образом влиять на распределение ресурсов компании. Его разочарование и ощущение собственного бессилия постепенно росли. В свое время он создавал техническую инфраструктуру Amazon в боевых условиях, ориентируя ее на экономичную работу. Теперь же, когда объем продаж компании приближался к 60 млн долл. в год, ее технологическое оснащение заметно отставало от потребностей, что могло привести к катастрофе. Кафан хотел сделать паузу, чтобы заняться серьезной модернизацией. Однако Безос отказывался убирать ногу с педали газа и требовал, чтобы все его инженеры работали над новыми проектами, а не над восстановлением старых. Позднее он все же внял увещаниям Кафана и одобрил некоторые из его предложений по полному переустройству инфраструктуры компании, однако реализация этих проектов была поручена другим управляющим. Кафану оставалось лишь наблюдать за происходящим со стороны.

Хотя Безос больше не доверял программисту-интроверту сколько-нибудь серьезных полномочий, он продолжал выражать ему свою любовь и признательность. Осенью 1998 г. Безос сказал Кафану, что они должны отправиться в совместную поездку для изучения очередного потенциального приобретения. Однако истинной целью поездки оказалось то, что было названо «Шелебрейшен»¹⁹: праздничный уик-энд на Гавайях в честь четвертой годовщины Кафана в Amazon. Безос собрал вместе коллег Кафана, его семью и друзей, разместив всех на три дня в отдельных домиках на пляже Мауи. Каждый из участников мероприятия получил декоративную керамическую подставку, украшенную изображением Кафана в дурацкой шляпе, как у Кота в сапогах.

В те выходные Безос случайно познакомился с весьма интересным человеком. Одним из друзей Кафана, присутствовавших на вечеринке, был Стюарт Брэнд, основатель «Всемирного каталога». Сближение Брэнда и его жены Райан с Безосом и Маккензи в конечном счете привело к участию основателя Amazon в проекте по созданию огромных механических часов, предназначенных для измерения времени в течение 10 тысяч лет – это был способ развития долгосрочного мышления. Несколько лет спустя Безос станет крупнейшим финансовым спонсором этого проекта и согласится на размещение часов в своих владениях в Техасе.

Однако на самого Кафана вечеринка на Гавайях произвела удручающее впечатление. Он говорил, что почувствовал себя «парнем, который еще не вышел на пенсию, но уже получил прощальный подарок».

Два утверждения Безоса откровенно противоречили друг другу. С одной стороны, генеральный директор обещал Кафану, что тот может оставаться на своем посту, сколько захочет. С другой стороны, он же заверил своих инвесторов, что Amazon будет все время поднимать профессиональную планку, и заявил, что судьба компании зависит от ее способности привлекать на работу лучших инженеров. Рик Долзелл и Джоэл Шпигель имели большой опыт внутрикорпоративных политических игр, который они приобрели, работая в крупных компаниях. Кафан же был хакером-интровертом, и со своими идеалистическими представлениями и слабыми интуитивными способностями к руководству людьми он безнадежно проигрывал в умении обеспечить рост и развитие собственного подразделения. Но при этом именно он был тем самым человеком, который спокойно и компетентно помог Amazon обойти всех конкурентов, начиная с того момента, когда компания существовала лишь в виде электронных таблиц, содержащих туманные прогнозы Джеффа Безоса.

Кафан, который прежде не мыслил свою жизнь вне компании, вдруг обнаружил, что считает недели, оставшиеся до пятилетнего юбилея своего пребывания в Amazon – по истечении этого срока он получал право забрать последнюю часть причитающихся ему акций. Кончилось

19 Составное слово от имени Шел и «celebration» – празднование (англ.). – Прим. пер.

все тем, что он вообще перестал ходить в офис. Тем не менее официально он оставался сотрудником компании до осени 1999-го, когда однажды утром позвонил Безосу из дома, чтобы сообщить о своем окончательном уходе. Кафан вспоминал, как Безос говорил, что сожалеет о тех чувствах, что привели Кафана к такому решению, и постарался убедить его не уходить.

Несмотря на то что Безос представлял Кафана как самого важного человека в истории Amazon.com {17}, сам Кафан по окончании своей пятилетней одиссеи чувствовал лишь горькую обиду. Он называл решение Безоса отстранить его от активного участия в делах компании изменой священным договоренностям между людьми, которые вместе начинали бизнес, и признавался, что то, как с ним в итоге обошлись, оказалось одним из самых больших разочарований в его жизни.

По мнению многих первых сотрудников Amazon, это были самые мягкие формулировки для выражения недовольства сложившейся ситуацией. С убедительностью проповедника Безос твердил ветеранам о необходимости сохранять веру в счастливое будущее, а также о том, что лояльность по отношению к Amazon в итоге окажется щедро вознаграждена. Теперь же основатель компании, не моргнув глазом, заменял свою паству новыми более профессиональными последователями. Глядя, как компания движется дальше уже без них, старые сотрудники не могли избавиться от грызущего ощущения, будто их ребенок покинул родной дом и ушел жить в другую семью. В конечном счете, действия Безоса однозначно свидетельствовали о его желании показать, что у Amazon есть только один истинный родитель.

Глава 3

Лихорадочные мечты

В начале 1997 г. Джефф Безос прилетел в Бостон, чтобы выступить в Гарвардской школе бизнеса. Он прочитал свою лекцию перед студентами, изучавшими курс менеджмента и маркетинга, после чего сделал вид, что его нет в аудитории, когда те стали обсуждать перспективы его компании. После часовой дискуссии присутствовавшие на лекции пришли к консенсусу: Amazon вряд ли сможет пережить волну, вызванную массовым выходом крупных ретейлеров в интернет. «Похоже, вы действительно хороший парень, поэтому, я надеюсь, вы поймете нас правильно. Вам действительно нужно продаться Barnes & Noble и уйти с рынка уже сейчас», – без обиняков сказал Безосу один из участников дискуссии.

Присутствовавший в тот момент в аудитории студент по имени Брайан Бертуистл вспомнил, что Безос воспринял этот вердикт сдержанно и осторожно. «Не исключено, что вы правы, – ответил основатель Amazon. – Но я думаю, что вы можете недооценивать все трудности, с которыми сопряжен отказ от привычных методов ведения бизнеса для традиционных компаний. Им сложно быть достаточно гибкими, чтобы сосредоточить усилия на новом для них направлении. Поживем – увидим, кто из нас прав».

После окончания лекции лишь несколько человек остались, чтобы поговорить с Безосом, – гораздо меньше, чем обычно, когда в школе бизнеса выступала приглашенная знаменитость. Одним из оставшихся оказался Джейсон Килар (который на протяжении последующих девяти лет будет строить свою карьеру в Amazon, пока не перейдет на должность главного исполнительного директора видеосайта Hulu). Когда очередь дошла до Бертуистла, выяснилось, что Безосу пора ехать в аэропорт, поэтому куратор курса предложил, чтобы Бертуистл подвез главу Amazon на своей машине. «Отлично, – согласился Безос. – Я смогу сэкономить деньги на такси».

Во время 15-минутного путешествия Безос предположил, что Бертуистл заинтересован в получении работы, и тут же решил провести с ним собеседование.

«Почему вы хотите работать в Amazon.com?» – спросил он.

Бертуистл не был готов к собеседованию, но, тем не менее, решил подыграть Безосу.

«Я изучаю историю, – сказал он. – Поэтому, если я смогу присоединиться к такой компании, как ваша, на столь раннем этапе ее развития, я буду чувствовать, что участвую в чем-то исторически важном».

Безос чуть не закричал от восторга: «Именно так мы и рассуждаем в Amazon.com! Смотрите: на этот рынок выйдет множество компаний, большинство из которых не выживет. Останутся лишь несколько несокрушимых брендов, и мы будем одним из них».

Сделав короткую паузу, Безос задал следующий вопрос: «Почему канализационные люки круглые?»

«Джефф, если вы хотите добраться до аэропорта вовремя, вы не должны спрашивать у меня такие вещи», – взмолился Бертуистл.

Раздался взрыв знаменитого смеха Безоса, который настолько поразил Бертуистла, что тот чуть не съехал с шоссе в кювет.

«Нет, серьезно, – сказал Безос. – Как бы вы ответили?»

«Может быть, они круглые потому, что это делает их более удобными для установки?»

«Ответ неправильный, но попытка неплохая», – заявил Безос {1}.

Когда Бертуистл окончил Гарвард, он присоединился к Amazon вместе с Киларом и Энди Яссаем, который много лет спустя встанет у истоков новаторского бизнеса – облачного сервиса Amazon. Они были одними из первых выпускников школ бизнеса, нанятых в компанию, кото-

рая ранее благоволила исключительно к техническим талантам. Кроме того, именно они стали кадровым ресурсом, потребовавшимся Безосу в критический момент развития компании.

В начале 1998 г. Марк Брейер, обреченный пионер брумбола и директор Amazon по маркетингу, принес Безосу результаты социологического опроса, которые показывали, что значительное число опрошенных его службой людей не пользовались сайтом Amazon.com и не собирались этого делать просто потому, что они редко покупают книги. По словам Брейера, эта угнетающая статистика, похоже, не слишком опечалила Безоса. Он поручил тому создать из принятых в компанию недавних выпускников Гарвардской школы бизнеса «спецподразделение» для определения таких категорий товара, которые отличались бы потенциально высоким спросом, но были бы не очень хорошо представлены в обычных магазинах и могли бы легко доставляться по почте. В этом заключалась ключевая концепция изначальной стратегии Amazon: максимальное использование возможностей интернета для обеспечения покупателям лучшего выбора продукции по сравнению с имеющимся в традиционных розничных магазинах. «Я принес ему очень плохие новости о нашем бизнесе – и непостижимым образом это лишь вдохновило его», – рассказывал Брейер.

Теперь идея расширения ассортимента продаваемых товаров казалась Безосу актуальной. В умах клиентов бренд Amazon был тесно связан исключительно с книгами. А Джефф хотел иметь такой же универсальный бренд, как Virgin Ричарда Брэнсона, ассоциирующийся сразу со многими вещами, начиная от музыки и заканчивая авиакомпанией и ликером. Кроме того, Безос нуждался в Amazon, чтобы инвестировать в технологии, опережая при этом конкурентов. «К тому времени Джефф уже все просчитал в своем блокноте и знал, что должно было произойти. Ему требовалось все – или ничего», – говорил Джоэл Шпигель, вице-президент Amazon по технологиям, который в свое время работал в Microsoft и Apple.

Джой Кови считает, что Безос с самого начала не планировал ограничиваться только книгами, но ждал подходящего момента для расширения. «Он всегда имел большие аппетиты, – говорила она. – Это был просто вопрос выбора оптимального времени для реализации имеющихся возможностей».

Так или иначе, весной того года Энди Яссай взял на себя музыкальное направление, Килар принялся исследовать рынок видеопродукции, а их бывшая однокурсница по Гарвардской школе бизнеса Виктория Пикетт стала изучать коробочные релизы программного обеспечения, и этим список их интересов отнюдь не исчерпывался. Выводы, к которым они пришли, были представлены на выездном совещании, проходившем в отеле Westin. Руководители Amazon выбрали в качестве наиболее приоритетного направления музыку, а вторичной целью определили видеодиски. Ветераны компании, сроднившиеся с идеей создания в интернете книжного хаба, вдруг, к своему смущению, обнаружили, что миссия Amazon стала теперь гораздо шире. Девиз на главной странице сайта поменялся с «Самый большой на Земле книжный магазин» сначала на «Книги, музыка и многое другое», а затем на «Самый большой выбор на Земле» – Amazon начал свое превращение в «магазин всего».

Ближе к концу однодневного выездного совещания Безос попросил всех собравшихся составить и записать свой прогноз торгового оборота компании на ближайшие пять лет. Присутствовавший там Юджин Вей, специалист по стратегическому планированию, запомнил, что прогноз самого Безоса оказался одним из наиболее оптимистичных, но при этом он полагал, что никто и близко не подошел к правильным цифрам. Участники совещания даже не подзревали, с чем им вскоре придется столкнуться.

Для расширения ассортимента товаров и, соответственно, складских площадей Amazon был нужен не только хороший план, но и дополнительный капитал. Поэтому в мае того года компания, выпустив «мусорные» облигации²⁰, привлекла 326 млн долл., а в следующем фев-

20 Наиболее рискованные долговые обязательства, не обеспеченные надежными активами. – Прим. пер.

рале еще 1,25 млрд долл., что на тот момент оказалось крупнейшим предложением конвертируемых долговых обязательств в истории. С учетом того, что ставка в итоге получилась равной 4,75 %, можно сказать, что по тем временам привлечение заемного капитала обошлось компании довольно дешево. К их собственному удивлению, Кови и Безосу не пришлось, как годом ранее, прикладывать серьезных усилий, чтобы заинтересовать обычно консервативно настроенных институциональных акционеров. Инвесторы, которые уже успели приобрести вкус к вложениям в доткомы, выстроились в очередь за облигациями Amazon.

Рэнди Тинсли, казначей и директор по корпоративному развитию Amazon, встретился в субботу со своим коллегой по финансам Тимом Стоуном, чтобы подписать документы для сделки с конвертируемыми облигациями. После этого он отправился в автосервис, где в его джип должны были установить новую стереосистему. Показав подписанные документы сидящему за стойкой служащему, он похвастался: «Хотите знать, что это такое? – спросил он. – Это миллиарды долларов».

Тот период двухлетнего безумия получил впоследствии название «бум доткомов».

В конце 1990-х годов веб-пространство превратилось из провинциальной области обитания продвинутых чудаков в сферу интересов журналистов, трейдеров и обычных людей, которые впервые заинтересовались вложением денег в интернет-компаниях. В результате широко распространившиеся восторженные прогнозы о предстоящих изменениях в деловой и общественной жизни привели к образованию фондового пузыря, при взгляде на который рационально мыслящим наблюдателям приходила в голову мысль о массовом помешательстве. Компания Yahoo! оценивалась дороже, чем корпорация Disney; Amazon стоила больше, чем легендарная розничная сеть Sears. В Кремниевой долине предприниматели и их спонсоры упивались бьющим через край оптимизмом, и обильные вливания венчурного капитала обеспечили ощущение эйфории, затянувшееся на два года. Капитал стоил дешево, возможности казались безграничными, и ананасы с рябчиками присутствовали на каждом столе.

При этом трудно было найти кого-то, кто делал бы более высокие ставки на интернет, чем Джефф Безос. Он как никто другой верил, что веб-пространство способно серьезно преобразить мир, в котором взаимодействуют компании и клиенты, поэтому он продолжал мчаться вперед без оглядки. Его слова: «Я думаю, что наша компания недооценена», – стали еще одним часто повторяемым «джеффизмом». «Мир просто не понимает, во что вскоре превратится Amazon», – говорил Безос. В период бума доткомов, продолжавшийся с 1998-го до начала 2000 г., Amazon сумела привлечь трудно вообразимые 2,2 млрд долл., выпустив три отдельных облигационных займа. Компания много тратила, в том числе и на приобретения, которые даже несколько лет спустя трудно было объяснить потребностями развития основного бизнеса. Amazon открыла на территории США пять новых дистрибьюторских центров, два из которых позже пришлось закрыть, уволив при этом сотни сотрудников.

При всех зловключениях Безос продолжал сохранять спокойствие. Что бы ни случилось, неудачи лишь заставляли его еще активнее продвигать свою компанию, осваивая новые территории. Однажды он сказал Рику Долзеллу, бывшему военнослужащему, перешедшему в Amazon из Wal-Mart: «На самом деле я пугливая курица. Зато в своих мыслях – я большой смельчак». Сюзан Бенсон вспоминала, как однажды утром она поднималась в лифте центрального офиса вместе с основателем Amazon. При этом она держала на поводке своего пса Руфуса. Безос некоторое время спокойно изучал корги, а затем сказал: «Ты очень милая собака, Руфус, – и, обернувшись к Бенсон, добавил: – Но, вы знаете, он совсем не смелый».

Безос часто употреблял это слово: «смелость». В первом письменном обращении к частным акционерам компании, написанном совместно Безосом и Джой Кови и разосланном казначеем Рассом Грандинетти в начале 1998 г., слово «смелость» было использовано множество раз. «Мы предпочитаем принимать не робкие, а смелые инвестиционные решения в тех случаях, когда видим хорошие возможности для захвата лидерских позиций на конкурентном

рынке, – говорилось в том письме. – Некоторые из этих инвестиций окупятся, другие нет, но в любом случае мы получим еще один ценный урок». В письме также указывалось, что компания будет принимать свои решения, основываясь на долгосрочных перспективах стимулирования свободного денежного потока и увеличения занимаемой доли рынка, вместо того чтобы ориентироваться на извлечение краткосрочной прибыли. В частности, один из разделов письма посвящался тому, каким нестандартным образом компания планировала действовать на Уолл-стрит.

Мы считаем, что основным индикатором нашего успеха должна стать та акционерная стоимость, которую мы сумеем создать в долгосрочной перспективе. Этот показатель будет являться прямым результатом нашей способности расширять и укреплять нынешние ведущие позиции компании на рынке. Чем более явным становится наше рыночное лидерство, тем мощнее выглядит наша экономическая модель. Лидерство на рынке можно конвертировать непосредственно в более высокий объем выручки, более высокую доходность, большую оборачиваемость капитала, и, соответственно, в более значительную отдачу на вложенный капитал.

Все принимаемые нами решения последовательно отражали именно такой подход. Мы в первую очередь оцениваем себя, используя те показатели, которые характеризуют степень нашего лидерства на рынке: рост выручки и клиентской базы, количество повторных покупок и узнаваемость нашего бренда. Мы вкладывали и продолжаем агрессивно вкладывать деньги в расширение и приумножение нашей клиентской базы, в продвижение нашего бренда и в инфраструктуру, поскольку мы движемся к созданию стабильно востребованной франшизы.

Внутри Amazon этот текст стал эквивалентом Священного Писания. Безос переписывал его каждый год, приурочивая к годовым отчетам компании, и каждый раз Amazon с удивительной точностью следовала изложенной в этих словах философии и выполняла данные обещания.

Свою доткомовскую эпоху компания начала с того, что принято называть мегасделками. В конце 1990-х она потратила десятки миллионов долларов на то, чтобы стать эксклюзивным продавцом книг на таких популярных сайтах, как AOL, Yahoo! MSN и Excite. Эти сайты назывались «порталами», поскольку именно они являлись основными стартовыми точками для путешествий по Сети, в которые все чаще отправлялись новые и технически неискушенные пользователи. Обычно, заключая подобные сделки, владельцы порталов получали от контрагентов пакеты акций их компаний, но Безос отказался платить такую цену – он был скуп и когда речь шла о распределении акций, и когда ставился вопрос о разрешении сотрудникам компании летать бизнес-классом. Вместо этого он заплатил каждому portalу наличными и, помимо прочего, сумел договориться о том, чтобы ссылки на продаваемые Amazon книги предъявлялись пользователям не только как результат прямого поиска. Например, если кто-то делал на AOL.com запрос по поводу лыжного отдыха, он видел ссылки на продающиеся на сайте Amazon книги о лыжах.

В повседневной деятельности компании Безос жестко требовал соблюдения принципов строгой экономии; он заставил сотрудников платить за парковку и потребовал, чтобы все руководители летали эконом-классом. При этом в некоторых вопросах он проявлял удивительную для него расточительность. В начале 1998 г., переманив Рэнди Тинсли из Intel на должность директора по корпоративному развитию, он встретил его словами: «Я с нетерпением жду момента, когда мы с вами займемся шопингом». За этим последовала трата денег с поистине эпическим размахом. Среди прочего Amazon купила видеосайт IMDb.com, британский книжный интернет-магазин BookPages, германский книжный интернет-магазин Telebuch, интернет-рынок Exchange.com, одну из первых социальных сетей PlanetAll и занимающуюся сбором интернет-данных компанию под названием Alexa Internet. Эти приобретения привели к

появлению опытных руководителей, но Amazon двигалась слишком быстро и была слишком хаотично организована, чтобы эффективно интегрировать приобретенные компании и их технологии. В итоге большинство новых руководителей покинули компанию через год или два, не выдержав лихорадочного темпа работы, тоскливой сиэтлской погоды или и того, и другого одновременно.

Кроме того, Amazon вела активную игру на рынке венчурного капитала. В 1998 г. Безос и венчурный капиталист Джон Доэрт увидели потенциал в создании интернет-аптек и основали стартап Drugstore.com, наняв для его запуска одного из давних руководителей Microsoft Питера Ньюперта. Треть этой компании принадлежала Amazon. Начало деятельности данного предприятия выглядело многообещающе, поэтому в течение следующих двух лет Тинсли и Безос инвестировали десятки миллионов принадлежащих Amazon долларов в различные доткомы, включая Pets.com, Gear.com, Wineshopper.com, Greenlight.com, Homegrocer.com и городской сервис доставки Kozmo.com. В обмен на свои деньги Amazon получала миноритарные пакеты акций и места в совете директоров каждой компании. Компания считала, что эти вложения могут оказаться очень удачными, если продаваемая стартапами продукция и услуги получают хороший спрос в интернете. Стартапы, в свою очередь, приобретали сильного партнера, инвестирующего в их грядущий успех. Почти все эти компании не сумели пережить крах рынка доткомов, начавшийся в 2000 году. Безос в тот момент был занят решением собственных проблем, и, кроме того, он не обладал ни темпераментом, ни временем, чтобы попытаться их спасти. На этих инвестициях компания потеряла сотни миллионов долларов. «Amazon должна сконцентрироваться на своем собственном бизнесе, – сказал Тинсли. – Нашей самой большой ошибкой было представление, будто нас хватит на то, чтобы позаботиться обо всех этих компаниях».

Внутри Amazon сотрудники продолжали жить по предписаниям Безоса, призывавшим их к экономии, с трепетом наблюдая, как он ставит на кон все большее и большее количество фишек. Джин Поуп, один из первых инженеров Apple, перешел в Amazon, где работал его бывший коллега Джоэл Шпигель. Понаблюдав несколько месяцев за диким расширением компании, Поуп сказал Шпигелю: «То, что здесь происходит, похоже на строительство гигантского космического корабля, который мы собираемся отправить в полет. И когда мы закончим, он либо отправится на Луну, либо взорвется, оставив на земле огромный дымящийся кратер. Так или иначе, я хочу быть здесь, когда это произойдет».

В процессе роста компании Безос дал еще один повод думать, что его амбиции простираются гораздо дальше, чем кто-либо мог предположить. Он принялся нанимать все больше руководителей из Wal-Mart. В начале 1998 г. следующей кадровой целью Amazon стал бывший коллега Рика Долзелла, вице-президент Wal-Mart по дистрибуции Джимми Райт. Работая в Wal-Mart, Райт иной раз настолько раздражал окружающих, что однажды во время ссоры бывший рейнджер Долзелл просто взял Райта за шиворот, приподнял над полом, вынес в коридор и захлопнул дверь. Но, несмотря на это, Долзелл понимал, что если кто-то и сможет претворить в жизнь амбициозные планы Безоса в отношении быстрого наращивания распределительных мощностей компании, то это будет только Джимми Райт. «Я не был уверен, что во всей Америке нашелся бы кто-то другой, кто смог бы это сделать», – говорил Долзелл.

Безос обхаживал Райта в течение нескольких месяцев и летом пригласил его на экскурсию по складу, расположенному на Доусон-стрит. Безос сказал, что перед компанией стоит задача десятикратного расширения существующей системы распределения, причем не только в США, но и на новых для Amazon рынках Великобритании и Германии. Райт поинтересовался у Безоса, какие товары тот собирается доставлять покупателям. «Он ответил, что не знает, – вспоминал Райт, – и сказал, что ему нужно, чтобы эта система могла справиться с чем угодно. Я ответил ему: „Вы, видимо, меня разыгрываете?“ – на что он заявил: „Нет, такова наша мис-

сия“. Я должен был найти решение, позволяющее доставлять покупателям все что угодно, ну разве что кроме авианосца».

Никогда прежде Райту не приходилось решать проблемы такого масштаба. В Wal-Mart распределительные центры отправляли контейнеры с товарами по графику раз в день во все магазины, находящиеся в окрестностях конкретного склада. В Amazon же складским работникам приходилось иметь дело с бесчисленным количеством пакетов, которые следовало направить самым разным адресатам. Здесь не могло быть и речи о какой-либо предсказуемости, поскольку продажи Amazon росли на 300 % в год.

В то время, когда Райт начал искать решение поставленной Безосом задачи, Джой Кови в преддверии наступления Дня благодарения 1998 г. обнаружила, что разрыв между количеством сделанных на сайте заказов и количеством отправленных пакетов растет. Она подняла тревогу. В результате в Amazon был объявлен всеобщий аврал, и в рамках корпоративной программы, получившей название «Спасти Санту», каждый сотрудник из главного офиса должен был отработать ночную смену на Доусон-стрит либо на новом складе в штате Делавэр. Сотрудники приводили с собой друзей и членов семьи, перекусывали принесенными из дома бутербродами и кофе и часто спали прямо в своих автомобилях перед выходом на работу на следующий день. При этом Безос проводил конкурсы, победителями которых становились те сотрудники, кому удавалось быстрее других забирать заказы с полок.

Когда рождественские праздники закончились, Безос поклялся, что Amazon никогда больше не будет испытывать нехватку физических возможностей для удовлетворения потребительского спроса.

Примерно в то же время Райт показал Безосу проект нового склада в Фернли, штат Невада, в 50 км к востоку от Рино. Глаза основателя загорелись. «Это прекрасно, Джимми», – сказал он.

Райт спросил, кому еще следует показать план и какую отдачу от инвестиций он должен будет запланировать.

«Не волнуйтесь об этом, – ответил Безос. – Главное, чтобы все оказалось построено».

«Но мне нужно получить разрешение», – заметил Райт.

«Вы только что его получили», – заключил Безос.

В течение следующего года Райт потратил огромную сумму – 300 млн долл. Он не только построил склад в Фернли, но и приобрел и переоборудовал другие склады: один вблизи Атланты, два в Кентукки и еще один в штате Канзас. Он превратил их в реальные версии рисунков Эшера²¹ с автоматизированными устройствами на стропилах, с мигалками в проходах, с полками, указывающими сотрудникам на правильные упаковки, и с конвейерными лентами, которые выбегали из огромной машины под названием Crisplants. Этот умный агрегат забирал товары с конвейеров, сканировал их, рассортировывал по клиентским заказам и переправлял на упаковку и отправку. Созданные им объекты Райт распорядился называть не складами, а распределительными центрами, как это было принято во внутреннем лексиконе Wal-Mart.

Райт продолжал жить и вести частную консалтинговую практику в Бентонвилле, поэтому все 15 месяцев пребывания в Amazon он курсировал между домом и Сиэтлом. Помимо прямых обязанностей, Райт, устраивая барбекю на заднем дворе своего дома или посещая фитнес-центр в Бентонвилле, занимался тем, что склонял своих бывших коллег к переходу в Amazon. «В офисе Wal-Mart в то время отсутствовал даже интернет, – говорила Керри Моррис, переметнувшаяся из Wal-Mart в компанию Безоса. – У нас не было электронной почты. Никто из нас вначале даже не понимал, что Джимми имел в виду, когда говорил об интернет-торговле».

21 Голландский художник, известный своими парадоксальными пространственными рисунками. – Прим. ред.

В Amazon знали, что Wal-Mart будет болезненно реагировать на факты подобного браконьерства на ее территории. Моррис рассказывала, что интервью с ней проводилось в атмосфере секретности. В Сиэтле она останавливалась у друзей, а не в отеле, и переговоры проходили в кафе Starbucks, а не в офисе потенциального работодателя. Все накладные расходы для организации данной встречи Amazon, по словам Моррис, оплатила наличными. В конечном счете, за тот год к Безосу перешло более десятка человек из Wal-Mart.

Эти кадровые вливания привели к началу трений между сотрудниками. Те, кто уже работал в Amazon, люди не старше 40 лет, воспитывались на лозунгах Безоса о том, что в его компании все иначе, чем у других. Новые сотрудники, пришедшие из Бентонвилля, были значительно старше, и дерзость молодежи воспринималась ими с неудовольствием. Один известный «эмигрант» из Wal-Mart Том Шарп занял пост вице-президента по мерчандайзингу и продержался в компании чуть больше года. Бертуистл, выпускник Гарварда со степенью МВА, вспоминал, что его знакомство с Шарпом происходило примерно следующим образом: «Как вы сказали, вас зовут?» – «Брайан Бертуистл». – «Ну так вот, Баттуистл, теперь за дело берутся взрослые дяди. Мы здесь для того, чтобы заставить вещи работать так, как это должно быть в реальном бизнесе».

В конце концов, переманивание специалистов из Wal-Mart породило еще одну проблему. Для реализации своего проекта Drugstore.com Безос и Доэрт взяли на работу инженера из Wal-Mart по имени Кол Рэйман, который, в свою очередь, тоже принялся снимать кадровые сливки, набирая в свою команду бывших коллег из Бентонвилля. Это переполнило чашу терпения корпорации Wal-Mart, которая подала иск в суд штата Арканзас, обвинив Amazon, Клейнера и Drugstore.com в попытке украсть коммерческую тайну. Джон Доэрт шутил, что, перемещаясь по территории штата, он уже не может чувствовать себя в безопасности.

Эта судебная тяжба не имела для Amazon серьезных последствий и носила, скорее, символический характер, но именно она перевела нарастающую напряженность в отношениях между признанным лидером розничной торговли и дерзким интернет-выскочкой в открытую конфронтацию. Некоторых это серьезно опечалило. Так, жена Рика Долзелла Кэтрин была очень расстроена тем, что ее новые знакомые находились в состоянии войны с теми, кто составлял ее привычный круг общения. Как-то раз Долзелл случайно упомянул об этом в присутствии Безоса, и вскоре Безос и Маккензи появились на пороге дома Долзеллов с цветами и экземпляром автобиографии Сэма Уолтона²² «Сделано в Америке»²³.

Сам Безос очень тщательно изучил эту книгу и органично вписал кредо основателя Wal-Mart о бережливости и «предвзятости действий» в корпоративную культуру Amazon. В принесенном им для Кэтрин Долзелл экземпляре книги он подчеркнул один конкретный отрывок, в котором было описано, как Уолтон заимствовал лучшие идеи у своих конкурентов. С точки зрения Безоса, каждая розничная компания стоит на плечах тех гигантов, которые появились раньше нее. Эта мысль содержалась и в любимейшей основателю Amazon книге. На последней странице, в разделе, законченном всего за несколько недель до смерти Уолтона, было написано:

Возможно ли повторение истории Wal-Mart в наши дни? Мой ответ: конечно, это возможно. Вполне вероятно, что где-то сейчас есть кто-то – даже сотни тысяч человек, – кто обладает достаточно хорошей идеей, чтобы повторить весь путь. Путь будет пройден снова, снова и снова при условии, что этот кто-то достаточно сильно захочет сделать все необходимое, чтобы добраться до цели. Все зависит от отношения и способности постоянно учиться и управлять бизнесом.

²² Основатель компании Wal-Mart. – Прим. ред.

²³ Уолтон С. Сделано в Америке. Как я создал Wal-Mart. – М.: Альпина Паблицер, 2011.

Джефф Безос обладал всеми теми качествами, о которых писал Сэм Уолтон. Он органически не допускал возможности какой-либо приостановки в развитии Amazon и генерировал нескончаемый поток идей относительно того, как улучшить работу сайта, сделать его более привлекательным для посетителей и все время оставаться на шаг впереди своих конкурентов.

В начале 1998 г. Безос был серьезно вовлечен в деятельность своего подразделения, носившего название «Персонализация и сообщества» и призванного помогать клиентам находить книги, музыку и фильмы, которые могут оказаться для них интересными. В мае того же года он просматривал список 100 бестселлеров Amazon, и ему в голову пришла светлая мысль: почему бы не оценивать абсолютно весь имеющийся на сайте ассортимент, а не только лидеров продаж? «Я подумал: „Эй, а почему мы останавливаемся на сотне? Это же интернет, а не какой-то газетный список бестселлеров. Мы способны позволить себе иметь рейтинговый список, который можно продолжать и продолжать“», – сказал он в интервью Washington Post {2}.

При этом идея заключалась не только в создании нового индикатора популярности, но и в том, чтобы обеспечить авторам и издателям лучшее представление об их творчестве – и удовлетворить некоторые из их подсознательных стремлений. «Безос заранее знал, что рейтинг продаж станет для авторов своего рода наркотиком, – говорил Грег Линден, один из первых инженеров Amazon. – Он настаивал, чтобы цифры рейтинга на сайте изменялись немедленно, при поступлении каждого нового заказа».

Это казалось нетривиальной задачей. Серверы Amazon уже и без того были нагружены до предела, а используемое для управления базами данных программное обеспечение Oracle не предназначалось для обработки дополнительных запросов, генерируемых увеличивающимся числом посетителей сайта. Тогда инженеры компании пошли на хитрость: они стали фиксировать данные о продажах каждые несколько минут и с той же периодичностью обновлять рейтинги на сайте. Сервис, получивший название Amazon Sales Rank, был представлен в июне и привел в ужас не только авторов, которые с маниакальным упорством начали проверять свои рейтинги в любое время дня и ночи, но и членов их семей, и более чем подозрительных редакторов и издателей. «Я понимаю, насколько это может быть увлекательно, но, вероятно, им следовало бы потратить свое время с большей пользой, например, написав новую книгу», – прокомментировал ситуацию редактор со стажем Джон Стерлинг {3}.

Примерно в это же время Amazon подала заявку на получение патента на свою систему оформления заказов под названием 1-Click. Идея ее создания возникла во время совместного обеда Безоса с Шелом Кафаном и специалистом по разработке интерфейсов Пери Хартманом еще в 1997 г., когда основатель Amazon заявил о своем желании максимально упростить для клиентов процедуру покупки товара на сайте. Хартман, выпускник факультета компьютерных наук Вашингтонского университета, разработал систему, которая предусматривала наличие предварительной настройки реквизитов кредитной карты клиента и предпочтительного адреса доставки, что в дальнейшем обеспечивало возможность осуществления покупки с помощью одного-единственного нажатия кнопки.

За счет даже незначительного упрощения процедуры онлайн-покупки Amazon могла бы получить дополнительный доход в миллионы долларов и одновременно выкопать вокруг своего бизнеса глубокий ров, защищающий позиции компании от нападков конкурентов. Патентная заявка на 19 страниц начиналась заголовком «Метод и система для размещения заказа на покупку через сеть передачи данных» и была утверждена осенью 1999 г. Amazon зарегистрировала торговую марку «1-Click» и положила начало многолетним дебатам по поводу разумности юридической защиты базовых бизнес-инструментов.

Критики утверждали, что идея 1-Click находилась лишь в зачаточном состоянии и удовлетворение подобной заявки Патентным ведомством США явилось свидетельством бюрократической лени и неадекватности существующей патентной системы. Безос не во всем согла-

шался с этим мнением. Будучи сторонником проведения патентной реформы, он, тем не менее, хотел использовать все возможные преимущества, вытекающие из существующего положения дел. В конце 1999-го он подал в суд иск к Barnes & Noble о нарушении патентных прав и выиграл дело, получив судебное решение, согласно которому продавец был вынужден добавить дополнительный шаг в свою процедуру формирования онлайн-заказа. В 2000 г. Amazon за неназванную сумму продала патентную лицензию корпорации Apple, а затем попробовала, правда безуспешно, использовать средства защиты патента, пытаясь совать палки в колеса своему набирающему силу сопернику, впервые появившемуся в поле зрения Amazon в середине 1998 г. Этим вызывающим опасения конкурентом была компания eBay.

Джефф Блэкберн, футболист из Дартмута, который позже возглавит в Amazon направление по развитию бизнеса, стал первым, кто увидел приближающуюся опасность в лице eBay. Стартап из Кремниевой долины, запущенный в 1995 г. в виде сайта под названием AuctionWeb, заработал 5,7 млн долл. в 1997-м; 47,4 млн долл. – в 1998-м и 224,7 млн долл. – в 1999-м году. Блэкберн отметил этот быстрый рост, а также еще более тревожный факт: eBay, в отличие от Amazon, была прибыльной компанией. Она использовала прекрасную бизнес-модель: брала комиссионные с каждой продажи, но при этом не несла вообще никаких затрат на хранение запасов и рассылку почтовых отправлений. Продавцы выставляли на сайте компании свои собственные товары, которые уходили с аукциона по наиболее высокой из предложенных цен, и затем сами же организовывали доставку до покупателя. Этот проект, начинавшийся с продажи предметов коллекционирования, таких как бейсбольные карточки, настолько успешно развивался, что грозился перехватить лидерство Безоса на пути к неограниченному ассортименту и украсть у него мантию основателя «магазина всего».

Летом 1998 г. Безос пригласил в Сиэтл основателя eBay, американца иранского происхождения Пьера Омидьяра, и генерального директора компании Мег Уитмен, которая ранее являлась одним из руководителей корпорации Disney. На тот момент eBay только что подала документы для проведения первичного размещения своих акций. В результате состоялась первая встреча двух команд руководителей, чьи судьбы будут переплетены на протяжении десятилетия. Безос устроил для своих гостей из eBay экскурсию по распределительному центру на Доусон-стрит. Омидьяр вспоминал, как его впечатлила степень автоматизации этого объекта и как он вздрагивал от вида пирсинга и татуировок тамошних рабочих. «Я подумал, что все очень здорово», – сказал Омидьяр. Позже Уитмен поделилась с ним своими впечатлениями: «Пьер, это ужасно. Последнее, что мы когда-либо захотим делать, – управлять такими вот складами».

В ходе встречи руководители обсудили различные варианты совместной работы. Омидьяр и Уитмен предложили размещать на сайте Amazon ссылки на eBay, когда клиент ищет коллекционные товары, которые можно приобрести на аукционе. В обмен на это они пообещали размещать на собственном сайте ссылки на продающиеся на Amazon книги популярных авторов. Безос предложил рассмотреть возможность инвестиций Amazon в eBay. В результате у руководителей eBay сложилось впечатление, что Безос предложил купить eBay за сумму около 600 млн долл., что примерно соответствовало рыночной оценке капитализации компании по результатам IPO. Однако позже Джефф Блэкберн отрицал, что во время переговоров были сделаны какие-либо официальные предложения о покупке. В любом случае, это не имело особого значения: руководители eBay считали себя первооткрывателями новой формы виртуальной коммерции, где спрос и предложение встречаются, чтобы определить истинную цену любого продукта. Кроме того, их отпугнул имидж Безоса. Финансировавшие eBay венчурные капиталисты навели справки по своим каналам и узнали, что никто не считал, что он работает с Джеффом Безосом, – все отвечали, что работают на него.

Безос не сразу заметил в eBay прямую угрозу своему бизнесу. Но его беспокойство росло по мере увеличения объема продаж и прибыли конкурента. Кроме того, постепенно он обеспокоился тем, что клиенты могли рассматривать сайт eBay как отправную точку для онлайн-

шопинга. Несмотря на часто повторяемое Безосом утверждение о том, что Amazon считает себя компанией, ориентированной на клиентов, а не на конкурентов {4}, расширение eBay вызывало у него тревогу. Подливало масла в огонь и развернувшееся в газетах и журналах обсуждение перспектив новой экономики, в реалиях которой фиксированные цены на розничные товары вообще могли стать пережитком прошлого.

В конце того же года Безос запустил свой секретный аукционный проект, получивший кодовое название EBS. Это было сокращение от «Earth's Biggest Selection»²⁴, однако работавшие над проектом люди между собой расшифровывали аббревиатуру как «eBay by spring»²⁵. Разработка велась в дальнем крыле на втором этаже штаб-квартиры Amazon. Безос ничего не говорил об этом проекте ни сотрудникам, ни членам совета директоров, особенно после того как Скотт Кук, основатель Intuit, вошел в состав правления как Amazon, так и eBay. Кураторам проекта Джоэлю Шпигелю и Джеффу Блэкберну было дано три месяца на то, чтобы создать аналог eBay.

Безос считал, что сможет обойти eBay, особенно с учетом того факта, что хорошо капитализированная Amazon была способна позволить себе взимать с продавцов более низкую комиссию и предлагать клиентам бесплатную страховку от мошенничества. Предвидя потребность участников аукционов в обмене валют, он потратил 175 млн долл. на приобретение Assert.com, фирмы, которой на тот момент исполнилось всего шесть месяцев от роду и чьи услуги еще даже не были запущены на полную мощность. Тем не менее она уже находилась в процессе завершения сделки с eBay, когда в дело вмешался Безос.

Следующей зимой, когда Безос вместе с Куком и Доэрром катался на лыжах в Аспене, он наконец раскрыл им свои планы. «Он сказал мне: „Мы собираемся победить в этой гонке, так что, вероятно, вам лучше подумать над тем, стоит ли вам занимать место в совете директоров eBay“, – вспоминал Кук. – Он полагал, что это единственный возможный результат». Кук ответил, что хотел бы подождать и понаблюдать за развитием ситуации.

Аукционы Amazon были запущены в марте 1999 г., и, чтобы нагнать потерянное время, Безос быстро начал удваивать ставки. Он приобрел компанию, ведущую трансляцию аукционов в интернете, и подписал контракт с легендарным аукционным домом Sotheby's, сосредоточившись на предложении высококачественных товаров. Но эти усилия ни к чему не привели. Клиенты могли попасть на аукционы Amazon, только кликнув по специальной вкладке, расположенной на главной странице интернет-магазина, что выглядело абсолютным излишеством в глазах посетителей, привыкших использовать его для обычных интернет-покупок с фиксированными для каждого товара ценами.

В итоге участники рынка высоких технологий получили наглядный урок, указывающий на важность сетевого эффекта: продукты или услуги становятся тем ценнее, чем больше людей их используют. Для интернет-рынка сетевой эффект имел всепроникающее воздействие; продавцы искали доступ к критической массе покупателей, и наоборот. В категории аукционов eBay на тот момент уже удалось обеспечить себе непреодолимое преимущество. Руководители Amazon вспоминали об этом серьезном провале как о болезненном, но странно воодушевляющем опыте. «Те дни в конце 1990-х годов оказались самым интенсивным и веселым периодом за все время моей работы в компании, – говорил Блэкберн. – У нас был безумно талантливый коллектив, который пытался создать улучшенный аукционный сайт. В конце концов, мы пали жертвой сетевого эффекта. Можно сказать, что мы были слишком наивны, но зато мы явили миру отличный продукт».

Безос не воспринял случившееся как личное поражение. Позже он назвал эту ошибку первым шагом в ряду важных экспериментов, направленных на привлечение сторонних про-

24 Самый широкий выбор на Земле (англ.). – Прим. пер.

25 [Сделать] eBay к весне (англ.). – Прим. пер.

давцов на торговую площадку Amazon. Аукционы в итоге были преобразованы в нечто под названием zShops, платформу для продавцов, предоставлявшую им возможность торговать на Amazon.com по своим фиксированным ценам (кстати, сервис zShops чуть было не стал Jeff's Club по аналогии с названием торговой сети Sam's Club, принадлежавшей Wal-Mart). Однако, несмотря на все усилия, мелкие продавцы сохраняли преданность eBay.

Пожалуй, наиболее активным пользователем аукционов на сайте Amazon был сам Безос, который начал коллекционировать различные научные и исторические раритеты. Его самым незабываемым приобретением стал скелет пещерного медведя ледникового периода в комплекте с прилагаемой костью пениса. Покупка обошлась ему в 40 тыс. долл. После того как летом штаб-квартира компании снова переехала, на этот раз в больничное здание, построенное в 1930-х годах в стиле арт-деко и расположенное на холме с видом на шоссе I-5, Безос выставил скелет в офисном лобби. Рядом была прикреплена табличка с надписью: «Пожалуйста, не кормите медведя».

Биржевые «медведи» – как принято называть пессимистично настроенных участников фондового рынка, считающих, что цены акций будут снижаться, – не сыграли никакой роли в том, что произошло дальше. 15 декабря 1998 г. аналитик инвестиционной компании Oppenheimer Генри Блуджет сделал прогноз, который впоследствии стал известен как одно из самых удачных предсказаний десятилетия. Он объявил, что, согласно его расчетам, цена акций Amazon – которая на волне истерии вокруг доткомов уже поднялась выше 200 долл. за штуку, – в течение следующих 12 месяцев достигнет уровня 400 долл. за акцию. Этот прогноз попал в категорию самоисполняющихся и послужил толчком к началу массового заблуждения. Уже на следующий день после его публикации акции Amazon подорожали на 46 долл., а затем всего за три недели вышли на предсказанный уровень в 400 долл. (с учетом проведенных позднее двух дроблений акций абсолютный максимум был зафиксирован на отметке 107 долл. за акцию). Под влиянием захватывающих дух отчетов, исходящих с Уолл-стрит и со страниц деловых изданий, инвесторы начали вести себя безрассудно.

Безос неоднократно заявлял о своем безучастном отношении к возникшему ажиотажу, но, поскольку безумное поведение инвесторов в отношении доткомов лишь усиливалось, он решил использовать сложившуюся уникальную ситуацию, чтобы ускорить рост Amazon. Раз уж в мире начался великий передел территории интернета, рассуждал он, Amazon следует потопиться, чтобы урвать себе кусок покрупнее. «Мы не считаем себя исключительно книжным или музыкальным магазином, – заявил он в том году. – Мы планируем стать тем местом, где каждый сможет найти все, что он хотел бы купить» {5}.

Существовало два способа добиться означенной цели: либо постепенно, подключая одну товарную категорию за другой, либо все – одним махом. Безос испробовал оба пути, причем некоторые из его идей были настолько фантастичны, что сотрудники прозвали их «лихорадочными мечтами».

Одна из внутрикорпоративных инициатив того времени получила название «Проект Александрия» (и еще одно, неофициальное – «Ноев ковчег»). Идея заключалась в том, чтобы собрать по два экземпляра каждой книги, которая когда-либо была напечатана, и поместить их на хранение в новом распределительном центре, располагавшемся в Лексингтоне, штат Кентукки. Это было дорого и неэффективно, поскольку большинство книг просто пылились бы и занимали место, но Безос хотел обеспечить своим клиентам возможность найти в Amazon абсолютно любую книгу и получить ее относительно быстро. В конечном счете, сотрудники компании, занимавшиеся закупкой книг, отклонились от основной идеи своего босса и стали помещать на хранение только самые популярные книги, но при этом договорились с некоторыми дистрибьюторами и издателями о том, что те будут отправлять менее популярные издания непосредственно заказавшему их клиенту.

Примером еще более абсурдных лихорадочных мечтаний Безоса стал проект под названием «Фарго» (в честь одноименного фильма братьев Коэнов). Безос хотел собрать и хранить в своем распределительном центре по одному экземпляру каждого когда-либо произведенного на свет товара. «Главная цель состояла в том, чтобы сделать Amazon первым местом, куда люди обращались бы, желая что-нибудь купить, – говорила Ким Рэчмелер, много лет проработавшая одним из руководителей Amazon. – Если бы у нас можно было найти даже костюм для родео, то почему бы не поискать здесь же и все остальное?»

Рэчмелер поведала: «Проект „Фарго“, мягко говоря, не имел поддержки со стороны рядовых сотрудников. Они пытались спустить его на тормозах, в то время как Джефф каждый раз пытался его возродить. Я очень хорошо помню большое совещание по „Фарго“, на котором Джефф пытался убедить людей в необходимости реализации. „Это один из наиболее важных проектов в истории Amazon“ – вот почти точная цитата из его выступления». Но в конечном итоге данный проект растворился на фоне других, более насущных задач.

В большей степени на формирование сегодняшней модели работы Amazon повлияло погружение Безоса в решение проблемы скорейшей доставки товаров клиентам, сразу после того как они разместили свои заказы. По словам Джона Дээрра, в течение многих лет они пытались выяснить, как добиться того, чтобы доставка осуществлялась в течение одного дня. Эти поиски привели к вложению 60 млн долл. в Kozmo.com, фирму, которая занималась доставкой буквально всего, от закусок до видеоигр, к дверям клиентов из Нью-Йорка (она обанкротилась в 2001 г.). Безос даже высказывал вслух предположение о том, что Amazon могла бы нанять студентов в каждом квартале Манхэттена, которые хранили бы в своих квартирах часто заказываемые товары и доставляли бы их покупателям на велосипедах. Сотрудники были ошарашены этой идеей. «Мы сперва подумали, что руководство беспокоится по поводу возможных краж из нашего распределительного центра в Атланте», – вспоминал Брюс Джонс, инженер, работавший над программным обеспечением компании.

Лихорадочные мечты Безоса, нашли, пожалуй, наиболее полное воплощение в приобретении в 1998 г. компании из Кремниевой долины под названием Junglee, созданной тремя аспирантами факультета компьютерных наук Стэнфордского университета. Эта компания первой создала сайт, который на основе данных, полученных от различных интернет-магазинов, позволял своим посетителям с легкостью сравнивать цены на конкретные товары от разных продавцов. Через несколько месяцев после проведения IPO Безос, заплатив 170 млн долл. акциями Amazon, увел эту компанию из-под носа у Yahoo! которая также намеревалась ее приобрести. Идея Безоса заключалась в том, чтобы разместить сервис Junglee на сайте Amazon и тем самым гарантировать, что его посетители будут способны отыскать и просмотреть информацию о любом мыслимом товаре, даже не входящем в ассортимент Amazon.

Обеспокоенные тем, что власти могут потребовать налог с продаж, если у компании появится офис в Калифорнии, руководители Amazon настояли на том, чтобы сотрудники Junglee перебрались в Сиэтл, где в течение следующих нескольких месяцев они должны были интегрировать свой сервис в функционал сайта Amazon. Когда клиент искал какой-либо товар на сайте Amazon.com, программное обеспечение Junglee генерировало соответствующий список ссылок с указанными ценами. Затем посетитель должен был щелкнуть по выбранной ссылке, чтобы перейти на другой сайт, где в итоге и совершалась покупка. Однако многих руководителей Amazon не устраивал тот факт, что клиенты покидали их сайт для совершения покупок в других местах. В результате данный сервис просуществовал на сайте Amazon.com всего несколько месяцев, после чего тихо умер. Рам Шрирам, занимавший должность главного операционного директора Junglee, прежде чем стать одним из руководителей департамента бизнес-развития в Amazon, сказал, что проект столкнулся с «абсолютным внутренним неприятием. Одной из причин, почему эта идея не увенчалась успехом, стало то, что она не была поддержана командой».

По любым меркам приобретение Junglee следовало считать провалом. Все основатели Junglee и большинство ее сотрудников покинули Amazon в конце 1999 г. и вернулись в Калифорнию. И все же эта сделка дала отличный результат персонально для Безоса. Дело в том, что Рам Шрирам без ведома тогдашних учредителей Junglee консультировал двух аспирантов Стэнфордского университета – Ларри Пейджа и Сергея Брина, – которые пытались сформировать новый подход к поиску информации в интернете. В феврале 1998 г. Шрирам стал одним из первых четырех инвесторов, финансово поддержавших подававшую надежды молодую компанию Google и вложивших в нее по 250 тыс. долл. каждый.

Полгода спустя, летом того же года, когда Безос и Маккензи вместе со своими друзьями отдыхали на берегу залива Сан-Франциско, основатель Amazon сообщил Шрираму, что хотел бы встретиться с парнями из Google. Субботним утром Шрирам забрал Безоса и его жену из местного отеля и привез к себе домой. Там за завтраком Пейдж и Брин продемонстрировали свою тогда еще скромную поисковую систему. Годы спустя Безос сказал журналисту Стивену Леви, что был впечатлен тем, как парни из Google со «здоровым упрямством» объясняли ему, почему они никогда не допустят размещения рекламы на главной странице своего сайта {6}.

После завтрака Брин и Пейдж покинули дом Шрирама. Проявив в очередной раз веру в высокую эффективность объединения предпринимательской страсти с возможностями интернета, Безос немедленно заявил Шрираму о своем желании лично инвестировать в Google. Шрирам ответил, что финансирование компании было завершено несколько месяцев назад, но Безос настаивал, сказав, что он хочет вложить деньги на тех же условиях, что и первые инвесторы. Шрирам пообещал решить эту проблему. Позже он встретился с учредителями Google и убедил их в том, что опыт Безоса и его набирающая силу известность могли бы принести пользу молодой компании. Брин и Пейдж вылетели в Сиэтл и провели часовые переговоры с Безосом в его офисе, обсуждая в том числе такие технические вопросы, как организация компьютерной инфраструктуры. «Джефф рассказал очень много полезного во время наших первых встреч», – вспоминал Ларри Пейдж.

Таким образом, Джефф Безос стал одним из первых инвесторов компании Google, будущей соперницы его собственной компании, и четыре года спустя после запуска Amazon он имел в этом бизнесе личную долю собственности, которая сегодня могла бы быть оценена в более чем миллиард долларов (Безос категорически отказывается говорить, сохранил ли он все или часть своих акций Google после проведения этой компанией IPO в 2004 г.). «Его видение оказалось пророческим. Похоже, что он способен заглядывать в будущее, – говорил Шрирам, покинувший Amazon в 2000 г., но до сих пор состоящий в совете директоров Google и даже спустя много лет не перестающий удивляться дальновидности Безоса. – Помимо прочего, он очень умен и прекрасно осознаёт, насколько далеко может продвинуться в том или ином деле».

Поскольку лихорадочные мечты Безоса каждый раз отходили на второй план перед лицом реальных трудностей, возникавших внутри компании, расширение ассортимента товаров происходило более методично. Начавшиеся в 1998 г. продажи музыкальных и видеодисков шли успешно, и вскоре Amazon уже обошла прежних лидеров на рынках этих товаров, CDNow.com и Reel.com. Сначала Amazon не удавалось выйти на прямые поставки дисков от музыкальных и видеостудий. Но здесь были свои посредники-дистрибьюторы, такие же, как Baker и Taylor в книжном бизнесе, которые позволили Amazon сперва закрепиться на новом рынке, а затем и заключать прямые договоры с крупными медиакомпаниями.

В начале 1999-го Безос, воодушевленный достигнутыми успехами, выбрал игрушки и электронику в качестве двух новых предметов интереса. Для продвижения категории игрушек Дэвид Ришер, старший вице-президент компании по розничной торговле, выбрал Харрисона Миллера, недавно получившего степень MBA в Стэнфорде, который в последний раз имел дело с игрушками, вероятно, когда учился в пятом классе своей нью-йоркской средней школы. Иными словами, Миллер абсолютно ничего не смыслил в розничной торговле игрушками, но,

как случалось ранее и будет повторяться снова и снова, Безоса это совершенно не волновало. Он подыскивал универсальных менеджеров – он называл их «атлетами», – которые могли двигаться достаточно быстро и руководить крупными проектами.

Миллеру определили в помощники Брайана Бертуистла и дали всего восемь месяцев на то, чтобы запустить продажи игрушек, пока в магазинах не начался предпраздничный ажиотаж. Через несколько дней после получения задания Миллер и Бертуистл полетели на ежегодную ярмарку игрушек в Нью-Йорк. По пути они изучили отчеты аналитиков об этой сфере бизнеса, передавая друг другу документы через проход в салоне самолета. На ярмарке они пообщались со многими представителями компаний, работающих на рынке игрушек, которые вели себя очень осторожно, поскольку не могли с уверенностью сказать, чем для них является Amazon и электронная коммерция в целом – перспективой или угрозой. Представители компаний требовали сообщить, какой объем их продукции хотят закупить молодые люди из Сиэтла. Но руководители Amazon не имели даже приблизительного ответа на данный вопрос.

Игрушки коренным образом отличаются от таких категорий товара, как книги, музыка или фильмы. На этом рынке не было дистрибьюторов, готовых поставить любое наименование продукции и принять обратно нераспроданные запасы. Крупные производители игрушек весьма тщательно взвешивали, какое количество товара они выделяют каждому розничному продавцу. В свою очередь, розничным торговцам приходилось чуть ли не за год вперед определять, какие игрушки будут пользоваться повышенным спросом в следующем сезоне, поскольку наибольший объем продаж приходился на шестинедельный предрождественский период безумного родительского расточительства. Если прогнозы ритейлеров не оправдывались, они оказывались в тяжелом положении, поскольку после праздников нераспроданные игрушки не представлялось возможным вернуть оптовику или производителю, и реализовать их было примерно так же сложно, как подгнившие фрукты. «Угадать с игрушками – это как сделать правильную ставку на того, кто выиграет „Оскар“, посмотрев лишь трейлеры к фильмам», – говорил Миллер.

Впервые Amazon пришлось заискивать перед поставщиками, для того чтобы получить право продавать их продукцию. В погоне за фигурками героев «Звездных войн» и другими игрушками из классической трилогии Джорджа Лукаса Миллер, Безос и Джон Доэрт отправились на обед с исполнительным директором компании Hasbro Аланом Гассенфельдом в отель «Фэйрмонт» в Сан-Франциско, а также совершили паломничество в штаб-квартиру «Лукас-фильм» в Марин-Каунти. «Это были наши первые серьезные переговоры, когда пришлось просить и умолять, чтобы получить нужный товар, – рассказывал Миллер. – Вопрос урегулирования объема поставок вдруг превратился для нас в огромный холм, на который необходимо было вскарабкаться».

Тем летом между Харрисоном Миллером и Безосом на совете директоров произошло столкновение по поводу размера ставки, которую компания собиралась сделать на новое для нее направление бизнеса. Безос хотел, чтобы Миллер закупил всевозможных игрушек на 120 млн долл.: от кукол Барби редкого немецкого производства и деревянных поездов до дешевых пластиковых ведерок, чтобы дети и родители никогда не были разочарованы, обратившись за покупками на сайт Amazon. Но Миллер, пророчески чувствуя предстоящий провал, требовал снизить объем закупок.

«Нет! Нет! Сто двадцать миллионов! – кричал Безос. – Я так хочу. Если придется, я потом сам вывезу все это на свалку!»

«Джефф, вы ведь ездите на „Хонде Аккорд“, – заметила Джой Кови. – Вам придется сделать очень много рейсов».

Но Безос все же настоял на своем. В том году компания вложила кучу денег в игрушки для малышей. «Этот первый сезон праздников был и лучшим, и худшим временем, – говорил Миллер. – Покупатели остались довольны, и мы достигли своих высоких целей по объему про-

даж, но затем все наши самые мрачные прогнозы оправдались. После праздников мы остались с зависшими запасами игрушек на 50 млн долл. Нам пришлось продавать дигимонов²⁶ в Мексику, получая по 20 центов за доллар, просто потому, что необходимо было избавиться от них как можно быстрее».

Попытки продажи электроники столкнулись с еще большими трудностями. Организовать запуск этой товарной категории Дэвид Ришер поручил Крису Пейну, который ранее занимался в Amazon продажами DVD. Как и Миллер, Пейн был вынужден добиваться благосклонности поставщиков, в данном случае – азиатских компаний – производителей электроники, таких как Sony, Toshiba и Samsung.

Здесь он быстро столкнулся с непрошибаемой стеной. Японские гиганты в сфере производства электроники относились к интернет-магазинам как к несерьезным дискаунтерам. Кроме того, представители крупных торговых сетей всячески склоняли их к тому, чтобы ответить отказом на предложение Amazon о сотрудничестве. На этом рынке существовали посредники, такие как Ingram Electronics, но они предлагали лишь ограниченный выбор моделей. Безос поручил Доэру провести переговоры с Говардом Стрингером из Sony America, но они закончились безрезультатно.

Тогда Пейн был вынужден обратиться к вторичным дистрибьюторам – спекулянтам, работающим на несанкционированном, хотя и не являющемся незаконным «сером» рынке. Рэнди Миллер, директор по розничным финансам, который пришел в Amazon из фирмы Eddie Bauer, сравнил такой подход с покупками в подворотне. «Подобная схема создания запасов казалась сомнительной, но, когда вы отчаянно нуждаетесь в том, чтобы определенные товары были представлены на вашем сайте или в вашем магазине, вам приходится делать то, что от вас требуется», – говорил он.

Покупки через «серых» посредников открывали перед Пейном и его молодой командой возможности для наполнения виртуальных полок магазина Amazon. Однако Безос остался недоволен широтой выбора и сварливо сравнивал его с ассортиментом советских супермаркетов. Потребовалось несколько лет, чтобы Amazon вышел на такой уровень продаж, который вынудил крупные азиатские бренды изменить свое отношение к интернет-продавцу. Но на тот момент электронные товары были представлены в магазине действительно скудно. Безос хотел видеть объем сезонных продаж 1999 г. на уровне 100 млн долл.; Пейну и его команде удалось выполнить этот план примерно на две трети.

Летом Amazon официально объявила об открытии новых магазинов игрушек и электроники, а в сентябре компания провела пресс-конференцию в отеле «Шератон» в центре Манхэттена для продвижения новых товарных категорий. Кому-то в голову пришла идея завалить столы в конференц-зале грудями товаров новых категорий, чтобы тем самым проиллюстрировать концепцию широчайшего выбора. Безосу идея понравилась, но, когда вечером за день до проведения мероприятия он зашел в зал с инспекцией, то устроил истерику: он посчитал, что груды товаров получились недостаточно большими. «Вы что, хотите вручить этот бизнес нашим конкурентам? – кричал он в трубку мобильного телефона на своих подчиненных. – Надо же, как трогательно!»

Харрисон Миллер, Крис Пэйн и их коллеги тем вечером бегали по всему Манхэттену, скупая в различных магазинах все, что попадалось под руку, и сваливая свою добычу в салоны такси. Миллер только в одном из магазинов заплатил за игрушки несколько тысяч долларов. Пейн истратил на покупки весь лимит семейной кредитной карты и вынужден был позвонить жене в Сиэтл, чтобы сообщить о том, что она не сможет воспользоваться своей картой в течение нескольких дней. В конечном итоге груды товаров удалось сделать достаточно большими,

²⁶ Дигимоны – сокращение от «Digital Monsters». Популярная японская серия разнообразной продукции, включающая в себя аниме, мангу, игрушки, видеоигры, коллекционные карточные игры и др. – *Прим. ред.*

чтобы удовлетворить Безоса, но этот эпизод стал хорошим уроком для менеджеров Amazon. Чтобы соответствовать требованиям клиентов и своего собственного босса в предпраздничный период, руководители компании должны были предложить им по-настоящему широкий выбор.

* * *

В разгар бешеного расширения Amazon и предпраздничного сезона распродаж Безос продолжал продвижение той корпоративной культуры, которую он хотел привить своей молодой, но динамично развивающейся компании. Столами, сооруженными из дверных досок, и минимальными размерами субсидий на оплату парковки для персонала он постоянно подкреплял курс на бережливость. В буфете на первом этаже главного офисного здания сотрудникам выдавали скидочные карточки, по которым они могли получить бесплатный кофе после своей десятой покупки. Безос, ставший к тому времени мультимиллионером, часто устраивал шоу из получения такой карточки или передачи причитающегося ему бесплатного кофе кому-то из коллег, кто стоял в очереди вслед за ним. Примерно в то же время он начал путешествовать на частном самолете, который брал в субаренду у местного бизнесмена. И всякий раз, когда он летел вместе с коллегами по Amazon, он неизменно заявлял, что данный рейс оплачивает не фирма, а лично он.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.