



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
Глава 4	67
Часть II	90
Глава 5	90
Глава 6	103
Глава 7	125
Глава 8	145
Часть III	167
Глава 9	167
Глава 10	183
Глава 11	205
Благодарности	219
Приложение	221
Примечания	223
Об авторе	229

# 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 доткомов<sup>1</sup>, расширив ассортимент своих товаров за счет музыки, фильмов, электроники и игрушек. Удачно избежав последовавших бедствий, связанных с крахом индустрии доткомов в 2000–2001 гг., компания, вопреки прогнозам скептиков, сумела создать собственную комплексную 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

---

<sup>1</sup> 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»<sup>2</sup>. 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

---

<sup>2</sup> 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 впечатляюще 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»<sup>3</sup> (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.

---

<sup>3</sup> Талей Н. Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости. – М.: Иностранка, 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 DESCO (как его ласково называли сотрудники фирмы) был создан в 1988 г. Дэвидом Шоу, профессором компьютерных наук Колумбийского университета. Наряду с основателями других новаторских инвестиционных фирм той эпохи, таких как Renaissance Technologies и Tudor Investment Corporation, Шоу был пионером в использовании компьютеров и сложных математических формул для биржевого анализа и моделирования поведения мировых финансовых рынков. Когда, например, цена каких-то акций в Европе оказывалась чуть выше, чем цена тех же акций на бирже в США, компьютер немедленно сигнализировал об этом, чтобы трейдеры DESCO успели совершить сделку и воспользоваться сложившимся неравенством цены в интересах фонда.

Широкое финансовое сообщество практически ничего не знало о высокоэрудированном основателе фонда Дэвиде Шоу, и это было ему только на руку. Подобные фирмы предпочитали не привлекать пристального внимания конкурентов к своим алгоритмам биржевой торговли. Они работали с частными капиталами таких богатых клиентов, как финансист-миллиардер Дональд Сассмэн или семья Тиш. Дэвид Шоу был твердо убежден, что если фонд DESCO собирается использовать инновационные подходы к инвестированию, то единственный способ сохранить лидерство состоит в том, чтобы уберечь свои идеи и методы, связанные с применением компьютерных технологий в биржевой торговле, от посягательств со стороны конкурирующих инвестиционных компаний.

Шоу достиг совершеннолетия в эпоху рассвета новых мощных суперкомпьютеров. Он получил докторскую степень в Стэнфордском университете в 1980 г., а затем переехал в Нью-Йорк, где стал преподавателем на факультете компьютерных наук Колумбийского университета. В начале 1980-х годов компании, работающие в сфере высоких технологий, неоднократно пытались переманить его в частный сектор. Изобретатель Дэнни Хиллис, основатель компании Thinking Machines Corporation, специализирующейся на производстве суперкомпьютеров (впоследствии он стал одним из ближайших друзей Джеффа Безоса), почти убедил Шоу перейти на работу в его фирму. Тот сначала принял приглашение, но затем отказался, сообщив Хиллису о своем желании заняться чем-то более прибыльным, поскольку, немного 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 трудоголиком. Он провел на Уолл-стрит семь лет и на всех, кто его знал, производил неизгладимое впечатление своим острым умом и безграничной решительностью. После окончания Принстона в 1986 г. Джефф вместе с двумя профессорами Колумбийского университета работал на компанию Fitel, которая занималась созданием и развитием частной компьютерной трансатлантической сети для торговцев акциями. Грасиела Чичильнски, соучредитель компании и тогдашний начальник Безоса, запомнила его как способного и оптимистично настроенного сотрудника, который упорно трудился и организовывал деятельность компании в Лондоне и Токио. «Он не беспокоился о том, что думают другие люди, – вспоминала Чичильнски. – Когда перед ним оказывалась интеллектуально сложная проблема, он просто разжевывал ее и выдавал результат».

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

восхищался человеком по имени Фрэнк Микс, предпринимателем из Виргинии, сколотившим состояние на франшизах Domino's Pizza. 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»<sup>4</sup> убедил его встретиться с руководителем одной необычной финансовой компании. Позже Безос сказал, что нашел на новом месте родственную душу – Дэвида Шоу, «одного из немногих среди всех известных ему людей, у кого полностью развито как левое, так и правое полушарие головного мозга» {1}.

Работая в 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 Fulbright<sup>5</sup> 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,

---

<sup>4</sup> Сотрудник агентства по подбору кадров. – Прим. пер.

<sup>5</sup> 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 DESCО, 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 Моррисон<sup>6</sup>, 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 пришлась 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 DESCО 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» DESCО. 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.

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

---

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

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 прожива-

ющий 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 Исигуро<sup>7</sup>, рассказывающего о пожилым 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, способен 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 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.

---

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

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 DESCО 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 Cadaver<sup>8</sup>. 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 за столбить 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 зловеще<sup>9</sup>, 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,

---

<sup>8</sup> Труп (англ.). – Прим. пер.

<sup>9</sup> 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“<sup>10</sup>, – рассказывал Кафан. – Когда я услышал о компании Cadaver Inc.<sup>11</sup>, 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

---

<sup>10</sup> Кладбище (англ.). – Прим. пер.

<sup>11</sup> 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*<sup>12</sup> 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}.

---

<sup>12</sup> 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 Дилберта<sup>13</sup>, 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

---

<sup>13</sup> 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 встреч, 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 Escape<sup>14</sup>.

\* \* \*

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

---

<sup>14</sup> 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 Similarities<sup>15</sup>, 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,

---

<sup>15</sup> 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 Predator<sup>16</sup>, 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 андеррайтера<sup>17</sup> 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,

---

<sup>16</sup> Книжный хищник (англ.). – Прим. пер.

<sup>17</sup> 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»<sup>18</sup>.

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

---

<sup>18</sup> 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»<sup>19</sup>: 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, содержавших 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» облигации<sup>20</sup>, 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 злключениях 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 Эшера<sup>21</sup> 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-выскачкой 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 Уолтона<sup>22</sup> «Сделано в Америке»<sup>23</sup>.

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.

---

<sup>22</sup> Основатель компании Wal-Mart. – Прим. ред.

<sup>23</sup> Уолтон С. Сделано в Америке. Как я создал Wal-Mart. – М.: Альпина Паблишер, 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»<sup>24</sup>, однако работавшие над проектом люди между собой расшифровывали аббревиатуру как «eBay by spring»<sup>25</sup>. 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 дигимонов<sup>26</sup> 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,

---

<sup>26</sup> 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.

Покупка германской компании Telebuch и британской BookPages в 1998 г. дала Безосу повод сформулировать основные принципы работы компании. Элисон Олгоур, выходец из D. E. Shaw, который занимался кадровыми вопросами, вместе с Безосом обозначил ценности Amazon во время подготовки к первому селекторному совещанию с учредителями Telebuch. В итоге они остановились на пяти основных принципах, которые были написаны на лекционной доске в конференц-зале: *ориентация на потребности клиентов, бережливость, предпочтение активных действий, защита прав собственников и высокие требования к кадрам*. Позже Amazon добавила к списку шестой пункт – инновации.

Безос начал процесс внедрения этих ценностей в умы своих сотрудников с развешивания плакатов на стенах офисов и распределительных центров. Для закрепления концепции высоких требований к персоналу он обратился к опыту Microsoft. Получивший известность процесс отбора кадров корпорации Microsoft предусматривал участие так называемого старшего интервьюера, который разговаривал с кандидатом последним и принимал окончательное решение о найме. Привлечение на эту роль опытного менеджера обеспечивало гарантии соблюдения последовательности в проведении кадровой политики. Безос был наслышан о применяемой в Microsoft системе отбора кадров со слов Джоэла Шпигеля и Дэвида Ришера и использовал полученные знания при создании собственной версии, которую он назвал «подъемником планки».

Для реализации этой программы – она до сих пор действует в Amazon – были отобраны менеджеры, проявившие чутье на таланты. Первых руководителей программы назначали Долзелл и Безос, и одним из тех, на кого пал их выбор, стал ветеран D. E. Shaw Джефф Холден. По крайней мере один из назначенных руководителей должен был принимать участие в каждом процессе отбора с правом наложения вето на любую кандидатуру, которая не отвечала корпоративному принципу повышения требований к кадрам. Это вето не мог обойти даже главный менеджер по найму. «Многие компании в процессе своего роста начинают снижать свои стандарты в отношении кадровых ресурсов ради удовлетворения возникающих потребностей, – говорил Долзелл. – Мы хотели быть уверены в том, что в Amazon этого не случится».

В поисках способов закрепления позаимствованной у Уолтона концепции поощрения активных действий Безос учредил специальную награду для сотрудников, проявивших какую-либо полезную инициативу, как правило, за пределами своих прямых служебных обязанностей. Премия получила название «Просто сделай это». Даже если инициатива оказывалась

неудачной, сотрудник мог претендовать на награду, пока брал на себя риски и проявлял находчивость. Учитывая определенный им акцент на бережливость, Безос решил, что данная премия не должна иметь высокой денежной ценности. Поэтому он приобрел пару кроссовок Nike 15-го размера у бывшего баскетболиста команды Северо-Западного университета, а теперь одного из инженеров Amazon Дэна Крефта. Эти ветхие кроссовки, а затем и другие подобные им пары, периодически получаемые от Крефта на замену, и стали использоваться в качестве приза.

В процессе достижения Amazon высоких результатов многие сотрудники компании все чаще высказывали свое недовольство заданными сумасшедшими темпами работы. С ускорением роста компании Безос лишь усиливал нажим на подчиненных, заставляя их работать больше и больше, назначая заседания на выходные дни и часто повторяя свою фразу о том, что работать надо умнее, упорнее и дольше. Таким образом, компания не была лояльна к семьям своих сотрудников, и некоторые руководители предпочли уволиться, когда захотели обзавестись детьми. «Джефф не признавал соблюдение баланса между работой и личной жизнью, – говорила Ким Рэчмелер. – Он признавал лишь гармонию работы и личной жизни, видимо, полагая, что вы в состоянии заниматься и тем и другим одновременно».

Недовольство сотрудников обычно проявлялось во время традиционных общих собраний, которые Amazon регулярно проводила в помещении старейшего театра Сиэтла. Когда наступало время для ответов на вопросы из зала, сотрудники вставали и задавали прямые вопросы руководителям компании, в которых часто звучала тема перегруженности из-за необходимости выполнения огромного объема работы в лихорадочном темпе. На одной из таких встреч сотрудница поинтересовалась у Безоса, когда Amazon собирается обеспечивать соблюдение баланса между интересами компании и личной жизнью своих работников. Безосу не понравилась такая постановка вопроса. «Мы здесь для того, чтобы делать то, что от нас требуется. Данная задача имеет наивысший приоритет, – жестко ответил он. – Она заложена в Amazon на генном уровне. Если вы не можете отдавать компании все свои силы, значит, это место не для вас».

Финансисты Amazon работали круглыми сутками и постепенно начинали нервничать. Они пытались применить рациональный подход к цифрам и спрогнозировать будущее компании, но так и не увидели ничего, кроме огромных потерь. Их пугало открытие семи дорогостоящих распределительных центров и вообще глубокое погружение в трясину дистрибуции. Однако Безос настаивал на том, что компания должна освоить все, что касается клиентского обслуживания, и сопротивлялся любым попыткам повысить рентабельность бизнеса. «Если вы в такой среде строите планы более чем на 20 минут вперед, вы попусту тратите свое время», – часто повторял он на совещаниях.

На протяжении двух лет на Уолл-стрит прощали Amazon ее экстравагантные расходы. После каждой традиционной конференц-сессии, посвященной выходу очередного квартального отчета, аналитики, как правило, выдавали настолько оптимистичные и поздравительные комментарии, что руководству Amazon приходилось даже сдерживать себя от победных реляций. В титульной части зарплатных листков гигантскими буквами был написан девиз: «Скромность, скромность, скромность». Несколько раз к этому также добавлялась фраза: «Помни, Мег тебя подслушивает», намекавшая на генерального директора eBay и необходимость сохранять конфиденциальность информации, относящейся к делам компании.

Весной 1999-го эйфория Уолл-стрит, казалось, пошла на спад. Финансовый еженедельник Barron's опубликовал конструктивную статью под названием «Amazon.bomb», в которой заявил, что «инвесторы начинают понимать, что за сказочной историей компании скрываются проблемы» {7}. Статья была основана на предположении о том, что такие лидеры отрасли, как Wal-Mart и Barnes & Noble, все же смогут сокрушить интернет-выскачку. Но эффект этой публикации оказался приглушенным на фоне царящих на рынке иррациональных процессов. В следующем месяце Amazon выпустила свой типичный ежеквартальный отчет, свидетельство-



вавший о значительном росте объема продаж и о дальнейшем увеличении убытков. На этот раз реакция рынка оказалась более сдержанной, и акции Amazon немного упали в цене. Зловещим предзнаменованием выглядело и отсутствие привычных заискивающе-поздравительных комментариев от аналитиков.

Келин Брэннон, в то время главный бухгалтер Amazon, говорит, что вместе с Джой Кови они добились встречи с Безосом, чтобы показать ему финансовый отчет, содержащий информацию о прибылях и убытках компании; итоги по каждому разделу балансового отчета выражались в процентах к объему продаж. Расчеты показывали, что при сохранении текущих темпов Amazon не выйдет на уровень прибыльности в течение десятилетий. «Это был момент истины», – говорил Брэннон. Безос согласился снять ногу с педали газа и начать продвижение компании к получению прибыли. Чтобы отметить это событие как точку отсчета, он с помощью своей вездесущей цифровой камеры сфотографировался вместе с пришедшими к нему финансистами, а позднее распечатал и повесил снимок на дверь своего кабинета.

Тем не менее поток расходов и рост убытков способствовали распространению страхов среди управленческой команды Amazon. Эти люди склонялись к выводу о том, что Безос, еще слишком молодой и непостоянный 35-летний генеральный директор, нуждается в посторонней помощи. И когда в стройных рядах менеджеров усилилось ворчание по поводу того, что Безос не слушает своих подчиненных, совет директоров Amazon принял решение, положившее начало, возможно, самым крупным неприятностям за всю историю компании. Члены совета потребовали от Безоса найти для компании главного операционного директора.

Безос в конечном итоге созрел для того, чтобы согласиться с этой идеей. Он полагал, что компания должна привлекать как можно больше опытных менеджеров, кроме того, он начал подумывать о том, чтобы уделять больше времени своим личным увлечениям. На новую должность в Amazon были представлены кандидатуры целого ряда известных руководителей, включая ветерана Уолл-стрит Джейми Даймона, который незадолго до этого был уволен из Citibank его председателем Сэнди Вейллом. Но в итоге выбор пал на Джо Галли-младшего, яркого и агрессивного руководителя продаж из компании Black and Decker, который разработал популярную линейку электроинструментов DeWalt. Безос, Кови и Джон Доэрт проявили настойчивость и к июню уговорили Галли перейти в Amazon, перехватив его у корпорации PepsiCo, которой он буквально за несколько дней до этого дал свое предварительное согласие возглавить ее дочернее предприятие Frito-Lay {8}.

Со своей стороны, Безос совместно с Джоном Доэртом сформировал новую неортодоксальную систему отчетности. Все руководители Amazon теперь должны были представлять свои отчеты Галли, который, в свою очередь, отчитывался перед Безосом. Кроме того, Галли вошел в состав совета директоров Amazon. В результате этих преобразований Безос получил возможность сосредоточиться на новых продуктах, связях с общественностью, а также на личных интересах и семье. В то время Маккензи была беременна их первым ребенком, и в начале года пара переехала из квартиры в Сиэтле в приобретенный за 10 млн долл. особняк, расположенный в Медине, на восточном берегу озера Вашингтон. «Джефф на самом деле собирался сосредоточиться на своих благотворительных и прочих проектах, которых было немало, сняв с себя часть забот об Amazon, – говорил Галли. – Мне же хотелось попробовать себя в новой роли».

Галли, чей отец-итальянец владел мусорной свалкой в Питтсбурге, считался мастером по урезанию издержек и увеличению оборачиваемости, и он очень хотел внести свой вклад в развитие одного из крупнейших на тот момент бизнес-проектов в мире. Он ходил по кабинетам с важным видом, носил дорогие костюмы от Бриони и для создания пушного эффекта таскал с собой бейсбольную биты. Казалось, что он понравился Безосу. «Я нанял Джо, чтобы повзрослеть, – сказал Безос, представляя Галли сотрудникам компании. – Но все, что я попросил его сделать, это подлить больше масла в огонь».

Галли накинулся на Amazon, как разъяренный бык, выпущенный на улицы Памплоны. Первым делом он отметил полное отсутствие рабочей дисциплины, к которой привык за 19 лет своего пребывания в Black and Decker. «Я увидел здесь множество вундеркиндов из Стэнфорда и Гарварда, которые сновали туда-сюда по кабинетам, – рассказывал Галли. – Но компании не хватало строгости и оперативного управления. Это напоминало Дикий Запад». Одним из первых его шагов была отмена редкой для Amazon корпоративной льготы – бесплатной раздачи сотрудникам таблеток «Адвил»<sup>27</sup>, что представлялось ему ненужным расточительством. Это чуть не вылилось в бунт.

Галли не был «технарем», что рассматривалось как существенный недостаток в компании, сотрудники которой предпочитали думать, что они занимаются здесь разработкой программного обеспечения, а не продажами. Галли же просматривал поступающие на его электронный адрес письма лишь после того, как их распечатает секретарь, и вообще хотел, чтобы основным средством коммуникации в Amazon была телефонная связь, а не электронная почта. Он придавал огромное значение внешним атрибутам власти и делал попытки заполучить для себя корпоративный самолет, поскольку ему приходилось часто летать с целью расширения бизнеса Amazon за границей. Среди сотрудников компании получил широкое распространение слух о том, что Галли так часто парковал свой «Порше» на месте, отведенном для самых важных гостей, что служба безопасности здания, в конце концов, прибегла к услугам эвакуатора.

В октябре 1999 г. с подачи Галли была приобретена Tool Crib of the North, небольшая расположенная в Северной Дакоте компания по производству инструментов. Попутно началась подготовка к открытию продаж инструментов через сайт Amazon. Кроме того, Галли слетал в Кливленд для встречи с руководителями компании Sherwin-Williams, чтобы изучить возможность добавления в ассортимент магазина такой товарной категории, как краски, несмотря на то, что доставка краски сопряжена со значительными сложностями, и некоторые цвета, такие как «швейцарский кофе», передаются на веб-страницах в искаженном виде. Копируя один из своих маркетинговых ходов, оказавшийся успешным в Black and Decker, он сформировал так называемый черный клин из внедорожников, украшенных логотипом Amazon; предполагалось, что они станут колесить по всей стране, и в попадающихся им на пути населенных пунктах экипажи этих машин будут давать местным жителям уроки по использованию сайта Amazon.com и интернета в целом. Однако задумка оказалась похоронена под грудой других первоочередных задач, и приготовленные внедорожники в течение нескольких месяцев стояли на платной парковке, резко контрастируя с декларативными заявлениями руководства компании о необходимости сокращения расходов. «Большинство компаний имеют порядка 45 хороших идей, и легко в них ориентируются, – говорил Галли. – У Amazon же постоянно имелось 150 хороших идей, и Джефф был способен каждый день генерировать новые».

Сотрудничество Безоса и Галли с самого начала не было безоблачным. Хотя Безос сам согласился изменить структуру управления компанией, он, несмотря на присутствие Галли, по-прежнему твердо держал в руках бразды правления Amazon, высказывая свое мнение абсолютно по любому поводу, от корпоративных приобретений до сиюминутных изменений на главной странице сайта. Галли полагал, что его наняли для управления компанией, и, в конце концов, он начал добиваться получения более широких полномочий. «По правде сказать, Джо был разрушителем, – говорил член совета директоров Том Олберг. – В его намерения входило стать генеральным директором, но его нанимали не для этого». После рождения первого ребенка, Престона, Безос взял отпуск, вернувшись из которого, столкнулся с полным беспорядком, учиненным жестким стилем управления Галли. Теперь Amazon и ее совет директоров оказались жертвами кризиса руководства.

---

27 Обезболивающий препарат широкого спектра действия. – Прим. ред.

Однако в ряде случаев вклад Галли в деятельность Amazon принес компании определенную пользу. Он перевел некоторых руководителей подразделений, таких как Харрисон Миллер и Крис Пейн, в категорию генеральных менеджеров и дал им достаточные финансовые полномочия, чтобы контролировать расходы и прибыль своих отделов. Он использовал полученный в Black and Decker опыт работы с такими крупными магазинами, как Home Depot, что позволило ему реализовать обычную для розничной торговли идею получения денег от поставщиков в обмен на более активное продвижение их продукции к потребителям.

Джой Кови перегорела после трех лет непрерывной работы, и Галли помог Amazon нанять нового финансового директора, Уоррена Дженсона, который ранее работал в компании Delta. Кроме того, Галли никак не мог смириться с частым отсутствием Джимми Райта, разрывавшегося между Сиэтлом и Бентонвиллем, и в результате оказанного давления Райт неожиданно подал в отставку, непосредственно перед наступлением сезона распродаж 1999 г. Наконец, действия Галли предопределили появление в составе команды Amazon нового операционного директора, Джеффа Уилки из AlliedSignal, сыгравшего ключевую роль в развитии компании в последующие годы.

С приближением сезона праздничных распродаж покупатели начали массово стекаться на сайт Amazon. После продолжавшейся в течение всего года шумихи вокруг доткомов потребители были готовы окунуться в заманчивые воды интернет-торговли. Сотрудники Amazon затаили дыхание.

На тот момент компания имела уже пять распределительных центров на территории США и два в Европе. Джимми Райт и многие из его соратников, ранее пришедших из Wal-Mart, покинули компанию Безоса, а программное обеспечение, изначально разработанное для автоматизации процессов пересылки книг, вынуждено было справляться с доставкой любых товаров, от телевизоров до детских песочниц. Хаос, старый враг Amazon, снова обнажил клыки.

Вскоре после Дня благодарения ожидаемо выяснилось, что у Amazon нет в наличии самых популярных игрушек. Керри Моррис, пришедшая в Amazon из Wal-Mart и отвечавшая за поставки товаров, рассказала, что она организовала посещение сотрудниками компании магазинов Costco и Toys «R» Us по всей стране, чтобы раздобыть самые востребованные игрушки сезона. Она скупилась всех покемонов на новом фирменном сайте ToysRUs.com и отправила их в свой распределительный центр Фернли, воспользовавшись предлагаемой конкурентом бесплатной доставкой. «Поскольку они [ToysRUs.com] были новичками в сфере электронной коммерции, у них еще не имелось возможности своевременно отреагировать на наши действия и помешать нам реализовать коварный план», – рассказала Моррис.

Интенсивный рост вновь потребовал от компании проведения «операции по спасению Санты». Сотрудники попрощались со своими семьями и на две недели отправились работать в сервисную телефонную службу поддержки клиентов или в распределительные центры по всей стране. «Скромная» до мозга костей Amazon сняла для них двухместные номера. В эти дни некоторые из сотрудников приобрели самый значительный опыт за все время работы в компании. Другие не скрывали своего возмущения. «Я не могу сказать, что они были примадоннами, но они не привыкли к такой работе, это оказалось для них неожиданно, и многие перестали справляться», – говорил Берт Вегнер, генеральный менеджер центра распределения Фернли.

Некоторые из работавших в Фернли сотрудников поселились в отеле Golden Nugget в Рино, и, отработав ночную смену, они встречались в шесть утра, чтобы выпить пива в баре казино. Позже некоторые из них клялись, что им пришлось работать бок о бок с заключенными из расположенной неподалеку тюрьмы, однако других доказательств этому факту не имеется. Ветеран компании Том Шонхофф входил в группу, которая отправилась в Делавэр, где наблюдались проблемы с привлечением достаточно квалифицированных временных работников. «Там было много рабочих, которые выглядели так, как будто их только что выгнали из реабилитационного центра», – рассказал он. В частности, он своими глазами видел, как один

из рабочих, которого уволили за то, что тот явился на работу пьяным, обмочился, пока пытался протестовать против этого.

Шонхофф и его команда в течение недели трудились над тем, чтобы ликвидировать отставание Делавэрского распределительного центра и организовать работу персонала. «Мы усердно трудились не покладая рук, как бы глупо это ни звучало, – говорил он. – Наша цель состояла в том, чтобы вовремя отгрузить рождественские подарки и тем самым выполнить свои обязательства перед клиентами. Мы действительно старались справиться со своей миссией».

Команда, которую возглавили Ким Рэчмелер и Джоэл Шпигель, отправилась в новый распределительный центр в Мак-Доно, штат Джорджия. Строительство этого объекта площадью 74 500 кв. м было еще не до конца завершено, потому сотрудникам приходилось работать в касках. Их группа сосредоточилась на решении проблемы задержки с отправкой заказов, возникшей, потому что проданные через сайт товары затерялись где-то в дебрях распределительного центра. Однако проблема заключалась не только в том, что около сотни клиентов могли не получить свои заказы к Рождеству (что само по себе было довольно плохо). Все обстояло гораздо серьезнее. В период предпраздничных распродаж, когда сортировочные машины работали при пиковой нагрузке, любое нарушение процесса приводило к забиванию транспортного желоба и задержке заказов других клиентов. Постепенно образующаяся при этом пробка начинала тормозить работу основных узлов распределительного центра. Команда Рэчмелер должна была найти и устранить причину затора. В итоге удалось выяснить, что работа распределительного центра замедлилась из-за недостачи коробки с покемонами «Джиглипафами».

Согласно информации из базы данных Amazon, «Джиглипаффы» были доставлены на объект, и это означало, что они либо попали на не предназначенное для них место на складе, либо оказались украдены. Несмотря на то что Рэчмелер отрядила на поиски покемонов целую команду, задача представлялась почти невыполнимой. Требовалось найти одну коробку внутри помещения площадью 74 500 кв. м. «Это было очень похоже на финальную сцену фильма „Индиана Джонс: В поисках утраченного ковчега“», – говорила Рэчмелер. Она сбегала в соседний Wal-Mart и купила там несколько биноклей, чтобы члены ее команды могли осматривать содержимое верхних полок складских стеллажей.

После трех дней кропотливых поисков, в два часа ночи, когда удрученная Рэчмелер отдыхала в отведенном ей кабинете, дверь распахнулась, и в нее ворвались приплясывающие коллеги. На секунду Рэчмелер показалось, что это сон. И тут она заметила, что женщина, возглавляющая ликующую процессию, торжественно несет над головой недостающую коробку с «Джиглипафами».

Когда праздничный сезон 1999 г. подошел к концу, сотрудники и руководители Amazon смогли наконец сделать передышку. Продажи выросли на 95 % по сравнению с предыдущим годом, и компания привлекла 3 млн новых клиентов, в результате чего общее количество учетных записей клиентской базы превысило 20 млн. Джефф Безос был назван журналом Time человеком года – став одним из самых молодых номинантов на данное звание в истории – и произведен в «короли киберкоммерции» {9}. Это следовало расценивать как невероятно высокое признание компании Amazon и ее миссии.

Компании пришлось списать 39 млн долл. из-за непроданных игрушек. Тем не менее благодаря титаническим усилиям всего персонала не было допущено никаких заметных эксцессов, способных негативно повлиять на имидж компании. Вместе с тем конкуренты Amazon, такие как Toys «R» Us и Macy's, которые также вышли в интернет-пространство, едва смогли пережить свой первый крупный сезон распродаж и страдали от жалоб клиентов, негативных отзывов в прессе и даже от расследований Федеральной торговой комиссии, связанных с невыполнением данных покупателям обещаний {10}.

В январе, после того как все вошло в привычную колею и многие взяли заслуженный отпуск, Amazon провела свой ежегодный праздничный карнавал. Уоррен Дженсон, новый

главный директор по финансам, купил на Amazon несколько дюжин кукол Барби и нацепил их на свой свитер. Он мрачно шутил, что его маскарадный костюм символизирует товарные излишки.

Amazon как могла боролась с усиливающимся внутренним хаосом, но, несмотря на это, компания находилась гораздо ближе к краю пропасти, чем кто-либо мог предположить. Внутренний учет пребывал в беспорядочном состоянии; быстрый рост привел к неуместным закупкам и крахам, что сделало невозможным подведение итогов IV квартала. Бухгалтера Джейсона Чайлда, занимавшегося германскими операциями Amazon, отозвали в Сиэтл, чтобы тот взял на себя роль контролера и смог найти решение сложившейся проблемы. «Это был самый сумасшедший квартал в истории Amazon», – сообщил он. Компании пришлось обратиться за посторонней помощью и нанять консультанта через фирму Ernst and Young. Аудитор приехал, в течение нескольких недель внимательно, но безуспешно изучал весь этот бедлам и в итоге убыл восвояси. Лишь к концу января Чайлд и его коллеги с огромным трудом все же сумели свести баланс закончившегося квартала.

Совету директоров Amazon необходимо было найти выход из кризиса руководства. На Галли, который явно стремился занять пост генерального директора, поступало очень много жалоб, а Безос, по мнению сотрудников, не мог найти времени, чтобы воспитывать новых лидеров, отвечать на их вопросы или инвестировать в их личностный рост. В итоге Джон Доэрт, кулуарно обсудив создавшееся положение со многими руководителями подразделений, обратился за помощью к легенде Кремниевой долины, бывшему тренеру футбольной команды Колумбийского университета Биллу Кэмпбеллу.

Кэмпбелл, работавший ранее одним из руководителей Apple и исполнительным директором компании Intuit в середине 1990-х, имел репутацию добродушного проницательного слушателя, который мог дать дельный совет в трудных ситуациях и помочь корпоративным руководителям бороться с собственными недостатками. Стив Джобс считал его своим доверенным лицом и ввел в совет директоров Apple, когда в 1997 г. вернулся к управлению компанией. В Amazon заявленная миссия Кэмпбелла состояла в том, чтобы помочь Галли завязать контакты с другими руководителями. В течение нескольких недель Кэмпбелл мотался между Кремниевой долиной и Сиэтлом, тихо присутствовал на совещаниях руководства и вел с менеджерами Amazon частные беседы об усугубляющихся проблемах, связанных с управлением компанией.

Некоторые из тогдашних руководителей Amazon считают, что Кэмпбелл получил от совета директоров компании еще одно, более секретное задание: выяснить, следует ли им убедить Безоса уйти в сторону и позволить Галли занять пост генерального директора. Это согласуется с философией, которая в то время являлась общепринятой в Кремниевой долине. Согласно тогдашним представлениям, реализация дальновидных планов основателя должна была происходить под «присмотром взрослых». Так Мег Уитмен приняла на себя руководство eBay; один из топ-менеджеров компании Motorola, Тим Кугл, сменил у руля Yahoo! ее основателя Джерри Янга. Члены правления Amazon имели возможность наблюдать вопиющее расходование средств и рост убытков, а также слышать от руководителей компании об импульсивности и волонтаризме Безоса. Естественно, они были обеспокоены, как бы гусыня, высиживающая золотое яйцо, не раздавила бы его.

Члены правления, включая Кука, Доэрра и Олберга, отрицают, что они когда-либо всерьез рассматривали возможность обращения к Безосу с просьбой уступить свое место, тем более что такое предложение в любом случае не имело бы перспектив при отсутствии доброй воли основателя компании, который контролировал большую часть ее акций. Однако показательно, что сам Кэмпбелл именно так описал свою миссию в Amazon в интервью журналу Forbes в 2011 г.: «Я изучал компанию изнутри, чтобы понять, насколько ее сотрудники нужда-

ются в своем генеральном директоре, и спрашивал: „Почему бы вам когда-нибудь не заменить его?“ Ведь тот явно не отдавал себе полного отчета в том, что делает» {11}.

Тем не менее Кэмпбелл пришел к выводу, что Галли, требующий в свое распоряжение самолет, слишком озабочен вопросами компенсаций и льгот, кроме того, он увидел, что сотрудники компании сохраняют лояльность к Безосу, поэтому он мудро рекомендовал членам совета директоров держаться за основателя компании.

Галли говорит, что окончательное решение покинуть Amazon он принимал самостоятельно. До прихода в компанию он прочел книгу «Odyssey: Pepsi to Apple» Джона Скалли, который присоединился к Apple в качестве главного исполнительного директора в середине 1980-х годов, а затем вытеснил из компании Стива Джобса. «Прежде чем я перешел в Amazon, я пообещал себе и своей семье, что я никогда не поступлю с Джеффом так, как Скалли поступил со Стивом Джобсом, – рассказывал Галли. – Я просто чувствовал, насколько Джефф ослеплен любовью к своему видению будущего компании. Я понимал, что он хотел иметь больше практической власти. Но я не слишком хорош в роли второго номера. Это просто не заложено в моей ДНК».

В июле 2000 г. Галли покинул Amazon и возглавил стартап под названием VerticalNet, который обанкротился вскоре после взрыва «пузыря доткомов». Через несколько месяцев после этого он перешел в Newell Rubbermaid, компанию по производству потребительских товаров, где провел четыре бурных года на фоне увольнений и снижения цен на акции. Позже он стал генеральным директором азиатского производителя Techtronic Industries, который выпускает вакуумные пылесосы Dirt Devil и Hoover и уже на протяжении шести лет демонстрирует рост своего бизнеса.

После того как Галли ушел из Amazon, совет директоров попытался подобрать в пару к Безосу другого главного операционного директора. Питер Ньюперт, бывший топ-менеджер Microsoft, который возглавлял Drugstore.com, в течение нескольких месяцев присутствовал на совещаниях команды управляющих. Однако Ньюперт и Безос так и не смогли твердо договориться о разделении полномочий, и Безосу пришлось признать, что ему хочется ощущать свою полезность, детально разбираться во всех вопросах и вообще быть активным исполнительным директором. «Он решил посвятить следующее бесчисленное количество лет своей жизни развитию компании, отказавшись от идеи постепенного ухода от дел ради других своих занятий», – пояснил Том Олберг.

Эксперимент с Галли и все прочие злоключения того года оставили шрамы на теле Amazon. На момент написания данной книги компания все еще не имеет в своем штатном расписании официальной должности президента или главного операционного директора. С того момента и на протяжении многих лет Amazon больше не делала никаких важных приобретений, и когда это все же произошло, Безос со всем вниманием отнесся к урокам, полученным в ходе предшествующего безрассудного кутежа.

К началу нового тысячелетия Amazon оказалась на краю пропасти. Все шло к тому, что потери компании за 2000-й г. составят более миллиарда долларов, а лучезарный оптимизм экономистов по поводу доткомов сменился мрачным пессимизмом. В ответ Безос, как он уже не раз это делал с первых дней существования компании, попытался убедить всех в том, что Amazon сумеет пережить циклон долгов и убытков, которые она приняла на себя за последний невероятно лихорадочный период.

## Глава 4 «Миллиарды»

Перестановки в руководстве Amazon в годы бешеного расширения компании оказались лишь началом гораздо более серьезных испытаний. В 2000–2001 гг., которые считаются периодом краха доткомов, инвесторы, широкая общественность и многие из сотрудников разлюбили Безоса. Большинство аналитиков не просто скептически оценивали перспективы его компании, а даже начали сомневаться, что та имеет шансы на выживание. Акции Amazon, которые с момента проведения IPO двигались в основном только в одном направлении – вверх, – достигли отметки 107 долл., после чего стали падать. Падение будет неуклонно продолжаться на протяжении следующего 21 месяца – и это окажется потрясающим обвалом.

Для столь резкой смены биржевых настроений имелось сразу несколько причин. Ажиотаж, раздутый вокруг доткомов, пошел на спад. Инвесторы стали сдержаннее относиться к компаниям, которые, фактически не имея никакой бизнес-модели, привлекали сотни миллионов долларов, выходили на публичный рынок, после чего наблюдали, как цены их акций с ревом уносятся в стратосферу, несмотря на несостоятельность их финансовых основ. В опубликованной в марте 2000 г. критической передовице Barron's отмечалось, какими самоубийственными темпами веб-компания, такие как Amazon, прожигают венчурный капитал. Бум доткомов основывался прежде всего на вере в то, что рынок предоставит этим молодым, убыточным предприятиям отличные возможности для созревания; статья Barron's содержала в себе злое указание на грядущий день расплаты. Биржевой индекс NASDAQ достиг своего максимума 10 марта и, поколебавшись некоторое время на этом уровне, начал сокрушительное падение.

Вспышки негативных настроений по отношению к интернет-компаниям будут вызываться и другими происшествиями последующих двух лет, включая крах корпорации Enron и террористическую атаку 11 сентября. Но основным толчком к формированию новых реалий стало то, что многие инвесторы решили снять розовые очки и взглянуть на интернет-компания более прагматично. В числе попавших под пристальный взгляд оказалась и Amazon.

В то время как другие доткомы объединялись или погибали, Amazon выживала за счет того, что можно было назвать сочетанием убежденности, импровизации и удачи. В начале 2000 г. Уоррен Дженсон, консервативно настроенный новый глава финансового департамента компании, который ранее работал в Delta, а до этого в NBC, входящей в структуру General Electric, решил, что компания нуждается в усилении своей денежной позиции на тот случай, если начинающие нервничать поставщики начнут настаивать на более быстрой оплате Amazon отгружаемой ей продукции. Рут Порат, один из руководителей созданной Morgan Stanley глобальной технологической группы, посоветовал ему выйти на европейский рынок, и в феврале Amazon продала зарубежным инвесторам конвертируемые облигации на сумму 672 млн долл. На этот раз из-за колебаний фондового рынка и нависшей над мировой экономикой угрозы опрокидывания в рецессию процесс привлечения заемных средств проходил уже не так гладко, как прежде. Amazon пришлось предложить инвесторам гораздо более щедрую ставку в 6,9 % и более гибкие условия конвертации облигаций в акции – это был еще один признак происходивших рыночных перемен. Сделку удалось завершить всего за месяц до краха фондового рынка, после которого привлечение финансирования стало чрезвычайно трудной задачей для любой компании. Не будь этой вовремя сформированной финансовой подушки безопасности, Amazon уже в следующем году почти наверняка столкнулась бы с перспективой банкротства.

Тем временем усиливающийся скептицизм инвесторов и мольбы старших руководителей компании окончательно убедили Безоса в необходимости сбавить скорость. На смену требованию скорейшего роста пришла новая корпоративная мантра: «Наведем порядок в нашем

доме». Теперь главными целями значились: дисциплина, эффективность и сокращение потерь. Штат компании, составлявший в 1998 г. 1500 сотрудников, разросся до 7600 человек к началу 2000 г., и в новых условиях даже Безос согласился с тем, что следует сделать передышку. Процесс расширения ассортимента магазина за счет новых товарных категорий замедлился, и, кроме того, Amazon изменила свою технологическую инфраструктуру, перейдя на использование свободно распространяемой операционной системы Linux. Компания предприняла также согласованные усилия, направленные на повышение эффективности своих отдаленных центров распределения. «Мы были вынуждены применять более творческий подход», – говорил Уоррен Дженсон.

Крах доткомов больно ударил и по сотрудникам компании, которые все эти годы соглашались неустанно работать, жертвуя своими выходными днями и интересами семьи в обмен на потенциальную возможность обретения фантастического богатства. Катастрофическое падение цены акций разделило компанию на две части. Сотрудники, присоединившиеся к Amazon на раннем этапе, успели озолотиться (хотя и они понесли существенные потери из-за падения фондового рынка). Многие же из тех, кто пришел в компанию лишь недавно, оказались держателями опционов на акции, которые теперь почти ничего не стоили.

Даже топ-менеджеры не скрывали своего разочарования. Трое из них позже вспоминали, как на закрытом совещании, состоявшемся в тот злополучный год, возникла идея записать на лекционной доске в два столбца все успехи и неудачи Безоса. Второй столбец включал в себя аукционы, инвестиции в другие интернет-компании и большинство приобретений Amazon. Второй столбец оказался намного длиннее первого, куда на тот момент попали лишь книги, музыка и видеодиски. Будущее новых товарных категорий, таких как игрушки, инструменты и электроника, оставалось под вопросом.

Но при всем том Безос никогда не выказывал никаких проявлений беспокойства по поводу диких колебаний умонастроений своих сотрудников. «Мы все метались по кабинетам со взъерошенными волосами, пытаясь сообразить, что нам делать дальше?» – рассказывал Марк Бритто, старший вице-президент компании. Но это не относилось к Джеффу. «Я никогда не видел, чтобы кто-нибудь еще был так спокоен, оказавшись в эпицентре шторма. В его венах текла ледяная вода», – продолжал Бритто.

На протяжении двух последующих бурных лет Безос занимался тем, что приспособливал Amazon к быстро меняющимся рыночным условиям. В этот период он познакомился с двумя легендами розничной торговли, которые помогли ему сосредоточить свое внимание на преимуществах постоянно низких цен. Он изменил свое отношение к рекламе и попытался отыскать пути сокращения издержек, связанных с почтовой пересылкой товаров. Он демонстрировал нетерпимость к руководителям, не соответствовавшим его невероятно высоким стандартам. Та Amazon, которую мы знаем сегодня, со всеми ее атрибутами и особенностями, во многом является продуктом отчаянного противодействия Безоса и компании последствиям краха доткомов, их ответом на растущее неверие рынка в Amazon и ее руководителей.

В разгар всей этой борьбы Безос стал свидетелем массового исхода из его компании топ-менеджеров и других специалистов. И все же Amazon удалось избежать попадания в нисходящий поток, который подхватил сотни других аналогичным образом перекапитализированных доткомов и привел их к банкротству. Безос сумел доказать неправоту многих людей, предрекавших гибель его компании.

«До этого момента я видел Джеффа мчащимся исключительно на максимальной скорости, стремящимся обеспечить рост своей компании любой ценой. Я не замечал, чтобы он двигался в направлении прибыльности и эффективности, – говорил Скотт Кук, основатель компании Intuit и член совета директоров Amazon на тот период. – Большинство менеджеров, особенно начинающих руководителей высшего звена, хороши лишь в тех делах, которые им уже неплохо знакомы. Честно говоря, я не верил, что он справится со всем этим».



В июне 2000-го, когда цена акций Amazon отправилась вниз вместе с прочими составляющими индекса NASDAQ, Безос впервые услышал имя Рави Сурии. Уроженец индийского Мадраса и сын школьного учителя, Сурия приехал в США на учебу в Университет Толедо и получил степень MBA в школе бизнеса при Тулейнском университете. В начале 2000 г. он был никому не известным 28-летним аналитиком конвертируемых облигаций инвестиционного банка Lehman Brothers, работавшим в небольшом кабинете на 14-м этаже Мирового финансового центра {1}. К концу того же года он стал уже одним из наиболее часто упоминаемых аналитиков Уолл-стрит и «карающей Немезидой» для Джеффа Безоса и Amazon.

На протяжении первых пяти лет своей карьеры в Paine Webber, а затем и в Lehman Сурия писал о таких понятных лишь посвященным вещах, как перекапитализированные телекоммуникационные и биотехнологические фирмы. После своего третьего громкого размещения облигаций и ухода главного операционного директора Джо Галли Amazon также удостоилась внимания Сурии. Изучив последний ежеквартальный отчет компании, Сурия обратил внимание на серьезные потери, понесенные ею по итогам прошедшего сезона распродаж, и пришел к выводу, что компания попала в бедственное положение. В своем получившем широкое распространение аналитическом отчете он предсказал Amazon скорую гибель.

«Что касается кредитных перспектив, мы находим их крайне слабыми и ухудшающимися», – писал он в своем первом из серии кошмарных для Amazon отчетов, опубликованных в течение последовавших восьми месяцев. Сурия указывал, что инвесторы должны избегать кредитных обязательств Amazon любой ценой и что компания демонстрирует чрезвычайно высокую степень неумелости в такой сфере деятельности, как дистрибуция. «Контрольным выстрелом» стало такое утверждение: «Мы считаем, что компания лишится всех своих денег в течение следующих четырех кварталов, если ей не удастся вытащить еще одного инвестиционного кролика из своей магической шляпы».

Это предсказание легло в основу сенсационных заголовков в изданиях всего мира (New York Post: «Аналитик наконец-то рассказывает правду о доткоммах» {2}). Уже напуганные первыми признаками снижения рынка, инвесторы Amazon начали сбрасывать ее акции, и их цена упала еще на 20 %.

Внутри Amazon отчет Сурии был воспринят болезненно. Билл Керри, в то время главный публицист Amazon, назвал доклад «вздором». Безос расширил его оценку в своем интервью для Washington Post, заявив, что это «самый что ни на есть чистейший вздор» {3}.

Анализ Сурии был, по правде говоря, некорректен. С учетом дополнительного капитала, привлеченного за счет размещения облигаций в Европе, Amazon имела почти миллиард долларов наличными и ценными бумагами, что было достаточно для покрытия всех обязательств компании перед поставщиками. Кроме того, применяемая ею бизнес-модель с отрицательным оборотным капиталом позволяла по-прежнему использовать выручку от продаж для финансирования текущих операций. Наконец, Amazon демонстрировала успехи в сокращении своих расходов.

Реальная опасность для Amazon заключалась в том, что отчет Lehman мог превратиться в самосбывающийся прогноз. Если бы предсказание Сурии напугало поставщиков до такой степени, что они потребовали бы от Amazon немедленной оплаты своих поставок (по аналогии с паническим изъятием банковских вкладов), то расходы компании могли существенно возрасти. Если бы Сурия напугал клиентов Amazon настолько, что они поверили бы заявлениям вездесущих корреспондентов о том, что интернет является всего лишь преходящим увлечением, то рост доходов Amazon мог заметно сократиться. Тогда это действительно оказалось бы бедствием для компании. Другими словами, опасность для Amazon состояла в том, что неверный анализ Сурии и других «медведей» Уолл-стрит мог за счет распространения панических настроений превратиться в точный. «Наиболее тревожным был тот факт, что степень риска

являлась функцией восприятия, а не отражением реальности», – говорил Расс Грандинетти, бывший в то время казначеем Amazon.

Именно по этой причине ответ компании оказался необычайно решительным. В начале лета Дженсон и Грандинетти отправились в турне по США и Европе: они встречались с крупными поставщиками, чтобы рассказать им о реальном финансовом положении своей компании. «Даже факты подвергались сомнению, если в кратчайшие сроки не поступало подтверждений их достоверности», – рассказывает Грандинетти.

Одну из своих поездок Дженсон и Грандинетти совершили в Нэшвилл, чтобы убедить совет директоров компании Ingram в прочности финансовых основ Amazon. «Смотрите, ребята, мы в вас верим. Нам нравится то, что вы делаете, – сказал им президент компании Джон Ингрэм в присутствии своей матери Марты Ингрэм, которая занимала должность председателя правления. – Но если вы упадете, мы последуем за вами. Если мы окажемся неправы в отношении вас, то это не будет похоже на: „А, ну и ладно!“ У нас настолько большая дебиторская задолженность с Amazon, что мы тоже окажемся в большой беде».

Попав под шквальный огонь критики со стороны СМИ и осознав, что репутация Amazon оказалась под угрозой, Безос включил на полную мощность все свое очарование. Он вдруг стал вездесущим – выступал на CNBC, раздавал интервью журналистам печатных СМИ, общался с инвесторами, – утверждая, что Сурия сделал неправильные выводы и что финансовые основы Amazon непоколебимы. В то время я писал репортажи из Кремниевой долины для журнала Newsweek, и летом мне удалось пообщаться как с Безосом, так и с Дженсоном. «Самым главным является то, что его предсказания в отношении нашего денежного потока неверны. Это в корне неправильное предположение», – сказал мне Безос во время нашего самого первого разговора.

Из текста данного интервью видно, что Безос даже 10 лет спустя был преисполнен уверенности и по-прежнему придерживался «джеффизмов». Он вновь подтвердил настрой на создание прочно стоящей на ногах компании, продемонстрировал готовность учиться на собственных ошибках, а также прилагать усилия к тому, чтобы бренд Amazon ассоциировался не только с книгами, музыкальными и видеодисками, но и с более абстрактными понятиями обслуживания покупателей.

Когда же Безос обратился к теме предсказаний Сурии, его комментарии приобрели оборонительный характер. «Все, кто знаком с Amazon.com на протяжении достаточно долгого времени, уже не раз слышали подобные песни, – сказал он, перемежая свою речь взрывами своего фирменного смеха. – Я знаю, что мы живем в период, когда долгосрочные прогнозы составляются не более чем на 10 минут вперед [смеется], но если все же рассматривать ситуацию в любой исторической перспективе... Позвольте мне задать вам один вопрос. Как вы думаете, насколько наши акции выросли в цене за последние три года? Они выросли в 20 раз! Так что все в порядке. Я всегда говорю в отношении Amazon.com, что мы не стремимся вступать в полемику, но тем не менее нам приходится это делать [смеется]».

Так или иначе, но ситуация на самом деле не выглядела нормальной. Вызов, брошенный Сурией, и крах доткомов изменили финансовый климат, и Безос знал об этом. Несколько недель спустя Дженсон и Безос сели за изучение бухгалтерского баланса Amazon. Они пришли к выводу, что, даже если компания показывает умеренный рост, постоянные расходы на содержание распределительных центров и заработную плату остаются слишком большими. Требовалось сократить их. Безос объявил в своем внутреннем служебном меморандуме о том, что Amazon должна была «упереться рогами в землю» и показать прибыль по результатам IV квартала 2001 г. {4} Дженсон заявил, что Amazon старается реалистично оценивать перспективы своих доходов и что до каждого руководителя доведены все расходные лимиты.

Однако компании не удалось изменить тон публикаций в прессе. Когда немного позднее Amazon объявила о поставленных целях публично, на нее обрушился новый шквал критики.

Журналисты подозревали, что компания будет оценивать свою прибыльность, используя формальный бухгалтерский подход – при котором игнорируется ряд расходов, таких как стоимость выпуска опционов на акции, – вместо применения более объективных методов учета.

В течение следующих восьми месяцев Рави Сурия продолжал бить по Amazon своими негативными комментариями. Его исследования стали лакмусовой бумажкой для определения отношения людей на заре новой эпохи интернета. Те, кто верил в будущее интернет-компаний и делал ставку на их выживание, в большей степени скептически воспринимали негативную точку зрения Сурии. Однако другие, считавшие, что накатившая волна изменений угрожает их бизнесу, их представлениям о сложившемся порядке и даже их личности, по всей видимости, разделяли соображения и чувства аналитика и его единомышленников, полагая, что Amazon.com была не более чем причудливой мечтой, опасно разросшейся на почве иррационального оптимизма фондового рынка.

Возможно, именно поэтому сверхрациональный Безос уделял столько внимания отчетам нью-йоркского аналитика. С точки зрения Безоса, Сурия представлял собой опасный штамм нелогичного мышления, способного заразить изрядную часть рыночного сообщества: внушить им, что интернет-революция и связанные с ней дерзкие ожидания должны сойти «на нет». По свидетельствам коллег, Безос стал все чаще упоминать про аналитические отчеты Сурии во время совещаний. Менеджеры финансовой группы в тот период придумали и часто использовали имя Сурии в качестве термина, обозначающего значительную математическую погрешность – в миллион долларов и более. Безосу настолько понравился этот термин, что он стал регулярно использовать его в своей речи.

Это было слово «миллирави».

Любая технологическая компания стремится стоять больше, чем сумма всех ее частей. Она неизбежно приходит к тому, что старается предложить набор таких инструментов, которые другие могут использовать для привлечения своих клиентов. Говоря привычным для данной отрасли языком, компания стремится продвинуть на рынок свою платформу.

В свое время архетипом такой стратегии являлась корпорация Microsoft. Сторонние разработчики программного обеспечения создавали свои продукты так, чтобы они работали на вездесущей операционной системе Windows. Разработанная Apple операционная система iOS для телефонов и планшетов стала платформой, на которую ориентировались создатели мобильных приложений в интересах своих клиентов. На протяжении многих лет такие компании, как Intel, Cisco, IBM и даже AT&T, строили платформы, чтобы затем пожинать плоды своего преимущественного положения.

Поэтому неудивительно, что еще в 1997 г. руководители Amazon задумались над созданием платформы, которая могла бы использоваться другими розничными торговцами для электронной коммерции. Аукционы Amazon были первой попыткой такого рода, затем появился zShops, сервис, позволявший мелким розничным торговцам создавать свои собственные магазины на Amazon.com. Оба проекта не увенчались успехом из-за непреодолимой популярности eBay в этом сегменте рынка. Тем не менее, согласно внутреннему меморандуму компании, ее создатель к 2000 г. планировал достичь уровня продаж в 200 млрд долл. в годовом выражении. При этом он хотел, чтобы данный объем выручки складывался из двух примерно равных частей, одну из которых составляли бы собственные продажи Amazon, а другую – комиссионные, получаемые компанией от сторонних продавцов, использовавших торговую платформу Amazon.com.

Однако огромное перенапряжение, которое вся отрасль испытывала в 1999 г., помешало Amazon реализовать свои амбициозные планы. Конкурирующая компания Toys «R» Us, несмотря на получение 60 млн долл. от SoftBank и частной инвестиционной компании Mobius

Equity Partners для создания интернет-сайта ToysRUs.com, столкнулась во время сезона праздничных распродаж 1999 г. с серьезными трудностями.

Этот офлайн-розничный ретейлер пострадал из-за частых отключений своего сайта и задержек с доставкой сделанных клиентами заказов, которые в ряде случаев были выполнены лишь после окончания рождественских праздников. Все это вылилось в конечном итоге в то, что компания была вынуждена заплатить штраф в размере 350 тыс. долл., наложенный Федеральной торговой комиссией за невыполнение данных клиентам обещаний. В свою очередь, Amazon пришлось списать потери в размере 39 млн долл. из-за непроданных игрушек, тех самых, которые Безос клятвенно обещал лично вывезти на местную свалку.

Однажды вечером после окончания праздников финансовый директор ToysRUs.com Джон Фостер позвонил Безосу из своего кабинета, и генеральный директор Amazon снял трубку. Фостер предложил объединить усилия; интернет-магазин Безоса мог бы взять на себя торговую инфраструктуру, а офлайн-ретейлер отвечал бы за экспертизу продуктов и отношения с поставщиками. Безос предложил, чтобы руководители Toys «R» Us встретились с Харрисоном Миллером, отвечавшим в Amazon за организацию продаж игрушек. Компании провели предварительные переговоры в Сиэтле, но на тот момент Amazon видела слишком мало пользы в своем сотрудничестве с основным конкурентом.

Весной следующего года Миллер и операционная группа Amazon, занимаясь проблемами складирования и доставки игрушек, пришли к выводу, что для достижения рентабельности по данной товарной категории потребуется обеспечить объем продаж на уровне примерно 1 млрд долл. Самой большой проблемой был правильный выбор игрушек, а именно это в Toys «R» Us умели делать хорошо.

Несколько недель спустя Миллер и Марк Бритто, который возглавлял группу по развитию бизнеса Amazon, встретились с руководством ToysRUs.com в крохотном конференц-зале Международного аэропорта «О'Хара», где провели официальные переговоры об объединении усилий своих компаний по продаже игрушек. «До нас дошло, насколько сложным занятием является правильный подбор ассортимента, а они, в свою очередь, осознали, насколько дорого обходится построение и содержание инфраструктуры электронной коммерции мирового уровня», – говорил Миллер.

Казалось, что партнеры идеально подходят друг другу. Компания Toys «R» Us имела большой опыт правильного выбора игрушек для каждого сезона и необходимое влияние на производителей для получения выгодных цен и достаточного количества самых популярных товаров. Со своей стороны Amazon, безусловно, обладала большим опытом в организации интернет-торговли и своевременной доставки заказов покупателям. Переговоры, как это часто бывало, когда в них участвовал Джефф Безос, затягивались и проходили, по свидетельству Джона Фостера, мучительно. Когда обе команды встретились в первый раз, Безос устроил целое шоу, предложив поместить в конференц-зале один незанятый стул. «Это для клиента», – пояснил он. Безос, который, поставив во главу угла наличие широкого ассортимента, хотел, чтобы Toys «R» Us взяла на себя обязательство выложить на сайте все имеющиеся у нее в наличии игрушки. Представители Toys «R» Us утверждали, что это было бы непрактично и дорого. Одновременно компания хотела стать эксклюзивным продавцом игрушек на Amazon.com, что не слишком нравилось Безосу.

Компании продолжали бодаться таким образом на протяжении нескольких месяцев. Чтобы все же совершить сделку, они вынуждены были пойти на взаимные уступки. Toys «R» Us согласилась продавать через сайт несколько сотен самых популярных игрушек, Amazon, в свою очередь, оставила за собой право дополнять ассортимент, предложенный Toys «R» Us, менее популярными товарами. В итоге ни та, ни другая компания не получила того, чего хотела изначально, но все испытали временное облегчение. В августе было объявлено о десятилетнем партнерстве, что обеспечивало для Amazon наличие источника крайне необходимых денеж-

ных средств. Компании договорились, что торговые запасы Toys «R» Us станут храниться в распределительных центрах Amazon, и то был первый шаг к созданию наиболее дорогой и сложной части той самой платформы, которую могли бы использовать другие продавцы.

Данная сделка стала шаблоном для последующих договоренностей Amazon. Препоручив торговлю игрушками Toys «R» Us, Харрисон Миллер перешел на недавно появившуюся должность руководителя по платформенным сервисам. Вместе с Нилом Роузманом, вице-президентом по инжинирингу, он начал поиски других крупных розничных продавцов, с которыми можно было бы заключить аналогичные сделки.

Они подошли очень близко к достижению договоренности с гигантом розничных продаж электроники Best Buy, однако в последний момент основатель сети Ричард Шульц в ходе субботней телеконференции начал настаивать на том, что его компания должна стать эксклюзивным продавцом электроники на Amazon.com. В итоге Безос отказался от сделки. Не удалось договориться и с Barnes & Noble.

Возможность использования ресурсов Amazon для вывода своей сети магазинов в интернет рассматривала и Sony Electronics. В рамках проведения переговоров Говард Стрингер, глава Sony Corporation of America, посетил распределительный центр в Фернли, где в какой-то момент обнаружил множество изделий марки Sony, на продажу которых Amazon формально не имела права. Стрингер и его коллеги начали изучать этикетки и записывать серийные номера продуктов, чтобы определить, откуда поступил товар. Сделка была сорвана.

Однако в начале 2001 г. прилагаемые усилия стали приносить свои плоды. Amazon подписала контракт с сетью книжных магазинов Borders, которая начала строительство крупного распределительного центра для выполнения онлайн-заказов, а затем стало очевидным, что экономически более выгодными являются территориально распределенные склады, которые позволяют доставлять клиентам книги быстро и недорого. По истечении нескольких месяцев Amazon согласилась запустить торговый канал AOL в обмен на столь необходимые компании 100 млн долл. инвестиций. Кроме того, она подписала контракт с ретейлером Circuit City, что позволило расширить скудный ассортимент электроники, представленной на сайте Amazon.

Все эти сделки способствовали кратковременному улучшению бухгалтерского баланса Amazon, но в долгосрочной перспективе он все еще выглядел весьма печально по всем позициям. С переходом на использование платформы Amazon розничным торговцам пришлось поумерить свой конкурентный пыл и смириться с лояльностью собственных клиентов к агрессивному выскочке. Впоследствии это станет для Borders и Circuit City одной из многих проблем, из-за которых обе компании обанкротятся в разгар финансового кризиса, начавшегося в 2008 г.

Безос не был в полной мере удовлетворен условиями заключенных сделок, подразумевавшими передачу на аутсорсинг реализацию его главной идеи – обеспечения покупателям безграничного выбора. В частности, несмотря на то что партнерство с Toys «R» Us получилось чрезвычайно прибыльным, Безос испытывал все большее разочарование, поскольку оно не позволяло Amazon гарантировать предложение действительно широкого выбора игрушек. Это в значительной степени повлияло на конечный результат данного партнерства, которое спустя несколько лет закончилось взаимными судебными исками.

Летом 2000 г. на фоне продолжения негативных публикаций Рави Сурии падение стоимости акций Amazon ускорилося. В течение трех недель июня цена снизилась с 57 до 33 долл., сократив тем самым капитализацию компании почти наполовину. Сотрудники начали нервничать. Тогда Безос написал на стоящей в его кабинете доске фразу «Я – не цена моих акций» и потребовал от подчиненных игнорировать все возрастающее неверие рынка в Amazon. «Вы ведь не становитесь на 30 % умнее, когда цена акций увеличивается на 30 %, соответственно, когда она падает, вы не должны чувствовать себя глупее», – сказал он на общем собрании. Он процитировал также слова Бенджамина Грэма, британского инвестора, которого Уоррен Бафф-

фет считал своим вдохновителем: «В краткосрочной перспективе фондовый рынок является машиной для голосования. В долгосрочной – весами, которые измеряют истинную стоимость компании». Если Amazon сохранит свою ориентированность на нужды клиентов, заявил Безос, компания будет в полном порядке.

Словно в подтверждение своей одержимости идеей максимально полного удовлетворения потребностей клиентов, Безос пошел на дополнительные расходы, связанные с продвижением книг о Гарри Поттере. В июле автор Джоан Роулинг опубликовала четвертую книгу серии – «Гарри Поттер и кубок огня». Компания Amazon предложила 40 %-ную скидку на это издание и экспресс-доставку по цене обычной, чтобы покупатели могли получить свой заказ в субботу, 8 июля, – то есть в день официального выхода книги. В результате на каждом из 255 тыс. полученных заказов Amazon сознательно потеряла несколько долларов, что не могло не расстроить Уолл-стрит. Однако Безос категорически отказывался видеть в этом аттракционе невиданной щедрости что-либо иное, кроме зарабатывания лояльности клиентов. «Рассуждения в стиле „или-или“ – мол, если вы делаете что-то хорошее для клиентов, то это должно быть плохо для акционеров, – выглядят очень по-дилетантски», – заявил он тем летом в одном из своих интервью.

Промоакция с книгой о Гарри Поттере осталась непонятой даже некоторыми руководителями компании. «Я подумала: „Это же чертова уйма денег“», – говорила Лин Блейк, отвечавшая в то время в Amazon за продажи книг. Однако впоследствии она признала, что Безос оказался прав. «Мы смогли получить хорошие отзывы в прессе и благодарности от всех тех людей, что выходили встречать сотрудников службы доставки. Они сами рассказывали нам об этом, говоря о самом лучшем дне в их жизни». В июне и июле того же года Amazon была упомянута около 700 раз в статьях, посвященных новому роману о Гарри Поттере.

Безос демонстрировал свою одержимость не только в отношении качественного обслуживания клиентов, но и в нетерпимости к тем сотрудникам, которые не выказывали в своей работе должного рвения. Одним из таких людей, частенько испытывавшим на себе всю силу темперамента шефа, был в то время Билл Прайс, вице-президент компании, отвечавший за обслуживание клиентов.

Проработавший долгое время в MCI, Прайс пришел в Amazon в 1999 г. Свою первую ошибку он совершил, когда на одном из совещаний руководства предложил, чтобы часто выезжающим в командировки менеджерам компании было разрешено летать бизнес-классом. Безос постоянно призывал коллег высказывать свое мнение, но порой казалось, что он весьма болезненно реагирует в тех случаях, когда эти мнения противоречат его собственному. «Можно было подумать, что я предложил остановить Землю, – с ужасом вспоминал Прайс тот эпизод несколько лет спустя. – Джефф ударил рукой по столу и закричал: „Акционер компании не должен допускать подобных мыслей! Это самая глупая идея, которую я когда-либо слышал!“ Конечно же, все остальные были согласны [с тем, что управляющие должны иметь возможность летать бизнес-классом], но своими словами он будто пригвоздил меня к позорному столбу».

Праздничный сезон 2000-го стал для Прайса его личным Ватерлоо. Работа его департамента клиентского обслуживания отслеживалась по двум важным показателям: средней продолжительности контакта (то есть по количеству времени, которое сотрудник тратил на телефонный разговор с клиентом) и числу контактов на один заказ (по количеству раз, когда у покупателя возникала потребность обращаться в службу поддержки по телефону или электронной почте). Безос потребовал от Прайса снижения обоих показателей, что было в принципе невыполнимо. Если бы специалисты службы поддержки тратили больше времени на телефонные переговоры, чтобы полностью решать проблемы каждого клиента, это привело бы к снижению показателя количества контактов на один заказ, но тогда увеличилась бы средняя продолжительность разговора. Если же представители службы поддержки стремились бы сократить

время общения, то показатель средней продолжительности контакта пошел бы вниз, но было бы больше шансов, что клиент позвонит снова.

Однако Безоса простая арифметика не волновала. Он вообще ненавидел, когда клиенты звонили в компанию, видя в этом прямое указание на дефект в системе, и считал, что они должны быть в состоянии сами решать свои проблемы с помощью существующих подсказок {5}. Но, поскольку звонки все же поступали, Безос хотел, чтобы клиенты получали на свои вопросы максимально оперативные и абсолютно исчерпывающие ответы. Никакие оправдания не принимались. Все, что мог сделать Прайс в такой ситуации, это заставить своих людей больше работать, но, поскольку он обладал ограниченными кадровыми ресурсами, его сотрудники просто не выдерживали заданного темпа.

Развязка наступила во время одного из заседаний, которые ежедневно проводились в период сезона распродаж. Там команда руководителей рассматривала наиболее важные вопросы. Около 30 менеджеров высшего звена компании собрались в конференц-зале на верхнем этаже главного офисного здания, откуда открывался панорамный вид на Пьюджет-Саунд. С приближением Рождества время ожидания при звонках в службу поддержки Amazon все более увеличивалось, поэтому Безос начал совещание с обращенного к Прайсу вопроса о том, сколько времени уходит у клиентов на ожидание ответа оператора. Тут Прайс нарушил главное правило Amazon: он заверил Безоса в том, что время ожидания составляет менее одной минуты, не приведя никаких подтверждающих эти слова доказательств.

«Действительно? – переспросил Безос. – Что ж, давайте проверим». Включив громкую связь через динамик, установленный в центре стола для переговоров, он набрал номер службы поддержки клиентов Amazon. Зал наполнился неадекватной ситуации веселой музыкой. Безос снял со своей руки часы и стал демонстративно засекал время. В зловещем молчании прошла минута, затем еще одна. Другие управляющие неловко заерзали на своих стульях, в то время как Прайс украдкой пытался связаться по мобильному телефону со своими подчиненными. Лицо Безоса наливалось краской; вены у него на лбу вздулись, что было равносильно срабатыванию системы предупреждения о надвигающемся урагане. Прошло около четырех с половиной минут, хотя некоторым из присутствовавших на том заседании показалось, что ожидание длилось бесконечно.

Наконец из динамика раздалось бодрое приветствие. «Здравствуй, Amazon.com! – ответил Безос. – Это просто проверка». И положил трубку телефона. Затем он набросился на Прайса, обвинив его во лжи и некомпетентности.

Спустя примерно 10 месяцев Прайс уволился.

Пока руководители Amazon обхаживали крупных сетевых ретейлеров, конкуренты компании сами явились к ней с заманчивым предложением. Генеральный директор eBay Мег Уитмен и один из ее первых заместителей Джефф Джордан посетили Amazon и предложили выкупить у нее неудавшийся бизнес по проведению интернет-аукционов – сервис Amazon Auctions.

Уитмен привела убедительные доводы. Она подчеркнула тот факт, что eBay ориентирована на мелких продавцов, и утверждала, что розничный бизнес Amazon входит в фундаментальное противоречие с попытками компании привлечь сторонних продавцов, поскольку они часто являются конкурентами Amazon, реализуя те же самые товары. В то же время у eBay не возникало подобных конфликтов, поскольку сама компания ничего не продавала. Уитмен утверждала, что предлагаемая сделка позволит разрешить противоречия Amazon и одновременно укрепить позиции eBay в той сфере, в которой она специализируется, – в интернет-аукционах. Это был классический беспроигрышный сценарий для обеих сторон.

Тем не менее Безос отклонил предложение все по той же причине: он не был готов отказаться от идеи запустить на Amazon торговую платформу для малых и средних предприятий розничной торговли. Тот факт, что сервис Amazon для сторонних продавцов практически не был востребован, воспринимался Безосом исключительно как временное явление.

Основная проблема заключалась в том, что аукционы и сервис zShops выглядели чужеродно на сайте Amazon и получали мало внимания со стороны посетителей. Безос называл их глухими закоулками сайта. Когда кто-то все же пользовался ими, это происходило посредством выполнения функции под названием «Тематические ссылки», благодаря которой ссылки на аукционы сторонних продавцов появлялись на тематически связанных страницах с товарами. Например, тематическая ссылка на аукционы старинных удочек могла быть размещена на страницах, где продавались книги или фильмы о рыбалке {6}.

Специалисты Amazon экспериментировали, используя различные алгоритмы, анализирующие конкретные словосочетания на страницах товаров и аукционов, а затем автоматически устанавливали их тематическое соответствие. Однако применение этой технологии приводило к некоторым резонансным промахам. Например, на странице, где продавалась книга под названием «Чудесный нож», продолжение подросткового романа «Золотой компас», оказались ссылки на аукционы продавцов выкидных ножей и амуниции солдат вермахта. «Некоторые результаты работы системы были весьма неудачными, – говорил Джоэл Шпигель. – Автор, пишущий для молодых людей, мог ворваться в мой кабинет с криком: „Почему, черт возьми, моя книга продается вместе с нацистскими атрибутами?“»

В один из уик-эндов осени 2000 г. Безос собрал некоторых членов руководства компании в своем особняке на берегу озера в Медине, чтобы обсудить, почему сервис, созданный для привлечения сторонних продавцов, фактически не работает. В ходе продлившегося весь день совещания собравшиеся признали, что, несмотря на имеющиеся проблемы, большая часть трафика сторонних продавцов на сайте Amazon генерируется за счет тематических ссылок.

Это оказалось важное наблюдение. Трафик на Amazon.com был ориентирован на каталог товаров Amazon. На eBay же клиент мог в поисках романа Хемингуэя «И восходит солнце» получить десятки ссылок на аукционы с новыми и букинистическими изданиями. Результатом поиска той же книги на Amazon всегда становилась одна страница с описанием романа, на которую и стекались все потенциальные покупатели.

На том же совещании руководители пришли к выводу, что каталог товаров Amazon является наиболее полным в интернете и данный факт должен использоваться и в дальнейшем. Как оказалось, это прозрение стало залогом не только для последующего превращения Amazon в прибыльную платформу для мелких онлайн-продавцов, но и в значительной мере для достижения сегодняшнего успеха компании в целом. Если Amazon хотела позволить сторонним продавцам торговать на ее сайте, ей пришлось бы размещать их товары рядом с собственной продукцией на тех страницах, которые клиенты действительно посещали. «Это было очень важное совещание, – говорил Джефф Блэкберн. – К концу дня мы все почувствовали уверенность, что принятые решения изменят будущее».

Осенью того же года Amazon объявила о своей новой инициативе: проекте под названием Marketplace<sup>28</sup>. Все началось с торговли подержанными книгами. Букинисты получили возможность рекламировать свой товар непосредственно на страницах Amazon.com, посвященных тем же самым книгам. Посетители имели выбор – купить ли нужный им товар у Amazon или у стороннего продавца. Если они предпочитали последнее, потому что сторонний продавец назначал более низкую цену или потому что у Amazon не было нужного товара в наличии, компания теряла покупателя, но при этом получала с продавца небольшую комиссию. «Джефф с самого начала сформулировал идею предельно ясно, – говорил Нил Роузман. – Если кто-то другой может продавать товар дешевле, чем мы, значит, мы должны позволить ему это сделать и выяснить, как ему такое удается».

Сервис Marketplace в категории «Книги» был запущен в ноябре 2000-го и сразу же вызвал протесты. Два профессиональных объединения, Ассоциация американских издателей и Гиль-

---

28 Рынок (англ.). – Прим. пер.



дия авторов, разместили на своих сайтах открытое письмо, в котором пожаловались на то, что Amazon подрывает продажи новых книг, способствуя распространению подержанных экземпляров и лишая тем самым авторов части положенного им роялти {7}. «Если ваш агрессивно продвигаемый сервис продажи подержанных книг станет популярным среди клиентов Amazon, это значительно сократит продажи новых изданий и нанесет прямой ущерб авторам и издателям», – говорилось в письме.

Но этот протест не шел ни в какое сравнение с паникой, начавшейся внутри самой Amazon. Менеджеры, занимающиеся продажами книг, поняли, что они потеряют выручку из-за конкурентов, торгующих на сайте их собственного магазина. Хуже того, недовольный действиями стороннего продавца клиент мог в конечном итоге оставить на сайте отрицательный отзыв. Менеджеры Amazon, занимающиеся закупками, теперь должны были противостоять разгневанным издателям и другим поставщикам, желающим знать, почему далеко не новые товары мелких и часто неофициальных продавцов выставлены на продажу на одной странице с их новыми экземплярами. Дискуссия продолжалась с разной степенью интенсивности в течение следующих нескольких лет, пока Amazon наращивала усилия в этом направлении и постепенно распространяла данный подход на другие товарные категории. По сути, сервис Marketplace создал сложности для ведения собственных продаж Amazon и, соответственно, для достижения тех высоких целей, которые сам Безос и определил.

«Представьте, что вы тот парень, которому поручено распродать товары стоимостью в „...надцать“ миллионов долларов, – говорил Крис Пэйн, вспоминая свою первую реакцию на появление сервиса Marketplace. – И тут приходит какой-то чудик, который выкладывает свой дешевый хлам на вашей же странице. Могу поспорить, вам бы это не понравилось».

Применение такой новой стратегии привело к многолетней напряженности в отношениях между различными подразделениями компании, между Amazon и ее поставщиками, а также между Amazon и профессиональными объединениями авторов и издателей. Однако ни один из этих конфликтов не заботил Безоса, куда все, делаемое им, было направлено на то, чтобы предложить клиентам более широкий выбор товаров. С помощью одного блестящего и не слишком очевидного стратегического хода ему удалось расстроить почти каждого, включая собственных коллег. «Обычная ситуация: Джефф против всего мира», – заметил Марк Бритто.

Однажды в субботу, в начале декабря 2000 г., Бритто и Дуг Боук (один из руководителей департамента бизнес-развития, пришедший в Amazon в результате приобретения Accept.com) находились в распределительном центре Фернли, где в это время занимались оформлением заказов в подарочную упаковку. На мобильный телефон Бритто позвонил Безос. Он сказал, что хочет встретиться с ними вечером в Бентонвилле для совместного визита в Wal-Mart.

С учетом жестокого соперничества компаний это могло показаться невероятным, но в то время Amazon пыталась предложить Wal-Mart воспользоваться своей торговой платформой. Компания Wal-Mart была бесспорным лидером розничной торговли, открывала каждый год сотни новых магазинов по всему миру и оставалась относительно неуязвимой для последствий «медвежьего» рынка. Ли Скотт, третий в истории генеральный директор Wal-Mart, лично пригласил Безоса к себе домой. Бритто и Боук, без сожаления отвлеклись от подарочной упаковки и направились в аэропорт Рино.

В тот же день руководители Amazon встретились в Бентонвилле, где столкнулись с проявлением свойственной Wal-Mart бережливости. Оказалось, что компания заказала им номера в местном отеле Days Inn. Тот вечер Безос, Бритто и Боук посвятили ужину в соседнем ресторане Chili's и прогулке по исторической части города.

На следующее утро в назначенное время к отелю подъехал кортеж из трех черных Chevy Suburban. Все водители как на подбор были в наушниках, солнцезащитных очках и с непроницаемым выражением на лицах. Руководители Amazon, которых усадили в один из автомоби-

лей, поразились обилию предпринятых мер безопасности. Безос еще не знал, что этот момент найдет отражение в его собственном будущем.

Целью поездки оказался большой дом с закрытой территорией, включающей поле для гольфа. Руководители Amazon покинули машины, прошли к дверям и постучались. Им открыла Линда Скотт, жена генерального директора Wal-Mart, которая тут же попыталась снять внутреннее напряжение гостей. Она сказала Безосу, что является его поклонницей и с удовольствием смотрела его выступление на канале CNBC несколько недель назад.

В столовой с большими эркерами руководителей Amazon встретили Ли Скотт и его главный финансовый директор Том Шоив. В течение двух часов за выпечкой и кофе руководители компаний вели откровенный разговор. Они обсудили сходную корпоративную культуру и принципы, которые Безос почерпнул из автобиографии Сэма Уолтона. Безос в общих чертах рассказал о попытках Amazon использовать персональный подход к покупателям, реализуя технологии, позволяющие на основе набора уже сделанных клиентом покупок делать вывод о том, какие еще товары могут быть ему интересны.

Скотт заметил, что в Wal-Mart тоже предпринимались шаги в этом направлении. Там проводили специальные исследования, измеряя, как один товар, такой как детский глобус, может способствовать росту продаж другого товара, например книжек-раскрасок, если их поместить рядом на магазинной полке. Представители обеих компаний проявили неподдельный интерес к тестированию подобных товарных комбинаций.

Скотт также говорил о том, что Wal-Mart рассматривает рекламу и ценообразование как две полярные точки одного спектра. «Мы тратим на маркетинг всего лишь 40 базисных пунктов<sup>29</sup> своего бюджета. Можете убедиться, заглянув в наш отчет для акционеров, – сказал он. – В основном это газетная реклама, которая информирует людей о том, что именно они способны купить в наших магазинах. Сэкономленные доллары мы направляем на снижение цен. Наша маркетинговая стратегия заключается в постоянном поддержании низких цен».

Перед встречей Рик Долзелл предупреждал Безоса о коварстве и проницательности главы Wal-Mart. Но Безос как губка впитывал все, что говорил этот пожилой человек. Amazon всегда считалась компанией, занимающейся организацией электронной коммерции, а не ретейлером. Теперь Безосу было необходимо изучить базовые правила профессиональной игры, в которую он до этого момента играл лишь на уровне дилетанта.

Спустя час руководители перешли к обсуждению деловых вопросов. Скотт хотел знать, в чем заключается предложение Amazon. Гости рассказали о своей сделке с Toys «R» Us и об усилиях по превращению сайта компании в торговую платформу для других ретейлеров. Скотт уклончиво ответил, что это стоит обсудить. В заключение встречи он наклонился вперед и произнес: «Итак, есть ли что-то более глубокое и стратегически важное, что мы должны рассмотреть?»

Безос сказал, что подумает, как сделать свое предложение более интересным для Wal-Mart. Мужчины пожали друг другу руки, и топ-менеджеры Amazon вернулись к ожидающему их на улице автомобилю. Когда они ехали в аэропорт, Бритто и Боук сошлись во мнении, что заключительные слова Ли Скотта можно интерпретировать как завуалированное предложение о приобретении Amazon. «Действительно ли он имел в виду именно это?» – задался вопросом Безос.

Конечно, Безос не был заинтересован в продаже своей компании Wal-Mart, а Скотт, в свою очередь, не горел идеей переноса значительной части онлайн-операций своей компании на платформу Amazon. Разговор двух крупных ретейлеров не имел никакого продолжения, и их встреча осталась в истории лишь как повод для выстраивания предположений о

---

29 0,4 %. – Прим. ред.

том, во что она могла бы вылиться. Обе компании пошли дальше, каждая своим собственным путем, чтобы спустя годы сойтись в ожесточенной схватке.

\* \* \*

В феврале 2001 г. Рави Сурия бросил очередной камень в огород компании Безоса. Он опубликовал очередной отчет, в котором поставил под сомнение факт наличия у Amazon необходимого финансового резерва. Указав на необходимость выплаты 130 млн долл. в виде процентов по имеющимся у компании долговым обязательствам, Сурия с учетом перспективы дальнейшего нарастания убытков предсказал, что к концу года компания столкнется с нехваткой оборотных средств.

Ответ Amazon на этот раз был персональным. Пресс-секретарь компании Билл Керри назвал отчет Сурии глупым {8}. Уоррен Дженсон отправился с личным визитом к заместителю председателя правления Lehman Говарду Кларку, а Джон Доэрт позвонил Дику Фалду, исполнительному директору инвестиционного банка, с просьбой давать им доступ к отчетам Сурии до момента их официальной публикации.

Несколько лет спустя за коктейлем в манхэттенском Trump Bar, в тамошнем полумраке, в окружении темного полированного дерева Сурия пожаловался, что все то время Amazon оказывала на него невыносимое давление. «Они требовали моего увольнения. Все в Lehman ненавидели меня в течение этих месяцев, – говорил он. – Каждый раз, когда я поднимал трубку телефона, человек на другом конце провода начинал на меня орать».

Сейчас Сурия участвует в запуске хеджевого фонда и с горечью вспоминает историю своих взаимоотношений с интернет-магазином. «Amazon напоминала школьного хулигана, наехавшего на первоклассника. Мне было 29 лет. [Для них] это стало определяющим моментом жизни, и, насколько я могу судить, он завершился плачевно. Они разрушали мою жизнь в течение двух лет». Сурия считает Безоса невменяемым и с гордостью отмечает, что он ничего не покупал на Amazon с тех пор, как сцепился с этой компанией.

Нет никаких сомнений, что инвесторы с предельным вниманием относились к аналитическим отчетам Сурии. Его февральское исследование, последнее перед переходом из Lehman Brothers в хеджевый фонд Duquesne Capital Management, опустило цену акций Amazon до позорных однозначных цифр. Отчет Сурии также стал причиной и другой неприятности. В уведомлении, поданном юристом Безоса в том месяце, указывалось, что основатель Amazon намерен продать небольшой пакет акций на сумму около 12 млн долл. Но, поскольку Lehman все же позволил руководителям Amazon ознакомиться с текстом отчета Сурии до его публикации, у Комиссии по ценным бумагам и биржам возникло подозрение, заключавшееся в том, что Безос намеренно хотел продать свои акции до момента обнародования плохих новостей.

Оглядываясь назад, можно сказать, что эти подозрения были далеки от истины; Безос всегда оставался вполне уверенным в конечном успехе своего предприятия. Однако Комиссия по ценным бумагам и биржам – которая в тот момент находилась под давлением со стороны критиков, пострадавших от краха доткомов, – объявила о начале расследования по подозрению в инсайдерской торговле. В итоге следствие закончилось ничем, но New York Times, а с ней и другие издания выплеснули эту новость на первые страницы своих бизнес-разделов {9}. «Совсем не весело, когда вы открываете Times и видите свою фотографию рядом с обвинением в инсайдерской торговле, – говорил Уоррен Дженсон. – Мы все несем отпечаток испытаний, через которые нам пришлось пройти. Это была одна из тех вещей, что сделали Джеффа таким, каков он есть. Подобные шрамы быстро не заживают».

Тем временем Amazon пришлось в очередной раз смириться с практическими последствиями слишком активного расширения компании и падения цены ее акций. В том же месяце Amazon провела переоценку опционов сотрудников. В результате они могли получить на свои

старые опционы уже не одну, а три акции компании – шаг, который позволил поднять боевой дух работников Amazon, чьи опционы после сокрушительного падения акций потеряли ценность. Также было объявлено о планах сократить 1300 сотрудников, то есть, около 15 % всего штата. К тому моменту для компании стало привычным набирать персонал, а не терять его, поэтому сокращение прошло весьма болезненно. Люди, нанятые всего несколькими месяцами ранее, были бесцеремонно уволены, их карьера и личная жизнь разлетелись в клочья. Митч Берман, менеджер по мерчандайзингу в группе, занимавшейся продажами видеодисков, ранее работал в офисе компании Coca-Cola в Атланте и для того, чтобы перейти в Amazon, специально перебрался в Сиэтл. Он проработал в компании всего четыре месяца и так и не понял, что именно пошло не так. «Я буквально поставил на карту свою судьбу, переехав на другой конец страны, – говорил он. – Конечно же, я чувствовал себя уничтоженным. Пришлось засушить рукава и начать все заново». Сейчас он работает инструктором по персональному росту в Барселоне.

Диего Пьячентини, новый управляющий, пришедший из Apple, оказался непосредственным участником тех неприятных событий. Безос нанял его в начале 2000 г. для запуска международных операций Amazon. Стив Джобс, который долгое время был руководителем Пьячентини, узнав о его решении уйти, отреагировал в своей обычной резкой манере. За обедом в офисном кафетерии в Купертино Джобс спросил у Пьячентини, почему он хочет заниматься скучным розничным бизнесом, в то время как Apple преобразует компьютерную отрасль. Затем он тут же предположил: возможно, этот шаг доказывает глупость Пьячентини – и в таком случае хорошо, что тот покидает Apple. Сначала Пьячентини сам задавался вопросом, зачем он это сделал. Он пришел в Amazon в самый разгар конфликта Безоса с Джо Галли. После первых нескольких недель на новом месте Пьячентини позвонил оставшейся в Милане жене и сказал ей, чтобы она не торопилась паковать вещи для переезда в Сиэтл. Однако после ухода Галли он почувствовал себя в Amazon более комфортно. Год спустя началось сокращение, и Пьячентини поручили провести закрытие нового мультязычного колл-центра Amazon в Гааге. Место было выбрано очень неудачно. Гаага – крупнейший европейский финансовый и дипломатический узел, и колл-центр располагался в совершенно неподходящем для него здании с мраморным полом, которое когда-то занимал банк. На самом деле его изначально не следовало открывать, но люди, находящиеся на различных уровнях власти, в спешке принимали несогласованные решения, и получилось то, что получилось, пояснял Пьячентини.

Центр успел проработать всего несколько месяцев, когда Пьячентини прибыл, чтобы его закрыть. Вместе с несколькими коллегами, прилетевшими с ним из Сиэтла, он собрал примерно 250 сотрудников центра в большом мраморном вестибюле и выступил перед ними с краткой речью на английском языке, сообщив всем собравшимся плохие новости. По словам одного из присутствовавших там, работники центра начали выть и кричать. Одна из женщин зарыдала и в истерике стала кататься по полу.

В сиэтлском офисе Amazon в этот период даже стены, казалось, ходили ходуном – иногда в буквальном смысле. На совещании, проводимом утром в среду, 28 февраля, в переговорной комнате Безоса Нил Роузман, Рик Долзелл и еще один руководитель по имени Том Киллолиа докладывали главе Amazon о возможности возникновения серьезных проблем с букинистическим сайтом компании, Exchange.com. Через несколько минут после начала разговора стены кабинета затряслись.

Все началось с вибрации в полу, которая перешла на стены, а затем усилилась. Четверо мужчин вопросительно посмотрели друг на друга, а затем, не сговариваясь, нырнули под огромный стол, стоящий в центре комнаты. Позднее выяснилось, что в 75 км к юго-западу произошло смещение земной коры, которое вызвало землетрясение силой 6,9 балла по шкале Рихтера.

Снаружи куски кирпича и цемента отваливались от построенного 68 лет назад здания и дождем осыпались на землю. Внутри включились пожарные разбрызгиватели, и сотрудники компании попрятались под свои спасительные столы из толстых дверных досок. Маленькая переговорная комната Безоса наполнилась шумом падающих с полок фигурок героев сериала «Звездный путь» и прочих сувениров. Кроме того, в комнате находился 10-килограммовый шар из вольфрама – подарок от Стюарта Брэнда и других организаторов проекта «10-тысячелетних часов». В какой-то момент сидящие под столом руководители услышали зловещий грохот от соскочившего с подставки и покотившегося по полу шара. «Я почувствовал себя маленьким человечком, привязанным к тотемному столбу, – мои ноги вот-вот могли угодить под сильный удар», – вспоминал Нил Роузман с некоторой долей юмора. К счастью, шар прокатился мимо. При продолжавшейся тряске Киллолиа высунулся из-под стола, чтобы взять с него свой ноутбук и проверить, продолжает ли работать сайт Amazon (за такой бравый поступок он позднее будет признан победителем в учрежденной Безосом номинации «Просто сделай это» и получит на хранение главный приз – старые кроссовки).

Спустя 45 секунд грохот прекратился, и сотрудники начали покидать здание. В запале Безос водрузил на голову взятую из своей коллекции каску в форме ковбойской шляпы, взобрался на крышу автомобиля и принялся направлять сотрудников парами обратно в здание, чтобы забрать оставшиеся там ценности. В дальнейшем владелец здания закрыл 10-й и 12-й этажи на ремонт, а пострадавшие участки фасада в течение нескольких месяцев оставались покрытыми защитной пластиковой сеткой.

В марте, когда я посетил Amazon, чтобы написать новую статью для Newsweek, цена акций компании колебалась в районе 10 долл., а главный вход в ее офис оказался закрыт по требованию городского смотрителя. Это было похоже на неприятную метафору продолжающегося падения компании. Всех посетителей проводили в здание через подвал мимо большого плаката, предупреждавшего об опасности падения кирпичей.

В начале 2001 г. финансовое положение Amazon и ее перспективы все еще оставались сомнительными. Проблема заключалась не только в снижении рыночной капитализации и переизбытке персонала. Более тревожным фактором стало замедление темпов расширения книжного рынка после нескольких лет его быстрого роста, при том что книги по-прежнему оставались товарной категорией, обеспечивавшей компании более половины выручки. Руководители Amazon всерьез опасались, что это замедление – предвестник сокращения рынка интернет-торговли в целом. «Мы были до смерти напуганы, – говорил Эрих Рингвольд, вице-президент компании, отвечающий за сервис Marketplace. – Продажи книг падали, и все думали, что Walmart.com начнет продавать книги себе в убыток, только чтобы помешать нашему росту».

На этом фоне Amazon пошла на беспрецедентные в своей истории меры. Уоррен Дженсон, указывая на то, что компания приближается к критическому уровню рентабельности, убеждал Безоса незаметно повысить цены на некоторые медиатовары. Amazon уменьшила свои скидки на бестселлеры и начала брать более высокую плату с зарубежных клиентов, совершавших покупки на внутреннем сайте<sup>30</sup>. Безос, вначале согласившись на увеличение цен, затем быстро изменил свое мнение. Причиной этому стала одна важная встреча.

Весенним субботним утром в кафе Starbucks, разместившемся в здании Barnes & Noble, где руководители Amazon проводили свои первые деловые переговоры, Безос встретился с Джимом Синегалом, основателем компании Costco. Синегал был родом из простой питтсбургской семьи; он чем-то напоминал Уилфорда Бримли<sup>31</sup> – то ли густыми белыми усами, то ли обходительностью, за которой скрывалась стальная решительность предпринимателя. Будучи пожилым человеком, он продолжал вести активную деловую жизнь. У них с Безосом нашлось

---

30 Имеется в виду сайт Amazon в других странах (не в США). – Прим. ред.

31 Американский актер. – Прим. пер.

много общего. На протяжении долгих лет Синегал, как и Безос, сражался с аналитиками Уолл-стрит, которые призывали его поднять цены на продаваемую Amazon одежду, бытовую технику и фасованные пищевые продукты. Как и Безос, Синегал отверг несколько предложений о приобретении его бизнеса, в том числе и то, которое поступило от Сэма Уолтона. Он любил повторять, что у него нет стратегии выхода, поскольку он строит свою компанию на долгосрочную перспективу.

Безос назначил Синегалу эту встречу, чтобы поговорить с ним об использовании Costco в качестве оптового поставщика тех товаров, которые производители пока еще не продавали на сайте Amazon. Эта идея быстро заглохла в самом начале разговора, но зато Безосу представилась возможность получить урок от еще одного опытного ветерана розничной торговли.

Синегал объяснил Безосу бизнес-модель Costco: она была полностью построена на лояльности клиентов. В оптовом магазине Costco имелось около 4000 наименований товаров, включая редкие сезонные или модные модели, на которые покупатели устраивали настоящую охоту, поскольку они располагались по всему торговому залу. При том что выбор в отдельных категориях был довольно ограниченным, товары имелись в большом количестве и по очень низкой цене. Costco закупала их огромными партиями и затем продавала со стандартной, одинаковой для всех случаев наценкой в 14 %, даже когда покупатели вполне могли заплатить намного больше. Это вовсе не было рекламным ходом; компания зарабатывала большую часть своей валовой прибыли за счет ежегодных членских взносов.

«Членский взнос является разовой дополнительной платой, он окупается тем, что заплатившие его клиенты, приходя в магазин, видят, скажем, телевизор с 47-дюймовым экраном на 200 долл. дешевле, чем в любом другом месте, – пояснил Синегал. – Это поднимает ценность концепции. Клиенты знают, что в Costco они найдут действительно недорогие вещи» {10}.

Низкие цены Costco генерировали большой объем продаж, и компания, используя свое весомое положение на рынке, могла настаивать на предоставлении ей наилучших условий и, таким образом, повышать свою рентабельность. Подобные требования уступок не особо радовали поставщиков, но по здравом рассуждении они все же отвечали согласием. «Было огромное количество компаний, которые не хотели нам ничего продавать, – рассказывал Синегал. – Но через какое-то время, когда наш бизнес вырос и мы доказали, что являемся хорошим клиентом, всегда вовремя оплачиваем выставленные нам счета и выполняем все свои обещания, они начинали говорить себе: „Почему, черт возьми, я не делаю бизнес с этими парнями? Должно быть, я тупица. Они же отлично мне подходят“».

«Я всегда считал, что наличие ценности перекрывает все остальное, – продолжал Синегал. – Причина, по которой люди готовы приезжать за покупками в наш необычный магазин, заключается в том, что в нас есть ценность. И мы все время ее поддерживаем. В своем бизнесе мы не размениваемся по мелочам».

10 лет спустя Синегал, наконец-то решивший уйти в отставку, тоже вспомнил этот разговор: «Мне кажется, Джефф, слушая меня, думал, что некоторые вещи он сможет применить в своем бизнесе». Синегал не жалеет, что он преподал бесплатный урок тому, кто затем составил ему жесткую конкуренцию. «Я всегда придерживался мнения, что мы должны бессовестно красть друг у друга все хорошие идеи», – говорил он.

В 2008 г. Синегал купил устройство для чтения электронных книг Kindle, которое оказалось неисправным. Затем, после того как ему быстро и бесплатно заменили сломанный аппарат на работающий, он написал Безосу хвалебное электронное письмо. Безос ответил: «Я хочу, чтобы вы считали меня своим личным агентом по обслуживанию покупателей Kindle».

Возможно, основатель Amazon понимал, насколько он обязан Синегалу за уроки, которые получил во время той встречи за чашкой кофе в 2001 г. и которые с усердием применил на практике.

В следующий же понедельник после встречи с Синегалом Безос открыл совещание с руководящим составом своей компании словами о том, что он полон решимости проводить изменения. По свидетельствам некоторых из присутствовавших, он сказал, что ценовая политика компании непоследовательна. Несмотря на то что Amazon проповедовала политику низких цен, в некоторых случаях они были выше, чем у конкурентов. Подобно Wal-Mart и Costco, сказал Безос, Amazon должна поддерживать постоянно низкие цены. Компания должна неотступно следить за другими крупными ретейлерами и оперативно корректировать свои цены до самого низкого уровня. Если Amazon сможет оставаться конкурентоспособной по цене, значит, она сумеет одержать победу за счет наличия неограниченного выбора и удобств, предоставляемых клиентам, которым не придется садиться в машину, ехать в магазин и скучать в очереди.

В июле того же года Amazon объявила о снижении цен на книги, музыку и видео на 20–30 %. «Есть два вида розничной торговли: одни компании пытаются понять, как содрать с покупателей побольше, а другие работают над тем, чтобы брать меньше; мы пойдем по второму пути до самого конца», – заявил Безос на ежеквартальной конференции с аналитиками, впервые озвучив, таким образом, свой новый «джеффизм», который будет повторяться снова и снова на протяжении многих лет.

Казалось, Безос решил больше не заниматься финансовым маневрированием, чтобы выбраться из той ямы, которую Amazon сама для себя выкопала. И подтолкнул его к этому решению не только бизнес-план, позаимствованный у Синегала. На двухдневное выездное совещание, которое состоялось позже в том же году и где принимали участие как менеджеры компании, так и члены ее совета директоров, Безос пригласил бизнес-гуру Джима Коллинза, попросив представить основные идеи из его готовящейся к публикации книги «От хорошего к великому»<sup>32</sup>. Коллинз посвятил некоторое время изучению Amazon и провел в рамках данного совещания серию интенсивных дискуссий. «Вы должны решить, что для вас является великим», – сказал он руководителям компании.

Опираясь на сформулированную Коллинзом концепцию «маховика» или «саморазгоняющейся петли», Безос и его менеджеры описали цикл, который, как они считали, будет подпитывать их бизнес. Получилось что-то в таком роде: снижение цен приводит к росту количества покупателей; большее количество покупателей увеличивает объем продаж и привлекает на сайт сторонних продавцов, которые приносят больше комиссионных; это позволяет Amazon увеличить постоянные расходы на содержание распределительных центров и серверного оборудования, необходимого для работы сайта; что, в свою очередь, приводит к повышению эффективности, а затем позволяет и далее снижать цены. Усиление любой части «маховика», рассуждали они, должно ускорить выполнение цикла. По некоторым свидетельствам, проделав эту работу, руководители Amazon пребывали в приподнятом настроении из-за того, что спустя пять лет они наконец-то разобрались в собственной бизнес-модели. Но когда Уоррен Дженсон спросил Безоса, должен ли он вставить описание «маховика» в свою презентацию, подготовленную для аналитиков, Безос попросил его этого не делать. На тот момент он считал данные материалы секретными.

В сентябре 2001 г. Безос, Марк Бритто и Харрисон Миллер в сопровождении двух специалистов пресс-службы Amazon вылетели в Миннеаполис, чтобы анонсировать давно запланированную сделку с компанией Target. В назначенный для этого день около 8 утра они прибыли в расположенную в центре города штаб-квартиру Target. Пока они поднимались в лифте на 32-й этаж самого высокого в городе здания Target Plaza South, глава PR-службы Amazon Билл Карри позвонил своему коллеге в Сиэтл и узнал о том, что в башню Всемирного торго-

---

32 Коллинз Дж. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет... – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.

вого центра врезался самолет. Поднявшись наверх, представители Amazon тут же попросили своих коллег из Target включить телевизор.

Руководители Amazon и Target с ужасом наблюдали, как еще один авиалайнер протаранил второй небоскреб. Ни у кого не было ни малейшего представления о том, что происходит. Карри, который раньше работал в корпорации Boeing, отметил, что самолет похож на Boeing-767. Планы руководителей объявить о партнерской сделке по нескольким спутниковым телевизионным каналам были тут же отменены. То утро оказалось для них столь же трагичным, как и для остальных жителей всего мира. В здании Target объявили эвакуацию. Через некоторое время тревога была отменена, и руководители обеих компаний провели вместе весь день, при этом большую часть времени у них занимал, конечно же, просмотр экстренных выпусков теленовостей.

Во второй половине дня Безос, который все еще увлекался фотографией, ходил вокруг офиса Target со своей цифровой камерой Elph и запечатлевал все, что происходило в тот ужасный исторический день. Затем кто-то пожаловался на это Дейлу Ничке, менеджеру Target, отвечавшему за сделку с Amazon, и тот тихо попросил Безоса прекратить съемку.

Небо было закрыто для коммерческих полетов в течение следующих 72 часов, поэтому делегация Amazon не смогла вылететь обратно в Сиэтл. Утром 12 сентября они купили в универсаме Marshall Field's одежду и автомобильное зарядное устройство для телефонов, арендовали в Hertz по чрезмерно высокой дневной ставке белый минивэн Mazda и направились на запад по трассе I-90 в Сиэтл {11}. Бритто сел за руль, Миллер занял переднее пассажирское сиденье, и в общем подавленном состоянии они ехали, слушая музыку и собственные мысли. «Ехать среди бескрайних полей и думать о том, что нас ждет дальше, было сюрреалистично и расслабляюще», – вспоминал Миллер.

Прямо из машины Безос позвонил в Amazon и распорядился организовать на главной странице сайта компании прием пожертвований для пострадавших. В результате за две недели удалось собрать 7 млн долл., которые были перечислены в Красный Крест. Чтобы размять ноги, руководители Amazon остановились в Бэдлэндсе и провели ночь в отеле Mount Rushmore, который Безос помнил с тех пор, когда еще ребенком бывал здесь вместе со своей семьей. В знак траура флаги на мемориале Маунт-Рашмор были приспущены, лица туристов были мрачны. Некоторые из них узнали Безоса – не как основателя Amazon.com, а как генерального директора, снявшегося в недавно появившемся на экранах глупом рекламном ролике Taso Bell, чтобы собрать деньги для проведения Специальной Олимпиады<sup>33</sup>. Затем руководители купили традиционные для Маунт-Рашмор темно-синие ветровки и перекусили в местном кафе.

группа продолжила свой путь на запад. Позднее в этот же день запрет на полеты был снят, и самолет Безоса перехватил их по пути на небольшом аэродроме. Отдавая дань серьезности момента, Безос на этот раз не заявил, как обычно, что перелет оплачивается им из личных средств. Успешно приземлившись в Сиэтле, они наконец завершили свое долгое путешествие.

Возможно, кому-то Безос и стал известен благодаря своему участию в пресловутой рекламе Taso Bell, но действительно запоминающимися были некоторые телевизионные ролики Amazon, снятые в эпоху расцвета доткомов. В серии роликов, созданных отделением рекламного агентства FCB Worldwide в Сан-Франциско, хор претенциозно выглядящих мужчин, одетых как Мистер Роджерс<sup>34</sup>, превозносил достоинства неограниченного выбора на Amazon.com. Игривый, с ретро-изюминкой, этот ролик был воплощением вкуса генерального директора Amazon. Однако спустя год после биржевого краха доткомов Безос попытался вовсе отказаться от рекламы.

---

33 Спортивные мероприятия для лиц с умственными отклонениями. – Прим. пер.

34 Фред Роджерс – знаменитый ведущий старейшей американской детской телепрограммы. – Прим. пер.



Как всегда, в это время Безос был в непростых отношениях с руководителями маркетинговой службы своей компании, которые уверяли его, что для привлечения новых клиентов Amazon должна запустить рекламу на телевидении и радио. Но с ростом убытков компании сопротивление Безоса становилось все более упорным. Он поручил отделу маркетинга организовать тестовый запуск рекламы только в Миннеаполисе и Портленде и проследить, приведет ли она к увеличению количества заказов покупателями из этих городов. Рост действительно имел место, но Безос посчитал, что достигнутый результат не оправдывает рекламных вложений {12}. «Позже мы получили довольно ясное представление о том, что телевизионная реклама не оказала вообще никакого влияния на продажи», – говорил Марк Стэбингас, вице-президент по финансам, пришедший в Amazon из корпорации Pepsi.

Результатом стала не только отмена всей телевизионной рекламы Amazon, но и драматическая чистка рядов отдела маркетинга. Алан Браун, директор по маркетингу, пришедший из MasterCard, был отправлен в отставку, проработав всего лишь один год. Централизованное маркетинговое подразделение Amazon прекратило свое существование, а его функции распределились между службой, рассылавшей маркетинговые сообщения по электронной почте, и группой глобальных исследований, которой руководили Энди Ясэй и Джефф Холден. С этого момента Amazon не будет размещать рекламу на телевидении в течение семи лет, вплоть до появления устройств Kindle. «В Amazon может быть только один руководитель по маркетингу, и его зовут Джефф», – говорила Диана Лай, старший менеджер аналитического департамента Amazon, которая помогала проводить замеры эффективности тестовых роликов.

Безос всегда считал, что лучшей рекламой для Amazon являются передаваемые из уст в уста отзывы ее клиентов. Он хотел, чтобы сэкономленные на маркетинговых мероприятиях доллары направлялись на улучшение качества обслуживания и ускорение движения «маховика». И, когда финансовые расходы оказались перераспределенными именно таким образом, Amazon провела эксперимент, идея которого полностью соответствовала концепции Безоса. Это была идея бесплатной доставки.

Во время праздничных сезонов 2000–2001 гг. Amazon предложила бесплатную доставку для клиентов, которые делали заказы на сумму в 100 долл. и более. Промоакция стоила довольно дорого, но мероприятие однозначно привело к росту продаж. Опросы клиентов показали, что расходы на доставку были одним из самых серьезных препятствий для совершения онлайн-покупок. Кроме того, Amazon в тот момент искала способ убедить клиентов делать одновременные покупки товаров из разных категорий – например, заказывать в один заход книги, кухонную технику и программное обеспечение. Установление 100-долларового порога для бесплатной доставки мотивировало покупателей заполнять свои корзины самыми различными товарами.

В начале 2002 г. Безос созвал вечернее совещание, чтобы поговорить о том, как превратить сезонную акцию по бесплатной доставке заказов в постоянно действующее предложение. Это был один из способов потратить маркетинговый бюджет. Уоррен Дженсон выступил против этого предложения. Финансовый директор опасался, что такая услуга обойдется компании слишком дорого, и посчитал ее расточительством, поскольку Amazon пришлось бы брать на себя расходы по доставке заказов даже тех клиентов, которые в любом случае собирались сделать крупные покупки.

Затем один из его заместителей, вице-президент по финансам Грег Грили, вспомнил об опыте некоторых авиакомпаний, подразделяющих своих клиентов на две группы – тех, кто совершает деловую поездку, и тех, кто летит отдохнуть, – при предоставлении скидок на билеты пассажирам, готовым отложить свой вылет до вечера субботы. Грили предложил применить в интернет-магазине Amazon похожий принцип. Компания могла бы сделать свое предложение о бесплатной доставке постоянно действующим, но только для тех клиентов, которые готовы были ждать выполнения заказа в течение нескольких дополнительных дней. Так

же, как в случае с авиакомпаниями, Amazon, по сути, разделила таким образом своих клиентов на две группы: те, для кого критично время получения заказа, – и все прочие. Компания таким образом получала возможность сократить расходы на бесплатную доставку, поскольку заказы с бесплатной доставкой накапливались бы в упаковочных центрах и отправлялись бы в службы доставки только по мере полного заполнения грузовиков. Безосу идея понравилась. «Это именно то, что мы собираемся делать», – сказал он.

В январе 2002 г. Amazon представила новый сервис под названием Free Super Saver Shipping<sup>35</sup> для заказов стоимостью выше 99 долл. Уже через несколько месяцев планка была опущена до 49, а затем и до 25 долл. Сверхэкономичная доставка подготовила почву для целого ряда появившихся в последующие годы новых инициатив, включая клуб подписчиков Amazon Prime. Впрочем, предложение Грили пришлось по душе не всем. После совещания Уоррен Дженсон отвел Грили в сторону и отчитал его, поскольку на тот момент главный финансист видел в бесплатной доставке лишь еще один способ растраниживания денег компании.

В течение следующего года руководители Amazon начали массово покидать компанию. Они уходили, потому что больше не верили в миссию Amazon либо потому что их сравнительно низкие оклады и обесценившиеся акции гарантировали, что в обозримом будущем эти люди не смогут заработать здесь желаемого количества денег. Некоторые просто устали от своей работы и хотели изменений. Другим не нравилось то, что Безос не прислушивается к их мнению и не собирается этого делать в дальнейшем. Практически каждый полагал, что лучшие дни Amazon позади. В 2002–2003 гг. компания достигла критического уровня истощения. «Кроме самого Джеффа, очень мало кто верил, что он сможет превратить Amazon в компанию стоимостью 80 млрд долл., – вспоминал Дуг Боук, который перешел в новую компанию OpenTable, отправившись для этого в Кремниевую долину. – Он же никогда не переставал верить. Даже ни разу не усомнился».

У каждого из ушедших были на то свои причины. Дэвид Ришер решил заняться преподавательской деятельностью в бизнес-школе Вашингтонского университета. Джоэл Шпигель хотел проводить больше времени со своими тремя детьми-подростками, пока они не выросли и не разъехались кто куда. Марк Бритто пожелал вернуться в Калифорнию. Харрисон Миллер выдохся и жаждал перемен. Крис Пейн перешел в Microsoft, где принял участие в запуске поисковой системы Bing, а в конечном итоге утвердился в должности топ-менеджера eBay. И так далее.

Покинувшие Amazon сотрудники вдыхали воздух свободы и чувствовали себя дезориентированными, как после освобождения из-под влияния культа. Хотя они и не говорили об этом открыто, но многие из них уходили просто потому, что не могли дальше работать на Безоса. Он требовал больше, чем они способны были дать, а сам скупился на похвалы. В то же время многие сотрудники чрезвычайно лояльно относились к Безосу и позже поражались, насколько много места в их жизни занимала Amazon. Ким Рэчмелер полностью соглашалась с мнением одного из своих коллег, который высказался следующим образом: «Если вы работаете не слишком хорошо, Джефф разжует вас и выплюнет. Если же вы отличный сотрудник, он сядет на вас и заедит до смерти».

Массовый исход персонала не привел Безоса в отчаяние. По словам коллег, один из его талантов заключался в том, что он умел управлять и мотивировать, не имея чрезмерной личной привязанности к людям. Тем не менее он, как правило, находил в своем расписании время для личных встреч с заявившими об уходе руководителями. Харрисон Миллер во время прощального обеда назвал создание торговой платформы для крупных ретейлеров – сервиса, обеспечившего треть всей выручки Amazon в 2002 г., – главным достижением, которым он гордится. «Да, но не забывайте, что вы создали наш первый магазин игрушек, и это было здорово», –

---

<sup>35</sup> Бесплатная сверхэкономичная доставка. – Прим. пер.

сказал в ответ Безос, чем еще раз подтвердил свою сосредоточенность на долгосрочной цели – обеспечении неограниченного выбора, – главенствующей над любыми другими достижениями, даже приносящими большую финансовую выгоду.

Во время своей прощальной встречи Брайан Бертуистл написал на салфетке перечень наиболее запомнившихся ему моментов за время работы в Amazon. Безос и Бертуистл сфотографировались с этой салфеткой и вспомнили, как они познакомились по дороге от бизнес-школы Гарвардского университета до аэропорта Бостона. «Та поездка в автомобиле превратилась в долгое путешествие», – сказал Безос.

Впрочем, не со всеми Безос так сентиментальничал. Когда казначей компании Кристофер Зайда перешел в eBay, Amazon последовала по стопам Wal-Mart и подала на eBay иск в федеральный суд, утверждая, что Зайда нарушил «антиконкурентный» пункт своего трудового договора. Так же как и в случае, когда Wal-Mart обвиняла в «кадровом браконьерстве» Amazon, переход сотрудника не был связан с причинением компании каких-либо даже косвенных убытков. Но подобные действия Безоса явно указывали, что он серьезно обеспокоен взлетом eBay, чья рыночная капитализация на тот момент существенно превосходила аналогичный показатель Amazon.

Усилившаяся конкуренция между двумя компаниями поставила в неловкое положение по крайней мере одного человека: Скотт Кук, основатель Intuit, все еще входил в советы директоров обеих организаций. Теперь стало ясно, что он должен будет разорвать отношения с одной из них. Он решил уйти из Amazon. «Джефф разозлился, но не на меня, – говорил Кук. – Он злился на себя за то, что не помешал мне, когда я впервые сказал, что хочу войти в совет eBay. Он не любит ошибаться».

Уоррен Дженсон тоже решил покинуть Amazon. Финансовый директор компании объяснил это тем, что он захотел вернуться к жене и детям, которые все еще жили в Атланте. Он также сказал, что ему стало окончательно ясно, что Amazon столкнулась с весьма серьезными финансовыми проблемами. Но почти наверняка это не вся история.

Отношения между Дженсоном и Безосом были натянутыми. Дженсон пытался успокоить разгневанных инвесторов, развернув компанию к получению прибыли. Именно он сумел в критический момент привлечь капитал, разместив европейские облигации и вынудив Безоса принимать жесткие решения, когда финансовое положение компании оказалось особенно тревожным. Но он также стремился поднять цены и выступал против бесплатной доставки. «Я никогда не хотел стать идеальным, – пояснял он. – Я просто старался делать то, что было правильным для бизнеса».

То, что Дженсон сделал для Amazon, горячо обсуждалось даже 10 лет спустя. Некоторые полагали, что он был чрезмерно расчетлив. Другие утверждали, что он помог увести компанию с пути неконтролируемого расширения и собрал опытный коллектив финансистов, который внес значительный вклад в развитие Amazon и всего технологического мира. Доводы второй группы сложно сбросить со счетов. «Уоррен был хорошим финансовым директором для своего времени, – говорил Дейв Стефенсон, финансист, работавший под началом Дженсона в Amazon. – Он принимал трудные решения и вел жесткие дебаты. Он всегда противостоял Джеффу более резко, чем кто-либо другой».

Чтобы заменить Дженсона, Безос пригласил на работу главного финансового директора General Electric Тома Шкутака, направив ему и его жене страстное двухстраничное письмо, где рассказывал, какое влияние они могут оказать на развитие интернета на данном историческом этапе. Шкутак также оказался для Amazon хорошим финансовым директором в нужное время. В последующие годы он будет не противостоять, а способствовать реализации амбициозных планов Безоса в самых разных, в том числе и новых сферах бизнеса.

Но, пожалуй, наиболее напряженным в тот период был конфликт между двумя подразделениями компании: редакционной группой Amazon и командой, занимавшейся персонали-

зацией. В состав редакционного подразделения, возникшего на заре существования Amazon, входили копирайтеры и редакторы, которые очеловечивали как главную страницу сайта компании, так и страницы, посвященные отдельным продуктам. Изначально задача, поставленная Безосом для этой группы, заключалась в том, чтобы поддерживать атмосферу независимого книжного магазина и рекомендовать клиентам книги, которые те, вероятно, не смогли бы найти самостоятельно.

Но с течением времени команда, занимавшаяся вопросами персонализации сайта, начала посягать на хлеб редакционной группы. Это подразделение, получившее креативное название P13N (потому что между первой «Р» и последней «N» в слове «Personalization» стоит 13 букв), использовало аналитические данные и алгоритмы для генерации рекомендаций конкретным посетителям на основе их предыдущих покупок. На протяжении многих лет группа P13N совершенствовала свои методы работы. В 2001 г. Amazon начала генерировать персональные рекомендации не только на основе сделанных клиентом покупок, но и исходя из просмотренных им страниц интернет-магазина.

Несовпадение двух подходов было абсолютным. Редакционная группа делала фактически ручную работу, создавая высокоинтеллектуальные тексты и принимая интуитивные решения в отношении продвигаемых продуктов. («Этот восхитительный ранец является пр-рекрасным способом избавить ребенка от страха перед первым походом в школу» – такое описание школьной сумки, сделанной в форме льва, располагалось на главной странице интернет-магазина в 1999 г.) Группе персонализации были чужды литературные приемы; эти люди строили магазин для каждого клиента, используя бесчувственные статистические вычисления для определения товаров, которые он купит с наибольшей вероятностью.

Безос не отдавал явного предпочтения ни одной из противоборствующих сторон, однако он следил за результатами проводимых тестов. Со временем стало понятно, что в этом состязании люди не могут конкурировать с алгоритмами. «Люди забывают, что в конце сказки Джон Генри умер», – гласила надпись на стене офиса P13N (что было ссылкой на сказку о рабочем, который соревновался в скорости строительства туннеля с паровой бурильной установкой; он выиграл состязание, но сразу после этого умер).

Большинство редакторов и писателей в конце концов были переведены в другие подразделения или уволены. Сюзан Бенсон – хозяйка пса Руфуса – в то время находилась в длительном отпуске. Когда она вернулась, Джейсон Килар, вице-президент по медиаресурсам, пригласил ее на совещание, тему которого он описал в своем электронном сообщении зловещей фразой «Изменение правил редакционной игры». Она сразу поняла, что оказалась в беде. «Это было очень похоже на упразднение нашей редакции и превращение ее в часть автоматизированной Вселенной, – рассказывала Бенсон. – В тот момент я подумала: „Да, мое время здесь закончилось“».

Окончательному краху редакционной группы Amazon поспособствовал запуск алгоритма под названием Amabot, который полностью заменил создаваемые вручную разделы сайта автоматически генерируемыми шаблонными рекомендациями. Эта система продемонстрировала при тестировании лучшие результаты и доказала, что способна продавать не меньше товаров, чем люди из редакционной группы. Вскоре после этого анонимный сотрудник Amazon разместил в независимой газете Stranger трехстрочное объявление, приуроченное ко Дню святого Валентина 2002 г. В нем говорилось:

*Дражайший Amabot!*

*Если бы ты только имел сердце, чтобы поглотить  
всю нашу ненависть...*

*Спасибо тебе, ржавое ведро, за то, чего у тебя нет.*

*Великолепная неупорядоченность существ из плоти и крови*

*все равно восторжествует!*

\* \* \*

В январе 2002 г. Amazon отчиталась о первом в ее истории прибыльном квартале – чистая прибыль составила 5 млн долл., доход на акцию оказался символическим. Согласно отчету, маркетинговые затраты компании снизились, объем выручки, полученной в Великобритании и Германии, вырос, а сделки сторонних продавцов на хваленой платформе Amazon составили 15 % от общего количества принятых заказов. Отдельно подчеркивался тот факт, что компания закончила квартал с прибылью согласно обоим стандартам бухгалтерского учета.

Amazon наконец-то предъявила всему миру доказательства того, что ее рано причислять к списку обреченных доткомов. Сразу же после публикации отчетности курс акций компании подскочил к закрытию биржевых торгов на 25 % и вновь выкарабкался из диапазона однозначных чисел. Кэти Сэйвитт, новый пресс-секретарь Amazon, сказала Безосу, что она хотела бы вырезать из газет некоторые позитивные для компании статьи и развесить их по стенам офиса. Однако Безос ответил, что предпочел бы видеть на стенах негативные публикации, такие как печально известная передовица Barron's «Amazon.bomb». Когда люди отзывались об Amazon положительно, он хотел, чтобы сотрудники вспоминали ту статью Barron's и не теряли бдительности.

Компания еще явно не решила всех своих финансовых проблем, но точно встала на путь исправления. В I квартале Amazon впервые за период, не относящийся к праздничному сезону, отчиталась о продажах в объеме 1 млрд долл., заложив таким образом основу для первого в своей истории прибыльного года. Для поддержания оптимистичных настроений рынка Amazon также объявила о намерении досрочно погасить облигации своего первого выпуска 1998 г., выплатив каждому владельцу полную стоимость бумаг на пять лет раньше установленного срока погашения.

Во время подготовки заявления кто-то из сотрудников финансового отдела задался вопросом, что думает по этому поводу их старый враг Рави Сурия. Такое направление мысли вернуло к жизни термин «миллирави», которым в Amazon было принято обозначать значительный математический просчет. Марк Пик, занимавший в тот момент должность главного бухгалтера компании, пошутил, что нужно найти способ использовать это слово в пресс-релизе. Идея понравилась всем, включая Безоса, и сотрудники начали обмениваться по электронной почте всевозможными фразочками с этим словом. В конце концов Тим Стоун, отвечавший за связи с инвесторами, спросил у Безоса, действительно ли тот собирается так поступить, на что глава Amazon ответил, что он, безусловно, намерен использовать придуманное слово.

В итоге 24 апреля 2003 г. в пресс-релизе, анонсирующем публикацию отчета о квартальной прибыли, акционеры, аналитики и журналисты увидели странный заголовок в виде цитаты, чье авторство приписывалось Безосу: «Meaningful Innovation Leads, Launches, Inspires Relentless Amazon Visitor Improvements» («Значимые инновации направляют, запускают, вдохновляют неизбежные усовершенствования для посетителей»).

Первые буквы этих слов образовывали «миллирави». Некоторые из прочитавших заголовков аналитиков и журналистов были озадачены и удивлены его корявостью и бессмысленностью. Никто за пределами Amazon не понимал, что это значило. Но для Джеффа Безоса и его сотрудников, которые вместе со своим требовательным лидером принимали непосредственное участие в первом для компании критически важном сражении, сообщение, содержащееся в странной фразе, было предельно ясным.

Они победили.

## Часть II

### Литературное влияние

#### Глава 5

#### Космический мальчик

Джефф Безос не просто опроверг заявления, которые делали Рави Сурия и остальные скептики в период краха индустрии доткомов. Он одержал над ними громкую победу, а затем спрятал намек о ней в пресс-релизе – для будущих поколений. Аналогичным образом он не просто обошел Barnes & Noble в конкурентной борьбе – он любит рассказывать, как проводил свои первые деловые встречи в их кофейне.

Когда старые друзья и коллеги Безоса пытаются найти объяснение его столь сильному стремлению к конкурентной борьбе, его ярко выраженной потребности одерживать верх над оппонентами, они зачастую обращаются за ответами к прошлому, к событиям почти 50-летней давности – раннему детству Безоса. Он рос в дружной семье; его вместе с младшими детьми – сестрой Кристиной и братом Марком – воспитывали очень чуткие и заботливые родители, Джеки и Майк. Казалось бы, в этом нет ничего необычного.

Однако в течение короткого периода, предшествовавшего описанному выше счастливому детству, Безос жил только с матерью, бабушкой и дедушкой, а еще раньше – с матерью и своим биологическим отцом, человеком по имени Тед Йоргенсен. Безос лично поведал журналу *Wired*, что помнит момент, когда Джеки и Майк, его отчим, рассказали ему об этом – Джеффу было тогда 10 лет. Он узнал, что Майк – не его отец, фактически в то же время, когда понял, что ему нужны очки. «Вот это заставило меня заплакать», – сказал он {1}. Годы спустя, уже учась в колледже, Джефф решил поговорить с матерью и прямо задал ей несколько вопросов об обстоятельствах своего рождения. Они оба до сих пор отказываются обсуждать подробности того разговора с посторонними – известно только, что в конце Безос обнял Джеки и произнес: «Ты молодец, мам» {2}.

Безос говорит, что о Тедe Йоргенсене он вспоминает, лишь когда заполняет медицинские бланки, где требуется указывать сведения о родителях. В 1999 г. он сообщил в интервью журналу *Wired*, что никогда не видел своего биологического отца. Строго говоря, это не совсем так: Безос видел его в последний раз в трехлетнем возрасте.

Безусловно, нельзя утверждать наверняка, оказали ли необычные обстоятельства детства влияние на формирование разносторонней, предприимчивой личности, объединившей в себе образованность и амбициозность с неугасающей потребностью в самоутверждении. Известны еще два технических гения, бывших приемными детьми, – Стив Джобс и Ларри Эллисон, и некоторые полагают, что это обстоятельство обеспечило каждого из них мощным стимулом к достижению успеха. В случае с Безосом есть одна неоспоримая истина: когда он был маленьким ребенком, родители и учителя поняли, что он особенный – что он не только невероятно одарен, но и имеет необычно высокую мотивацию. Детство Безоса стало своего рода стартовой площадкой, откуда он на бешеной скорости отправился в предпринимательский мир. Оно также породило в нем неугасимый интерес к исследованию космоса – интерес, который, возможно, однажды приведет его туда.

Теодор Джон Йоргенсен выступал в цирке и в 1960-е годы был одним из лучших моноциклистов в Альбукерке. В архивах местных газет содержится яркое свидетельство в пользу того факта, что он проявлял себя как профессионал, будучи совсем юным. На фотографии в *Albuquerque Journal*, сделанной в 1961 г., 16-летний Тед стоит на педалях одноколесного вело-

сипеда, повернув голову назад; одна рука лежит на седле, вторая вытянута в сторону в театральном жесте, а лицо выражает напряженную сосредоточенность. В подписи значится, что Тед был признан самым умелым моноциклом в местном клубе.

В том же году Йоргенсен и еще шестеро коллег путешествовали по стране, играя в поло на моноциклах в команде, тренером которой был владелец местного магазина велосипедов Ллойд Смит. Команда Йоргенсена одерживала победы в таких местах, как Ньюпорт-Бич, Калифорния, и Боулдер, Колорадо. В газете есть упоминание об игре в Боулдере. 400 человек пришли в морозную погоду на парковку рядом с торговым центром, чтобы посмотреть, как команды маневрируют на 10-сантиметровом слое снега, орудуя едва ли не метровыми клюшками в погоне за резиновым мячом 15 см в диаметре. Команда Йоргенсена стала абсолютным чемпионом, победив в обоих матчах со счетом 3:2 и 6:5 соответственно {3}.

В 1963 г. труппа Йоргенсена вернулась на страницы газет. Теперь эти люди называли себя «Ковбоями на моноциклах» и выступали на окружных ярмарках, спортивных мероприятиях и в цирках. Они танцевали на своих моноциклах кадрили, джиттербаг и твист, прыгали через скакалку и совершали трюки вроде езды по натянутой под куполом проволоке. Труппа постоянно тренировалась: трижды в неделю они репетировали выступления в магазине Ллойда Смита и дважды в неделю брали уроки танцев. «Такое ощущение, будто ты балансируешь на бешено скачущей лошади и одновременно танцуешь», – поделился с газетой Albuquerque Tribune один из участников команды {4}. Когда в город приехал цирк Ringling Brothers Circus, «Ковбои» выступили под его куполом, а весной 1965-го они приняли участие в восьми местных мероприятиях Rude Brothers Circus. Затем труппа отправилась в Голливуд, чтобы принять участие в пробах шоу Эда Салливана (впрочем, попытка оказалась неудачной).

Тед Йоргенсен родился в Чикаго в семье баптистов. Его отец перевез жену и детей в Альбукерке, где Тед и его младший брат Гордон пошли в начальную школу. Отец Теда устроился агентом по закупкам в Сандийские национальные лаборатории, на тот момент крупнейший в стране научно-исследовательский центр, занимающийся ядерным оружием. Дед Йоргенсена по отцовской линии, иммигрировавший из Дании в США, был одним из последних живых ветеранов испано-американской войны.

В старших классах Йоргенсен начал встречаться с Жаклин Гиз; она была младше его на два года. Ее отец тоже работал в Сандийских лабораториях и знал отца Теда. Звали его Лоуренс Престон Гиз (для друзей – Престон, для семьи – Поп); он руководил местным отделом Комиссии по атомной энергии США – федерального агентства, разрабатывающего ядерную программу с тех пор, как Трумэн по окончании Второй мировой войны передал ее от военного ведомства гражданскому.

Йоргенсен заканчивал школу; ему едва исполнилось 18, когда Жаклин забеременела. Ей на тот момент было 16. Тед и Жаклин любили друг друга, поэтому решили пожениться. Родители девушки купили им билеты на самолет до города Хуарес в Мексике, где они обвенчались. Спустя несколько месяцев, 19 июля 1963 г. Тед и Жаклин вновь отпраздновали свою свадьбу, уже в доме семьи Гиз. Поскольку Жаклин была несовершеннолетней, ее мать и мать Теда подписали разрешение на брак. Ребенок родился 12 января 1964 г. Назвали его Джефффри Престон Йоргенсен.

Молодые родители сняли квартиру в округе Саут-Ист-Хайтс, и Джеки закончила школу. В отсутствие Джеки о ребенке заботилась ее мать, Мэтти. Ситуация складывалась непросто. Йоргенсен мало зарабатывал, и машина в семье была одна – его кремовый «Шевроле» выпуска 1955 г. Выступления в труппе моноциклов приносили очень небольшой доход. «Ковбои» распределяли свои гонорары между всеми членами команды, причем Ллойд Смит забирал значительную долю себе. В конце концов Йоргенсен устроился на работу в универсам Globe Store, где стал получать 1,25 долл. в час. Этот магазин был одним из способов вторжения (довольно быстро закончившимся) Уолгринга в перспективную сферу дискаунтной розничной торговли,

у истоков которой стояли сети Kmart и Wal-Mart. Иногда Джеки, отправляясь в универмаг, брала с собой сына.

Родители Джефффри были людьми молодыми и неопытными, и, скорее всего, из их семейной жизни так или иначе не получилось бы ничего путного. Ко всему прочему Йоргенсен злоупотреблял алкоголем и кутил по ночам с друзьями. Он был невнимателен и как отец, и как муж. Престон Гиз пытался ему помочь: он оплатил своему зятю обучение в университете Нью-Мексико, однако Йоргенсен бросил его после нескольких семестров. Тогда Гиз попытался устроить Теда на работу в полицию, но тот не воспользовался данным ему шансом.

В конце концов Джеки забрала ребенка и вернулась к родителям. В июне 1965 г., когда мальчику было 17 месяцев, Джеки подала на развод. Суд обязал Йоргенсена выплачивать 40 долл. ежемесячно в качестве алиментов. В протоколах судебного заседания зафиксировано, что его доход в то время составлял 180 долл. в месяц. В течение нескольких лет Йоргенсен порой навещал сына, но зачастую не платил алименты. Он был слишком легкомысленным парнем, у которого вечно нет денег.

Затем в жизни Джеки появился другой мужчина. Когда Йоргенсен приходил повидаться с сыном, случалось, что этот человек присутствовал в доме, но они избегали встреч друг с другом. Йоргенсен расспросил знакомых и выяснил, что у возлюбленного его бывшей жены хорошая репутация.

В 1968 г. Джеки позвонила Теду Йоргенсену и сообщила, что выходит замуж и переезжает в Хьюстон. Она сказала, что Тед может больше не платить алименты, но добавила, что хочет дать Джефффри фамилию нового мужа и сделать того отчимом своего сына. Она попросила Йоргенсена не вмешиваться в их жизнь. Примерно в то же время отец Джеки добился от Йоргенсена обещания, что тот будет держаться от их семьи подальше. Однако для усыновления требовалось разрешение Теда, и тот, поразмыслив и сделав вывод, что его сыну будет лучше в семье Джеки и ее нового мужа, дал согласие. Спустя несколько лет он потерял след семьи, а затем забыл и их фамилию. В течение десятков лет он не знал, что стало с его сыном, и жалел о своем решении.

Кубинская революция положила конец спокойной жизни Мигеля Анджела Безоса Переза в 1959 г. До свержения правительства Батисты будущий отчим Джеффа Безоса ходил в элитную иезуитскую частную школу Colegio de Dolores в городе Сантьяго-де-Куба на юге острова. Кастро (который окончил то же учебное заведение) основал на месте школ социалистические молодежные лагеря и закрыл частные компании, в том числе лесной склад, принадлежавший отцу и дяде Мигеля Безоса, где последний обычно работал в первой половине дня. Тогда Мигель со своими друзьями стал бродить по улицам и целыми днями «заниматься тем, чем нам не положено было заниматься, например сочинять лозунги против Кастро», – сообщает Мигель. Когда родители узнали о его выходках, они, беспокоясь, что Мигель может попасть в беду, начали, подобно многим семьям кубинцев с детьми подросткового возраста, готовиться к отправке сына в США.

Они ждали год, пока не получили при содействии католической церкви паспорт для сына. Мать Мигеля беспокоил холодный климат севера, так что они с сестрой сшили сыну свитер из лоскутков старой одежды. Мигель поехал в нем в аэропорт (теперь этот свитер вставлен в рамку и висит на стене его дома в Аспене). Его матери пришлось высадить сына на обочине, а затем она, припарковавшись, проводила взглядом взлетающий самолет. Однако в семье считали, что Мигель улетел лишь на время и все вернется на круги своя, когда политическая ситуация на Кубе стабилизируется.

Мигель Безос прилетел в Майами в 1962 г. В 16 лет молодой человек был совершенно один. По-английски он знал лишь слово «гамбургер». Он оказался одним из самых старших участников спасательной операции «Питер Пэн», проведенной в начале 1960-х годов при содействии католической церкви. Правительство США выделило огромные средства на вывоз



нескольких тысяч подростков с Кубы для их спасения от диктатуры Кастро. Catholic Welfare Bureau направило Безоса в Южную Флориду, в лагерь под названием Matecumbe, где, помимо него, находилось еще 400 вывезенных с Кубы детей. По счастливой случайности на следующий день в тот же лагерь привезли кузена Мигеля, Анхеля. «С тех пор мы с ним всюду держались вместе», – говорил Мигель. Спустя несколько недель их вызвали к начальнику лагеря, а затем выдали чемоданы и большие тяжелые куртки. Их отправляли в общину в Уилмингтоне, Делавэр. «Мы переглянулись и хором воскликнули: „Старина, мы попали!“» – вспоминал Мигель.

Они двое и еще около 20 ребят попали в заведение под названием Casa de Sales, под покровительство отца Джеймса Бернса, молодого священника, свободно говорившего по-испански и порой не брезговавшего стаканом водки с содовой. Позже ребята выяснили, что он только что окончил семинарию, но в тот момент для молодых подопечных Бернса его авторитет не вызывал никаких сомнений. Он учил их английскому языку, заставлял сосредотачиваться на учебе и раз в неделю, после того как они выполняли все задания, давал каждому по 50 центов на танцы в субботу вечером. «Мы никогда не сможем сполна отблагодарить его за то, что он для нас сделал, – признавался Карлос Рубио Альбет, сосед Мигеля и Анхеля по Casa de Sales. – Он приютил целую толпу подростков-беженцев, не говорящих по-английски, и сплотил нас в настоящую семью. В то первое для меня Рождество в США, в 1962-м, он для каждого из нас положил подарок под елку». В октябре того же года, после 13-дневного Карибского кризиса, продержавшего людей в огромном напряжении, резиденты la Casa, как они себя называли, поняли, что в ближайшее время домой они не вернуться.

Несмотря на строгий порядок в Casa de Sales, ребятам нравилось там жить, и, собираясь впоследствии у отца Бернса, они вспоминали то время как один из самых счастливых периодов своей жизни. Мигель Безос тогда придумал один розыгрыш. Когда в их дом привозили новенького, он притворялся глухонемым, жестами и звуками прося других во время еды передать ему что-нибудь со стола. Спустя несколько дней подобных выходов он ошарашивал свою жертву тем, что вставал из-за стола и вопил, показывая на проходящую мимо симпатичную девушку: «Черт подери, какая красотка!» Его друзья в ответ восклицали: «Аллилуйя! Он исцелился!» – а затем разражались хохотом.

Мигель Безос пробыл в Casa de Sales год и затем поступил на первый курс в католический университет Альбукерке – ныне не существующее учебное заведение, предоставлявшее кубинским беженцам полную стипендию. Для дополнительного заработка Мигель устроился в Банк Нью-Мексико клерком на ночную смену – в бухгалтерии того же банка работала в то время и молодая, недавно разведенная Жаклин Гиз Йоргенсен. Их смены пересекались на один час. Безос на плохом английском с сильным кубинским акцентом несколько раз приглашал Жаклин на свидание и постоянно слышал вежливые отказы. В конце концов Жаклин приняла приглашение. На первом свидании они смотрели фильм «Звуки музыки».

Мигель Безос окончил Университет Нью-Мексико и в апреле 1968 г. обручился с Джеки в Первой конгрегационалистской церкви в Альбукерке. Гостей собирали в клубе Согорадо в Сандия-Бейз. Через некоторое время Мигель получил работу инженера-нефтяника в компании Еххон, и семья переехала в Хьюстон, ставший первой остановкой на их карьерном пути, который впоследствии прошел через три континента. Четырехлетний Джеффри Престон Йоргенсен стал Джеффри Престоном Безосом и начал называть Мигеля Безоса папой. Спустя год в семье родилась дочь Кристина, а еще годом позже – второй сын Марк.

Джефф, Кристина и Марк подрастали, наблюдая за неустанной работой отца и слушая его многократные признания в любви к Америке, стране свободы и неограниченных перспектив. Мигель Безос, которого впоследствии стали называть Майком, допускает, что он мог передать детям по наследству типичное для сторонника свободы отвращение к вмешательству государства в частную жизнь и предпринимательскую деятельность граждан. «Такое мое отношение, безусловно, было известно семье, – говорил Мигель, отмечая в то же время, что разговоры за

ужином не касались политики и вертелись вокруг жизни детей. – Я не терплю тоталитаризм ни в какой форме, будь он правым, левым или чем-то средним; возможно, мои взгляды повлияли на детей».

Когда Джеки Безос вспоминала раннее детство старшего сына, некоторые подробности приобретали особое значение. Например, в возрасте трех лет Джефф, вооружившись отверткой, открутил решетки на своей кровати, настаивая, что хочет спать как все. А однажды в парке Джеки посадила сына на карусель с вращающимися лодочками, и в то время как остальные дети махали своим мамам, Джефф рассматривал устройство тросов и шкивов. Воспитатели из детского сада, работавшего по системе Монтессори, рассказывали родителям Джеффа, что мальчик был настолько увлечен всем, что бы он ни делал, что им приходилось поднимать стул вместе с сидящим на нем Джеффом и переставлять в ту комнату, где начиналось следующее занятие. Однако Джефф был первым ребенком Джеки, и она тогда думала, что все дети ведут себя подобным образом. «Мне исполнилось 26 лет, и определение „одаренный“ было внове как для сферы образования, так, конечно, и для меня, – говорила Джеки Безос. – Я просто видела, что он умен не по годам, что он целеустремленный и невероятно сконцентрированный мальчик; вы можете проследить его жизнь до настоящего момента и понять, что эти черты в нем так и остались».

В восьмилетнем возрасте Джефф набрал большое количество баллов при сдаче стандартного теста, и родители отдали его в начальную школу Ривер Оукс, где Джефф стал учиться по программе Vanguard. Школа находилась в получасе езды от дома семейства Безос. Джефф был выдающимся учеником, и директор представлял его посетителям школы – таким как Джули Рэй, которая собирала материал для своей книги «Turning On Bright Minds» («Включение светлых умов...»). Местная компьютерная компания предоставила школе довольно современную ЭВМ, и маленький Безос убедил друзей подключиться к ней с помощью терминалов. Ребята научились пользоваться машиной, а затем обнаружили на ЭВМ простую игру «Звездный путь» и проводили за ней долгие часы.

В это время родители Джеффа забеспокоились, что их ребенок может стать «ботаником». Для того чтобы не только дать ему всестороннее образование, но и помочь обзавестись друзьями со схожими склонностями, как выразилась позже Джеки Безос, они записали сына в несколько спортивных кружков. В бейсболе Джефф играл роль питчера, но его подачи были настолько непредсказуемы, что Джеки решила привязать к забору матрац и дать сыну возможность тренироваться самостоятельно. Помимо этого Джефф играл в американский футбол, правда с неохотой. Он едва прошел в футбольную лигу по весу, зато получил от тренера прозвище «капитан обороны», поскольку запоминал каждую игру и знал расположение всех игроков на поле. «Я был категорически против футбола, – признавался впоследствии Безос. – Я не чувствовал никакого интереса к игре, в которой люди сшибали меня с ног». Как бы то ни было, благодаря спортивным состязаниям в Безосе обнаружилось жгучее стремление к соперничеству, и когда его команда Jets проиграла чемпионат лиги, он разрыдался {5}.

Участие в спортивных состязаниях не ослабило страсти маленького Безоса к более спокойному времяпрепровождению. «Звездный путь» был неотъемлемой частью семейного досуга в Хьюстоне, и когда Джефф возвращался из школы, вся семья пересматривала сериал. «Мы все обожали „Звездный путь“. Джефф мог цитировать отдельные реплики наизусть, так он этим увлекался», – говорила Джеки Безос. Компьютерная игра еще больше усилила его увлечение космосом, начавшееся за несколько лет до этого, когда Джефф в пятилетнем возрасте смотрел по старому черно-белому телевизору, как «Аполлон-11» приземляется на Луне. Дед Джеффа двадцатью годами ранее работал в агентстве передовых исследовательских проектов (ARPA – в настоящее время DARPA), в отделе по исследованию и развитию военного оборудования; он внес свою лепту в формирование одержимости маленького Безоса космосом,

рассказывая мальчику о ракетах, реактивных снарядах и зарождающихся чудесах космических полетов.

В 1968 г. 53-летний Поп Гиз уволился из Комиссии по атомной энергии США, устав от бюрократических пререканий с начальниками из Вашингтона. Вместе с Мэтти он вернулся на ранчо жены в городе Котулла в Техасе. С 4 до 16 лет Джефф Безос проводил лето у них, и дед поручал ему самую разную работу. Ближайший магазин и больница располагались в сотне километров от ранчо.

Гиз, служивший во время Второй мировой войны капитан-лейтенантом военно-морского флота, во многих отношениях был наставником Джеффа. Он научил внука находчивости и уверенности в своих силах, а также заложил в него интуитивную неприязнь к отсутствию эффективности в работе. «Он самостоятельно справлялся практически с любой работой, – рассказывает Джеки Безос о своем отце. – Он был уверен, что в гараже можно сделать какую угодно вещь». Джефф и Поп Гиз ремонтировали ветряные мельницы и кастрировали быков; они пытались прокладывать грунтовую дорогу и сооружали хитроумные устройства, например механизм для автоматического открывания ворот или кран для перемещения тяжелых деталей сломанного бульдозера Caterpillar D6.

Гиз постоянно брался за новые для себя дела. Один из таких моментов произошел, когда его верному охотничьему псу Спайку защемило кончик хвоста дверцей автомобиля. Все жившие по соседству ветеринары специализировались на лечении крупного рогатого скота, поэтому Гиз решил, что сумеет сам провести необходимую операцию в своем гараже. «Я никогда не думал, что при ампутации кончика хвоста у собаки может вытечь столько крови», – говорил Гиз впоследствии.

Однако влияние деда на воспитание Джеффа не ограничивалось любительскими операциями и физическим трудом: Поп Гиз вселил во внука страсть к тренировке ума. Он водил мальчика в библиотеку Котуллы, где Безос лето за летом изучал внушительную коллекцию научно-фантастических книг, пожертвованных библиотеке одним местным жителем. Он читал объемные произведения Жюль Верна, Айзека Азимова, Роберта Хайнлайна и мечтал о межзвездных путешествиях, решив в конце концов, что хочет стать астронавтом. Поп Гиз научил внука играть в шашки, а затем раз за разом одерживал над ним победу, отвечая на просьбы Джеки позволить Джеффу выиграть следующим образом: «Он обыграет меня, когда будет готов» {6}.

Бабушка и дедушка Джеффа научили его состраданию. О том, при каких обстоятельствах это произошло, Джефф рассказал десятки лет спустя, во время выступления в Принстонском университете в 2010 г. Раз в несколько лет Поп и Мэтти Гиз цепляли к своей машине трейлер Airstream и отправлялись путешествовать по стране вместе с другими владельцами трейлеров. Иногда они брали с собой Джеффа. Во время одного из таких путешествий 10-летний Безос, думая, чем себя занять на заднем сиденье машины, вспомнил статистику смертности от курения, которую он услышал по радио, и высчитал, что курение сократит жизнь его бабушки на девять лет. Когда он просунул голову между передними сиденьями и будничным голосом сообщил об этом, Мэтти расплакалась, а Поп Гиз съехал на обочину и остановился.

Правда заключалась в том, что Мэтти Гиз несколько лет боролась с раком и в конце концов вынуждена была сдать. Во время выступления в Принстонском университете Безос описал, что произошло дальше.

«Дед вышел из машины, открыл заднюю дверцу и дождался, пока я выйду. Я чувствовал интерес, что же случится? Мой дед был невероятно разумным и спокойным человеком. Я не слышал от него ни одного грубого слова в свой адрес и подумал: может, это случится сейчас? Или он скажет, чтобы я вернулся в машину и попросил у бабушки прощения? Я никогда не сталкивался с подобным раньше и не мог предугадать последствий. Мы остановились позади

трейлера. Мой дед посмотрел на меня и, помолчав немного, мягко и спокойно сказал: „Джефф, однажды ты поймешь, что быть добрым труднее, чем быть умным“».

Когда Джеффу исполнилось 13, работа Майка Безоса в компании Еххон вынудила семью перебраться в Пенсаколу, город на границе штата Флорида. С той непоколебимой решимостью, которую будет впоследствии демонстрировать Джефф, Джеки Безос убедила администрацию местной школы допустить ее сына к обучению по программе для одаренных детей, несмотря на то, что в школе существовали строгие правила, допускающие учеников к этой программе только после года наблюдения. Вначале члены администрации не собирались изменять существующим правилам, но передумали, после того как Джеки заставила их посмотреть его работу {7}. «Если вы хотите понять секрет успеха Джеффа, посмотрите на Джеки, – говорил Джошуа Вайнштейн, друг детства Безоса, – и вы поймете, что она самая упрямая из всех женщин, что вы встречали, и одновременно самая милая и самая понимающая».

Джеки Гиз было всего 30 лет, когда ее старший сын вступил в подростковый возраст, поэтому она хорошо понимала сына и поддерживала его интересы. Безос мечтал стать изобретателем, как Томас Эдисон, и Джеки терпеливо водила его снова и снова в местный магазин Radio Shack и покупала детали для целого ряда приспособлений: самодельных роботов, судов на воздушных подушках, солнечной панели и устройств для отпугивания брата с сестрой, зашедших в его комнату. «Я то и дело расставлял по всему дому ловушки с различными сигналами, и некоторые из них не только издавали звуки, но и буквально ловили людей, – рассказывал впоследствии Безос. – Мне кажется, родители порой начинали беспокоиться, что стоит им открыть дверь, как сверху свалится 15 кг гвоздей или что-то в этом роде» {8}. В этот период Безос время от времени присматривал за своими младшими братом и сестрой, но его оглушительный, неудержимый смех порой все портил. «Мы отправляли его с ними в кино, – рассказывает Джеки Безос, – но младшие возвращались в замешательстве, говоря, что Джефф слишком громко смеется. Они ходили на диснеевские мультфильмы, и смех Джеффа заглушал все слова персонажей».

После двухлетней остановки в Пенсаколе семья снова переехала. На этот раз работа Майка Безоса вынудила их поселиться в Майами – первом городе США, который Майк увидел 15 годами ранее, будучи нищим иммигрантом. Теперь он работал в компании Еххон, и семья купила дом с четырьмя спальнями и бассейном на заднем дворе в зажиточном районе Пальметто.

В то время жизнь в Майами не отличалась спокойствием. Войны наркоторговцев были в самом разгаре, а в 1980 г. из порта Мариэль во Флориду приехало огромное количество кубинских эмигрантов, спасавшихся от коммунистического режима. Однако жестокость и бурная активность, царившие вокруг, едва ли проникали в изолированный мир Безоса и его новых друзей. Джефф поступил в старшие классы школы Майами Пальметто, записался в научный кружок и шахматную секцию, ездил на «Форд Фолкен», универсале без кондиционера, и поражал одноклассников своей страстью к труду. «Он был неправдоподобно сосредоточен, – рассказывал Вайнштейн, бывший тогда соседом Безоса и по сей день остающийся его близким другом. – Не заиклен наподобие сумасшедшего ученого, а по-настоящему сосредоточен на определенных вещах. Он был крайне дисциплинирован – именно это качество позволяет ему заниматься всем тем, чем он сейчас занимается».

Дом Безоса служил Джеффу местом встреч с его многочисленными друзьями. В гараже они организовывали вечерние заседания членов научного кружка и устраивали там вечеринки. Джеки Безос, самая молодая среди матерей учеников, пользовалась уважением у детей и была неизменным спутником в их делах. Вместе с мамой Вайнштейна она организовала окружной дозор и проводила его собрания в своем доме. Порой Джеки проявляла суровость. Когда патрульный выписал Джеффу штраф за превышение скорости на автомагистрали Дикси-хайвэй,

она заставила сына обзвонить всех друзей, которые были тогда с ним в автомобиле, и лично извиниться перед каждым.

В подростковом возрасте Джефф спорил не только с матерью. Джеки вспоминает, как, будучи старшеклассником, ее сын вступил в горячий спор с отцом на идеологической почве, подробности которого уже забыты. Они начали в десять вечера, и никто не желал уступать. Спор вылился в настоящий скандал, но в итоге оборвался; Майк вернулся в свою спальню, а Джефф направился в ванную на первом этаже, где, как во многих домах Южной Флориды в то время, был отдельный выход на задний двор. Джеки подождала час, чтобы спорщики остыли, а затем пошла проверить обстановку. «Майк не выходил из спальни и выглядел так, будто потерял лучшего друга», – рассказывает она. Джеки спустилась к ванной и постучала, но никто не отозвался. Дверь была закрыта. Тогда Джеки вышла на задний двор и открыла вторую дверь ванной – комната оказалась пуста. Машины стояли на месте. «Я ужасно испугалась, – говорила Джеки. – Была полночь, будний день, а он где-то бродил. Я подумала, что это ни к чему хорошему не приведет».

Пока Джеки обдумывала следующий шаг, зазвонил домашний телефон. Это был Джефф, и звонил он из ближайшего и самого безопасного места, в котором стоял телефон-автомат, – из больницы. Джефф сказал, что не хочет, чтобы мать беспокоилась, но добавил, что еще не готов вернуться домой. В конце концов он не стал возражать, чтобы Джеки за ним приехала, а затем они отправились в круглосуточную закусочную и проговорили несколько часов. Джефф согласился вернуться домой, и, несмотря на три часа ночи и на то, что следующим утром нужно было идти в школу, спать он пошел не сразу. На следующее утро Майк Безос, собираясь на работу, обнаружил в своем портфеле письмо, написанное сыном. Он до сих пор носит это письмо в своем портфеле.

Во время учебы в старших классах Безос несколько раз нанимался на работу, выбирая при этом весьма необычную деятельность. Однажды летом он трудился в местном «Макдоналдсе», где прекрасно справлялся с обязанностями и научился, помимо прочего, разбивать яйцо одной рукой. Менее известна его деятельность в качестве помощника эксцентричной соседки, которая однажды решила, что хочет разводить и продавать хомячков. Безос чистил клетки и кормил грызунов, но вскоре понял, что он больше времени тратит на выслушивание причитаний хозяйки, нежели на заботу о животных. Очевидно, Джефф был хорошим собеседником; однажды эта соседка вытащила его с урока, чтобы обсудить с ним очередное личное несчастье. Когда Джеки узнала, она положила конец их отношениям.

По словам школьных друзей Джеффа, он настолько любил соревноваться, что порой дело доходило до абсурда. Три года подряд его признавали лучшим в школе в естественных науках, два года – лучшим в математике, а однажды он получил главный приз на научной ярмарке штата за статью, посвященную воздействию невесомости на комнатную муху. Как-то раз он заявил одноклассникам, что собирается получить право выступить с прощальной речью перед 680 учениками. Он напичкал свое расписание различными факультативами, чтобы поддержать статус. «С тех пор всем прочим, принимавшим участие в этой гонке, оставалось довольствоваться в лучшем случае вторым местом, – рассказывает Джош Вайнстайн. – Джефф решил, что хочет выиграть, и работал над этим усерднее всех остальных».

Урсула Вернер, с которой Джефф встречался в старших классах, говорит, что он был в те годы невероятно творческой и довольно романтической натурой. Готовясь к 18-летию Урсулы, Джефф несколько дней придумывал для нее масштабный квест, в ходе которого ей пришлось побегать по всему Майами, выполняя причудливые и порой вызывающие чувство неловкости задания. Так, например, Урсуле нужно было зайти в банк и попросить у кассира миллион пенни или обойти магазин Home Depot в поисках подсказки, спрятанной под крышкой унитаза.

После лета в «Макдоналдсе» Безос, чтобы не искать очередную низкооплачиваемую работу, основал с Урсулой институт DREAM: десятидневные летние курсы для 10-летних

детей, отличавшиеся широким разнообразием учебной программы. Они изучали «Путешествия Гулливера», черные дыры, проблему ядерной угрозы и имевшийся у семьи Безос компьютер Apple II. Эти курсы, как следовало из листовок, которые молодые учителя раздавали родителям своих потенциальных учеников, делали особый акцент на использовании новых методов мышления в давно известных областях. Вернер говорила, что ее родители не принимали их затею всерьез и не верили, что кто-то к ним запишется. Однако родители Безоса поддержали начинание сына и немедленно записали на курсы Марка и Кристину. «У меня создалось впечатление, что Джеки и Майк поддерживали Джеффа всегда и поощряли все его творческие задумки», – говорил Вернер.

Безос закончил Майами Пальметто с отличием, досрочно поступил в Принстонский университет и удостоился не только чести выступить перед выпускниками школы, но и престижной премии на уровне штата под названием «Серебряный рыцарь», которую спонсировала газета Miami Herald. По словам Вайнштейна, присутствовавшего в тот момент, когда Джефф принес полученный чек в банк, кассир, взглянув на молодого человека, спросил: «А чем вы занимаетесь в Miami Herald?» На что Безос с вызовом ответил: «Получаю „Серебряных рыцарей“».

Безос написал текст речи для выпускников от руки. Его мать, перепечатывая это сочинение, порой останавливалась, осознавая, что для старшеклассника Джефф имел довольно странные амбиции. У нее сохранилась копия этой речи, в которой встречается строчка из песни, звучащей в начале каждой серии «Звездного пути»: «Космос – последний рубеж». В своем выступлении Безос делился мечтой спасти человечество с помощью создания постоянных колоний на орбитальных космических станциях, в то время как нашу планету предполагалось превратить в гигантский природный заповедник.

В своей речи Безос не строил воздушных замков. Он говорил о целях. «Каким бы Джефф ни представлял свое будущее, одно оказывалось неизменным: наличие богатства, – рассказывала Урсула Вернер. – Без него он никак не мог бы добиться того, чего хотел». «Причина, по которой он зарабатывает так много, – говорила она журналистам, связавшимся с ней в 1990-е годы в надежде понять цели интернет-магната, – в том, что он хочет добраться до космоса».

\* \* \*

В 2000 г., когда Amazon противостояла критике доткомов, пытаясь навести порядок в своих финансах, Безос мог видеть, что его капитал сократился с 6,1 млрд до 2 млрд долл. {9} Но даже эта сумма была огромной – достаточной, чтобы назвать Безоса одним из богатейших людей в мире. Он на собственном опыте проверил, какие плоды может принести сочетание новых технологий, терпения и перспективного мышления. И вот, когда мировой скептицизм относительно перспектив Amazon достиг апогея, Безос тайне создал совершенно новую компанию, целью которой были космические исследования, и зарегистрировал ее в штате Вашингтон.

Безос планировал держать в секрете свою новую космическую лабораторию. Однако многим коллегам Безоса по Amazon были известны его планы. Сам Безос поделился ими с Кей Дэнгаард, занимавшей в 1990-е годы в Amazon должность руководителя отдела по связям с общественностью, и она решила порадовать босса, попытавшись подкрепить новую компанию брендом Amazon. В сущности, она собиралась заключить сделку на размещение скрытой рекламы Amazon в виде билбордов на Луне в фильме «Приключения Плуто Нэша» с Эдди Мерфи в главной роли, однако отменила сделку, сочтя сценарий ужасным. В 1999 г. Дэнгаард попыталась убедить NASA дать разрешение на то, чтобы астронавты, находящиеся в шаттле «Дискавери», заказали рождественские подарки на Amazon.com с орбиты. Вначале агентство проявило – правда, с осторожностью – некий интерес, однако затем отклонило идею, сочтя ее вычурно-расчетливой.

Еще одним человеком, с которым Безос поделился своей мечтой, стал Ник Ханауэр, один из первых инвесторов Amazon и неофициальный член совета директоров в первые пять лет существования компании. «Он действительно уверен, что отправится в космос, – рассказывал Ханауэр. – Это всегда было его целью, именно поэтому он начал каждое утро разрабатывать планы. Тут он был дисциплинирован до крайности».

Сейчас кажется, что Безос едва не дразнил СМИ своими совершенно секретными космическими планами. Очевидно, что он не мог не поддаться искушению делать такие намеки. В 1999 г. в ходе обсуждения вопросов, связанных с будущим нашей планеты, Безос сообщил репортеру журнала *Wired*: «Я не против принять личное участие в решении этих проблем. Я считаю, что на кон поставлено все» {10}. В 2001 г. он сообщил журналу *Fast Company*, что будет замечательно, если роман «Дюна», где человечество колонизирует другие планеты, перестанет считаться просто фантастикой.

В 2000 г., когда я брал интервью у Безоса, то поинтересовался, что он читает в данный момент. Безос начал рассказывать о книгах Роберта Зубрина «*Entering Space: Creating a Spacefaring Civilization*» («Вступление в космос: создание космической цивилизации») и «*The Case for Mars*» («Доводы в пользу колонизации Марса»). В конце нашего разговора я спросил, когда же какой-нибудь смелый предприниматель из Кремниевой долины создаст частную компанию, которая бы занималась коммерческими рейсами в космос (это интервью проходило за два года до того, как соучредитель PayPal Илон Маск основал компанию SpaceX). Ответ Безоса звучал крайне запутанно. «Это очень сложная техническая проблема, и я думаю, что трудно найти способ получить от такого рода инвестиций прибыль в разумные сроки, – сказал он. – Потому что ответ на ваш вопрос, скорее всего, положительный, вероятно, кто-то этим уже занимается, но... на конференциях, посвященных венчурным вложениям, такие темы не обсуждаются. Сказать, что эта тема никого не интересует, значило бы лишь подчеркнуть, что она находится в самом центре внимания».

В 2002 г. Безос создал на сайте Amazon собственный список желаний и открыл его для публичного просмотра, обозначив в нем свои литературные предпочтения. Среди названий перечисленных там книг прозвучали «*The History of Space Vehicles*» («История завоевания космоса») Тима Фернисса и «*Rare Earth: Why Complex Life Is Uncommon in the Universe*» («Уникальная Земля: почему высокоразвитая жизнь не является распространенным явлением во Вселенной») Питера Дугласа Уорда и Дональда Браунли. В феврале 2003-го я посетил ежегодную конференцию TED, посвященную технологиям и дизайну, которая в то время проходила в Монтерее, штат Калифорния; там я услышал разговор, где упоминалась компания из Сиэтла под названием Blue, занимавшаяся организацией космических полетов. Месяц спустя неподалеку от города Алпайн в Западном Техасе – там, где через несколько сотен километров начинаются безлюдное пространства, – разбился вертолет, на котором летели Безос и его адвокат; они получили легкие ранения. «Во время взлета хвостовая балка задела дерево, воздушное судно накренилось на бок и заглохло, при падении частично погрузившись в воду, – говорилось в официальном сообщении о происшествии Федерального управления гражданской авиации. – Три пассажира получили ранения и были направлены в местную больницу. По предварительным данным, ранения не опасны».

Позднее Безос расскажет журналу *Time*, что во время аварии думал лишь об одном: «Какой глупый способ умереть». Впоследствии выяснилось, что он собирался купить в Техасе участок земли для ранчо. Безос хотел поделиться со своими детьми тем опытом, который он приобрел, проводя свое детство на ранчо бабушки и дедушки в Котулле.

А еще он искал подходящее место для постройки стартовой площадки для пуска ракет.

В то время, когда разбился вертолет, мир ничего не знал о космической компании Безоса. Однако происходившие события, казалось, имели одну и ту же цель. После происшествия я открыл базу данных предприятий штата Вашингтон и по слову «Blue» нашел там компанию

Blue Operations LLC, зарегистрированную по адресу 1200, «12-я авеню», Юг, Сиэтл – это адрес штаб-квартиры Amazon. У компании был довольно таинственный сайт, на котором приглашались на работу аэрокосмические инженеры, специализирующиеся в таких областях, как силовые установки и бортовое оборудование. Я в то время работал начинающим репортером в журнале Newsweek, и мысль о том, что известный интернет-миллиардер тайно строит собственный космический корабль, была слишком заманчивой, чтобы выбросить ее из головы.

Отправившись в Сиэтл в марте 2003 г., я взял напрокат автомобиль и поздней ночью поехал по другому адресу, найденному в базе данных предприятий штата Вашингтон, который также имел отношение к компании Blue. Здание располагалось в промышленной зоне к югу от Сиэтла, вдоль реки Дувамиш. Там была складская территория площадью в 16 кв. км с синим навесом над главным входом, на котором белыми буквами было написано «Blue Origin».

Несмотря на то что я приехал ночью и в выходной день, внутри горел свет и у здания стояли несколько автомобилей и мотоциклов. Окна закрывали занавески, и я не мог ничего разглядеть; снаружи никого не было. В воздухе витал отчетливый запах речной воды и обработанных пиломатериалов. Я сидел в машине и просто представлял секретные космические корабли и полеты на Марс, финансируемые миллиардером. Но я никак не мог придумать, что делать дальше, и мое отчаяние росло. Минул час, и моему терпению настал конец. Я вышел, бесшумно пересек улицу, подошел к мусорному баку, вынул его содержимое, вернулся к машине и бросил находки в багажник.

Спустя несколько недель я написал для Newsweek первую статью о компании Blue Origin под названием «Безос в космосе» {11}. Воспользовавшись ночной находкой – покрытыми кофейными пятнами черновиками, описывающими миссию Blue Origin, – я написал о том, что долгосрочным планом компании является обеспечение длительного пребывания людей в космосе. Компания строила космический корабль под названием New Shepard – в честь Алана Шепарда, первого астронавта, совершившего свой полет на корабле «Меркурий-3», – целью которого была доставка туристов в верхние слои атмосферы. Согласно уникальному проекту, для космического корабля требовался вертикальный взлет и наличие двигателя малой тяги, чтобы контролировать вертикальную посадку для экономичного повторного использования корабля. Стартап также финансировал перспективное исследование новых систем силовых установок, таких как волновой ротор и ракетные двигатели, управляемые наземными лазерами.

Спустя несколько дней после моего визита на склад Blue Origin я отправил Безосу электронное письмо с сообщением о своих открытиях, чтобы дать ему представление о том, что будет написано в статье, и попытаться сделать выводы из последующей реакции. То письмо я потерял, но в бешеной погоне за информацией я, должно быть, намекнул на то, что Безос оказался одержим прогрессом, совершенным NASA в отношении полетов людей в космос. Ответ Безоса у меня сохранился:

*Брэд, я сейчас путешествую, поэтому отвечаю с Blackberry; может быть, до вас дойдет мой ответ.*

*Компании Blue слишком рано сообщать что-то или давать комментарии по этому поводу, поскольку мы еще не сделали ничего заслуживающего широкого внимания. Если данный вопрос будет продолжать интересовать вас в дальнейшем, мы учтем это, когда у нас появится что-нибудь интересное. Некоторые факты, что вы перечислили, верны, другие – нет. Я прокомментирую одну вашу мысль, поскольку вы затронули большую тему, которая, как мне кажется, может нанести ущерб работникам NASA. По этому поводу я придерживаюсь противоположной точки зрения.*

*NASA является национальным достоянием, и совершенно нелепо проявлять недовольство по отношению к нему. Единственная причина, по которой меня интересует космос, заключается в том, что деятельность этого агентства вдохновила меня, когда мне было*



*пять лет. Как вы думаете, сколько государственных агентств способны вдохновить пятилетних детей? То, что делает агентство, требует невероятных усилий и по сути своей опасно, так что это удел исключительно NASA. Единственной причиной, почему любая из частных космических компаний имеет возможность делать хоть что-то, является то обстоятельство, что их работа основана на достижениях NASA.*

*Вот конкретный пример: подумайте о том, что все эти компании используют чрезвычайно сложные машинные коды для анализа таких вещей, как тепловые потоки и аэродинамические характеристики, и данные коды были разработаны (в течение многих лет труда и тщательных тестирований в реальных условиях) именно NASA!*

*Джефф*

Появление статьи в Newsweek привлекло некоторый интерес СМИ к этой теме, однако Blue Origin продолжала держать свои разработки в секрете. Безос приобрел ранчо в Техасе, прибегнув к помощи анонимных посредников, названных, как затем выяснилось, в честь известных исследователей прошлого (например, James Cook LP и Coronado Ventures), чтобы через них делать щедрые предложения о покупке владельцам земель вокруг города Ван-Хорн, неподалеку от того места, где упал его вертолет 12. К 2005 г. во владении Безоса находилось 120 тыс. га земли; по площади это как треть штата Род-Айленд. О намерении построить космодром Безос заявил в офисе местной газеты, Van Horn Advocate, и дал импровизированное интервью ошарашенному редактору.

В своем выступлении в университете Карнеги – Меллона в 2011-м Безос сообщил, что целью Blue Origin было снижение стоимости и повышение уровня безопасности технологий, позволяющих отправлять людей в космос. «Группа работала над тем, чтобы снизить необходимые расходы на полеты в космос, чтобы обеспечить то будущее, в котором мы, люди, сможем исследовать Солнечную систему лично, – сказал он. – Поступательное движение в этом направлении поможет нам со временем преодолеть любые трудности».

Однако движение в означенном направлении оказалось, пожалуй, более медленным, чем изначально предполагали Безос и его коллеги по ракетостроению. В 2011 г. во время тестового полета ракета Blue Origin была потеряна на высоте 13 700 м, достигнув скорости 1200 км/ч, и оставила в небе длинный огненный след, напомнивший жителям Ван-Хорна о катастрофе шаттла Challenger. «Не тот результат, который ожидал получить кто-либо из нас, но мы изначально знали, что будет трудно», – написал Безос в блоге на сайте Blue Origin {13}. Спустя год компания успешно провела испытания системы аварийного спасения экипажа корабля. Она получила два гранта в размере более 25 млн долл. от NASA на развитие технологий, связанных с полетами человека в космос. Интернет-магнат Илон Маск со своей компанией SpaceX и миллиардер Ричард Брэнсон, основатель компании Virgin Galactic, преследуют те же самые цели.

Безос отказывал в доступе к своему космическому предприятию и общественности, и СМИ. В 2006 г. компания переехала в более просторную штаб-квартиру в Кенте, штат Вашингтон, расположенный в 350 км южнее Сиэтла. Те, кому довелось там побывать, рассказывают, что помещение завалено предметами из космической коллекции Безоса, такими, например, как реквизиты для фильма «Звездный путь», детали двигателей от разнообразных космических кораблей всех времен и настоящий советский космический скафандр. Инженеры компании перемещаются по территории площадью в 85 кв. км на сегвеях. Во внутреннем дворе здания стоит полномасштабная модель космического корабля викторианской эпохи из фантастической литературы, каким бы его мог описать Жюль Верн в своих романах; модель оснащена кабиной пилота, латунными рычагами управления и аппаратурой, созданной в стиле XIX в. Наиболее смелые могут пройти внутрь, посидеть на обитых бархатом креслах и вообразить себя отважными путешественниками времен капитана Немо и Филеаса Фогга. «Ребенку с богатой фантазией это покажется артефактом», – говорил приятель Безоса Дэнни Хиллис.

Подобно другим великим предпринимателям – Уолту Диснею, Генри Форду, Стиву Джобсу, – Безос воплощает фантазии в реальность, предметы детского воображения – в реальные физические объекты. «Интерес Джеффа к исследованию космоса выходит за пределы 2000-го или 2010 г., – говорил Хиллис. – Это было мечтой человечества на протяжении столетий и продолжит ею оставаться в последующие века. Джефф видит себя частицей истории в таком масштабе. Он предпринимает следующий шаг на пути к той цели, которую определил Жюль Верн в своих произведениях и которой удалось достичь благодаря полетам космических кораблей „Аполлон“».

Безос ни секунды не сомневался, возлагая на себя ту ответственность, которую влекло за собой осуществление его страстной мечты. Когда Amazon боролась за то, чтобы удержаться на рыночной орбите, он заключал договоры и нанимал все новых сотрудников для компании Blue Origin, а затем строил свой рабочий график таким образом, чтобы добиться наибольшей эффективности во всех сферах деятельности. Он придумал для Blue Origin герб и девиз на латыни: «Gradatim Ferociter», что в переводе означает «Шаг за шагом, неотступно». Девиз так же в точности отражает принципы деятельности самой Amazon. Поступательное движение по направлению к целям, кажущимся недостижимыми, – ключ к успеху. Неудачи – временное явление. Вопли скептиков следует игнорировать.

Один репортер как-то спросил Безоса, зачем тот ставит перед собой такие грандиозные цели, ведь ему уже удалось заработать очень много денег. «Я понял, что меня сильно мотивируют к этому люди, которые на меня полагаются, – ответил Безос. – Мне нравится, когда на меня рассчитывают».

## Глава 6

### Теория хаоса

Джеффу Безосу нравилось быть человеком, на которого все рассчитывают, но едва в 2002 г. кризис доткомов начал ослабевать и Amazon вышла на уровень рентабельности, он осознал, что ему самому нужен кто-то, на кого можно положиться. Ведь в то время, когда сотрудники Amazon усмиряли наиболее шумных критиков, Безосу требовалась помощь в борьбе с хаосом, растущим внутри компании.

Деятельность Amazon активно расширялась и приобретала все более сложный характер. Если к концу 1998 г. компания насчитывала 2100 сотрудников, то к концу 2004-го их стало уже 9000 человек. И после того как Amazon пережила самые ужасные последствия кризиса индустрии доткомов, она вновь принялась охватывать всё новые сферы, такие как торговля спортивными товарами, одеждой и ювелирными изделиями, а также вышла в новые страны, например в Японию и Китай.

Расширение деятельности породило хаос. В каждой компании наступает тот критический момент, когда ее внутренняя структура, подобно старым ботинкам подростка, перестает ей подходить. Однако переходный возраст Amazon отличался крайней суровостью. Чем больше расширялась деятельность компании, чем более высокие цели задавал себе ее персонал, тем сложнее оказывалась ее структура и тем большую трудность представляли координация работы сотрудников и необходимость следить за их расторопностью. Желанием Безоса было одновременное осуществление нескольких стратегий, однако различным взаимосвязанным отделам компании требовалось слишком много времени для координации своей работы.

Хаос, царивший в распределительных центрах, был не эфемерным, а вполне ощутимым. частые сбои системы прерывали работу на несколько часов. бесконечные нагромождения товаров, лежавших на полу, игнорировались работниками центра. В течение первых лет бешеного роста компании новые категории товаров вбрасывали в логистическую сеть почти без подготовки. Сотрудники вспоминают, как после введения категории товаров для дома и кухни осенью 1999-го кухонные ножи слетали по наклонному желобу без защитных упаковок. Внутреннее логистическое программное обеспечение Amazon не было в достаточной степени подготовлено для новых категорий товара, поэтому при появлении на складе новой игрушки на экранах компьютеров отображался вопрос, в твердой она упаковке или в мягкой.

Однажды Amazon предприняла попытку победить хаос, синхронизировав работу сотрудников с помощью слоганов, призванных объединить их усилия, как то: «Много и быстро» и «Наведем порядок в доме». Благодаря этому все сотрудники начали грести в одном направлении, но сейчас компания стала слишком крупной для того, чтобы четко реагировать на подобные лозунги.

Пока Amazon находилась в подростковом возрасте, Безос отказывался замедлять развитие, вместо этого удваивая и утраивая ставку на интернет и на свой грандиозный план создания «магазина всего». Чтобы двигаться в данном направлении он создал оригинальную структуру руководства, а устранить суматоху в распределительных центрах поручил молодому сотруднику Джеффу Уилки, который в своей компетентности и периодически проявляющейся нетерпимости к нерадивости подчиненных напоминал самого Безоса. «Они питались идеями друг друга, – говорил Брюс Джонс, вице-президент по поставкам. – Безос хотел что-то сделать, а Уилки знал как. Это было дьявольски весело, совершенно в стиле Макиавелли».

В задачу Джеффу Уилки вменялось исправление ошибок своего предшественника. Детище Джимми Райта и его команды, состоящей из бывших сотрудников Wal-Mart, создавалось в конце 1990-х годов и работало на едином для всей страны логистическом программном обеспечении. Amazon занимала первое место в мире по организации крупномасштабной

розничной дистрибуции. Однако, преследуя заданную Безосом цель в кратчайшие сроки превратить Amazon в компанию, которая будет хранить на складах и доставлять покупателям абсолютно любые товары, команда Райта работала в спешке, что привело к появлению дорогостоящей и ненадежной системы, которая каждый раз во время сезона распродаж требовала личного участия в ее работе сотрудников из Сиэтла. «Кругом царил суматоха, – рассказывает Брюс Джонс. – Созданный распределительный центр был типичным для Wal-Mart и прекрасно функционировал в тех случаях, когда требовалось распределить 5000 рулонов туалетной бумаги. Для небольших же заказов их система практически не годилась».

Уилки был сыном адвоката. Он родился в предместье Питтсборо; его родители развелись, когда мальчику исполнилось 12 лет. В шестом классе он открыл в себе талант к математике, когда с удивлением узнал, что занял второе место в региональном турнире. В 15 лет, когда Уилки гостил у бабушки и дедушки в Лас-Вегасе, он с восхищением открыл для себя автомат с видеопокером в казино. Вернувшись домой, он смоделировал игру на своем персональном компьютере I поколения, Timex Sinclair 1000 с внутренней памятью в 2 Кб. За все время учебы Уилки был круглым отличником, однако школьный психолог отговаривал его подавать заявление в Принстонский университет, поскольку ни одного ученика за всю историю школы Кистоун Оукс не принимали ни в один из университетов Лиги плюща<sup>36</sup>. Несмотря на это, Уилки подал заявление и поступил.

В 1989 г., через три года после выпуска Безоса, Уилки окончил Принстонский университет с красным дипломом. Он получил степень магистра делового администрирования и степень магистра наук в Массачусетском технологическом институте после обучения по программе двойной степени Leaders for Manufacturing (теперь она носит название Leaders for Global Operations). Эта программа – результат объединения бизнес-школы Массачусетского технологического института, его инженерной школы и компаний-партнеров (таких, как Boeing), она разработана с целью исследования глобальной конкуренции. Марк Мастандреа, сокурсник Уилки, вслед за ним устроившийся в Amazon, говорит, что тот был одним из умнейших людей, которых он когда-либо встречал, и быстрее всех находил ответы на вопросы.

Свою карьеру Уилки начал в компании Anderson Consulting, а затем перешел в производственную корпорацию AlliedSignal, объединившуюся впоследствии с Honeywell. Уилки быстро поднялся по карьерной лестнице до должности вице-президента, подчиняясь непосредственно исполнительному директору Ларри Боссиди и управляя фармацевтическим бизнесом, приносящим компании 200 млн долл. годового дохода. В главном офисе AlliedSignal в Морристауне, штат Нью-Джерси, Уилки увлекся концепцией управления производством под названием «Шесть сигм», призванной повысить уровень эффективности с помощью выявления и устранения дефектов.

В 1999 г. перед Скоттом Питаски, агентом по найму кадров в Amazon, впоследствии занявшим должность генерального директора службы подбора персонала корпорации Microsoft, встала задача найти замену Джимми Райту. Питаски уже работал вместе с Уилки в AlliedSignal и вспомнил о бывшем коллеге, рассудив, что компании Amazon требуется человек такого склада ума, чтобы он мог идти в ногу с Джеффом Безосом и при этом получать удовольствие, разбираясь в принципе работы чего бы то ни было.

Питаски отыскал Уилки во время командировки в Швейцарию и предложил ему взять на себя управление сбытовой сетью в Amazon, находившейся в тот момент в критической ситуации. Он поведал Уилки, что у того появится возможность создать уникальную сбытовую сеть и сказать свое слово в зарождающейся отрасли промышленности – возможности, которой Уилки не имел в AlliedSignal. Питаски действовал решительно и, приехав на Восточное побережье повидать своих детей, договорился с Джо Галли, занимавшим в то время должность главного

---

<sup>36</sup> Лига плюща – ассоциация восьми старейших университетов, расположенных на северо-востоке США. – Прим. пер.

операционного директора, чтобы тот встретился с Уилки в ресторане отеля неподалеку от Международного аэропорта Даллес, как только тот вернется в США.

Джефф Уилки, 32-летний улыбчивый человек в старомодных очках, на первый взгляд не казался энергичным руководителем. «Он не производил впечатления харизматичного собеседника, – рассказывал Галли. – Он был чрезвычайно умным и искушенным экспертом по поставкам, полагавшимся на анализ, основанный на точных фактах. Он концентрировался на полученном задании и в результате всегда находил нужное решение». После запланированного ужина и поездки Галли в гости к Уилки и его жене Лейсл в Нью-Джерси мужчины подружились. И Уилки, и Галли были родом из Питтсборо, оба выросли в семьях со средним достатком. Опираясь на свой опыт продавца, Галли сумел заинтересовать Уилки логистическими проблемами, с которыми столкнулась Amazon. После этого Уилки поехал в Сиэтл на собеседование с Безосом и Джой Кови. Вскоре он был принят в компанию в качестве вице-президента и генерального директора по ведению операций на мировом рынке. Тотчас после переезда в Сиэтл Уилки приступил к формированию новой команды для отдела логистики Amazon, заменяя ветеранов в сфере розничной дистрибуции на ученых и инженеров. Он составил список из 10 наиболее умных людей из тех, кого знал, и нанял их всех, включая Рассела Олгора, инженера по сбыту компании Bayer. Уилки учился вместе с ним в Принстоне и позаимствовал созданные Олгором алгоритмы организации системы сбыта, впоследствии превратившиеся в секретный инструмент Amazon, позволявший получить четкие ответы на вопросы о том, куда и когда следует поставлять те или другие товары в пределах распределительной сети Amazon и как наиболее эффективно собирать в одну упаковку предметы, входящие в заказ покупателя {1}.

Уилки обнаружил уникальную для Amazon проблему в сфере распределения товаров: компании было чрезвычайно сложно заранее планировать транспортировку. Способа как-то предугадать количество или тип товаров в заказе покупателя не существовало. Человек мог заказать одну книгу, видеодиск, определенные игрушки – в подарочной упаковке или без нее, – и эта комбинация могла никогда больше не повториться. Требовалась бесконечная перетасовка товаров. «В сущности, мы лишь компоновали заказы покупателей. В фабричных условиях действия сводились главным образом к производству и сборке, что существенно отличалось от задач розничной торговли», – говорил Уилки. Поэтому одним из первых его шагов было переименование мест хранения товаров перед транспортировкой, чтобы точнее отразить их назначение. Теперь они назывались не складами (как было изначально) или распределительными центрами (название, данное Джимми Райтом), а центрами обработки и выполнения заказов.

До появления Уилки в компании Amazon генеральные управляющие центров обработки и выполнения заказов зачастую полагались в своей работе на импровизацию: каждое утро они созванивались друг с другом и прикидывали, какое оборудование полностью готово к работе и какое имеет избыточную мощность, а затем распределяли нагрузку, основываясь на своих решениях. Уилки же, применяя алгоритмы, идеально подбирал для каждого задания определенный центр выполнения заказов, распределяя резервы и устраняя необходимость утренних совещаний. Затем он объединил концепцию «Шесть сигм», о которой узнал в AlliedSignal, с принципом бережливого производства, применяющимся в компании Toyota, – согласно ему компания рационализирует все затраты с точки зрения ценности для покупателя и позволяет рабочим (которых там теперь называют «сотрудниками») остановить производство на своем этапе при обнаружении дефекта.

За первые два года в компании Уилки со своей командой сформировал десятки рабочих показателей, которые управляющим центров обработки и выполнения заказов приходилось тщательно отслеживать; среди этих показателей было количество заказов на транспортировку для каждого центра выполнения заказов, количество отправленных заказов, а также стоимость упаковки и транспортировки каждой единицы заказа. Кроме того, Уилки избавился от допускаемых сотрудниками центров ошибок, старых и порой легкомысленных обозначений – так,

например, доставка покупателю неправильного наименования товара обозначалась термином «сюрприз», – и заменил их более серьезными. Кроме того, ему удалось в определенной степени наладить трудовую дисциплину в центрах выполнения заказов. «Когда я только пришел в компанию, я обнаружил абсолютное отсутствие установленного режима работы, – рассказывал Уилки. – Утром люди являлись в то время, в которое считали нужным прийти, а уходили, когда работа заканчивалась и последний грузовик оказывался заполнен. Такое положение дел не поддавалось масштабированию, которое я должен был выполнить». Уилки заверил Безоса, что его принцип работы позволит сокращать затраты ежегодно только за счет устранения дефектов и повышения уровня продуктивности.

Уилки старался подчеркнуть важность той работы, которую выполняли нанятые им генеральные управляющие центров. Он по мере возможности привозил их в Сиэтл и беседовал о безотлагательности технического прогресса в их сфере. Во время сезона отпусков Уилки ежедневно приходил в офис во фланелевой рубашке, демонстрируя солидарность с товарищами по работе, – он делает это до сих пор, что стало его отличительной чертой. «Уилки отдавал себе отчет в том, что работа генерального управляющего сложна, и благодаря его действиям вы чувствовали, что эта работа обеспечена вам на всю жизнь», – говорил Берт Вегнер, занимавший в те годы должность генерального управляющего центра обработки и выполнения заказов в Фернли.

В распоряжении Уилки имелся еще один инструмент: взрывной характер, что роднило его с Безосом. Осенью 2000 г. Amazon еще не имела автоматизированной системы, позволявшей точно отслеживать текущую ситуацию в центрах обработки и выполнения заказов. Поэтому с приближением второй для Уилки гонки за подарками в сезон праздничных распродаж, которую сотрудники Amazon окрестили «большой толкучкой», он начал проводить ежедневные телеконференции с генеральными управляющими центров обработки и выполнения заказов как в США, так и в Европе. Во время этих селекторных совещаний каждому управляющему надлежало сообщить следующую информацию о своем центре: сколько заказов было получено и сколько из них отправлено, имеются ли задержки, и если да, то какова их причина. По мере приближения зимних праздников управляющим также следовало готовиться к ответам на его вопрос о том, «что находится у них во дворе»; то есть точно знать количество и план отправления грузовиков, стоящих у центра выполнения заказов в ожидании погрузки товаров, чтобы отвезти их в почтовые отделения или в United Parcel Service.

Одним из постоянных источников проблем в том году был центр обработки и выполнения заказов в Мак-Доно, штат Джорджия, рабочем городке, расположенном в 50 км к югу от Атланты. В разгар беспокойного сезона распродаж Мак-Доно – печально известный историей с пропажей упаковки «Джиглипаффов» в 1999-м – регулярно отставал от графика. Генеральный управляющий центра Боб Дарон, бывший сотрудник Wal-Mart, впоследствии туда же и вернувшийся, уже ходил по тонкому льду в то время, когда Уилки устраивал телеконференции, спрашивая управляющих, «что находится у них во дворе». Однажды, когда очередь дошла до Мак-Доно, Дарон, очевидно, не имея нужных данных, произнес: «Одну секунду, Джефф, я вижу их из окна». После чего он откинулся в кресле и начинал вслух считать грузовики. «У меня здесь раз, два, три, четыре...»

Уилки взорвался. В тот день он звонил из главного офиса в Мерсер-Айленде. Он начал кричать, и эта голосовая атака была такой силы, что мембраны в телефонах генеральных управляющих почти полопались. А затем наступила тишина, такая же внезапная, как и предшествующая вспышка ярости. Казалось, что Уилки исчез.

В течение 30 секунд никто не издавал ни звука. Наконец Артур Вальдез, генеральный управляющий центра в Кэмпбеллсвилле, тихо произнес: «Похоже, он съел свой телефон».

По поводу того, что произошло на самом деле, выдвигались различные предположения. Некоторые утверждали, что Уилки в приступе ярости нечаянно вырвал телефонный шнур из

розетки. Другие подозревали, что он разбил телефон, бросив его в стену через всю комнату. Спустя 10 лет, за ланчем в небольшом итальянском ресторане неподалеку от офисов Amazon, Уилки объяснил, что на самом деле он оставался на связи, но был настолько зол, что не мог говорить. «Мы изо всех сил пытались наладить работу в Мак-Доно, – рассказал он. – Мы боролись за то, чтобы нанять подходящих управляющих и чтобы в этом центре работало достаточное количество людей».

Той весной, когда Amazon рывками продвигалась к рентабельности, Уилки закрыл центр в Мак-Доно, уволив 450 сотрудников с полной занятостью. Этот шаг не решил проблем, стоявших перед Amazon; в действительности сокращение привело к дополнительной нагрузке на оставшиеся центры обработки и выполнения заказов. Компания уже достигала максимальной производственной мощности в праздничный сезон, и продажи увеличивались на 20 % ежегодно. Теперь Amazon не оставалось ничего иного, как продолжать совершенствовать свою систему и получать больше прибыли от уже сделанных инвестиций.

Уилки сжег отстающее судно в середине пути, и для армады Amazon обратной дороги уже не существовало. В это время Уилки обнаруживал такой стиль поведения – обучение управлению на собственном примере, дополненное солидной дозой нетерпимости, – который очень напоминал стиль управления Безоса. Возможно, повышение Уилки до старшего вице-президента через какой-то год с небольшим после его прихода в Amazon не было случайностью. Джефф Безос нашел своего главного союзника в войне против хаоса.

В конце 1990-х годов на одном из выездных совещаний группа младших администраторов с самыми благими намерениями продемонстрировала высшему эшелону компании презентацию, темой которой была проблема, свойственная всем крупным организациям, а именно: сложность координации работы отдаленных филиалов. Младшие администраторы предлагали разнообразные варианты поощрения взаимодействия между группами и, казалось, гордились собственной гениальностью. После их выступления заговорил Джефф Безос; его лицо при этом было багровым, на лбу пульсировала вена.

«Я понимаю, о чем вы говорите, но вы совершенно неправы, – сказал он. – Коммуникация является признаком дисфункции. Это означает, что люди не работают в сплоченном коллективе. Мы должны попытаться найти способ заставить команды общаться друг с другом меньше, а не больше».

Это происшествие запомнили надолго. «У Джеффа бывают такие моменты, – говорил Дэвид Ришер. – Вся кровь, что имеется в теле, приливает к лицу. Он чрезвычайно вспыльчив. Если бы у него была привычка бить кулаком по столу, он бы по нему тогда обязательно ударил».

На том собрании и в своих последующих выступлениях Безос давал обет управлять компанией Amazon с акцентом на децентрализацию и автономное принятие решений. «Иерархия с трудом поддается изменениям, – говорил он. – Я все еще пытаюсь иногда заставлять людей делать то, о чем прошу. И если бы мне это удавалось, возможно, наша компания была бы не такой, которая нам необходима» {2}.

Парадоксальная идея Безоса заключалась в том, что координация сотрудников приводит лишь к потере времени и что люди, стоящие у истоков проблем, обычно являются и теми, кто может лучше всех с ними справиться. В последующее десятилетие идея, родственная этой, прижилась в индустрии высоких технологий. Компании, проповедовавшие данный принцип работы, такие как Google, Amazon и позже Facebook, отчасти извлекали урок из теорий экономной и быстрой разработки программного обеспечения. В своей новаторской книге «Мифический человеко-месяц»<sup>37</sup>, посвященной высоким технологиям, ветеран ИВМ и преподаватель информатики Фредерик Брукс доказывает, что добавление человеческих усилий к

---

37 Чанел Х., Брукс Ф. Мифический человеко-месяц, или Как создаются программные системы. – СПб.: Символ-Плюс, 2010.

сложным проектам, связанным с разработкой программного обеспечения, в действительности лишь замедляет прогресс. Одной из причин является то обстоятельство, что время и деньги, расходуемые на коммуникации, увеличиваются пропорционально числу людей, вовлеченных в проект.

Безос и другие основатели стартапов учились на опыте своих предшественников. Корпорация Microsoft выбрала иерархическую модель управления с наличием управляющих среднего звена, что в итоге привело к замедлению принятия решений и подавлению инновационных разработок. Оглядываясь на другой берег озера Вашингтон, где располагались офисы гиганта в сфере производства программного обеспечения с его размытой и неудачной иерархией, директора Amazon видели неоновый знак, предупреждавший их о том, чего им следует избегать.

Стремление к сокращению расходов было еще одной причиной, которая заставляла Безоса устранять любые предпосылки к появлению управляющих среднего звена в своей компании. После краха фондовой биржи в 2000 г. Amazon прошла через два круга увольнений. Однако Безос не собирался полностью прекращать найм сотрудников; он лишь хотел добиться большей эффективности. Поэтому он начал четко и в простых словах формулировать качества, которыми должны обладать нужные ему сотрудники. Каждый новый человек должен был способствовать улучшению результатов работы компании. Безосу требовались исполнители – инженеры, разработчики, возможно, агенты по закупкам, – но не менеджеры. «Мы не хотели, чтобы наша компания состояла из целой армии руководителей проектов а-ля Microsoft. Мы стремились к созданию автономных команд исполнителей», – говорил Нил Розман. Или, по его же словам: «Автономные рабочие команды – это хорошо. Средства управления рабочими командами – плохо».

Однако, как это часто случалось, никто не мог предположить, насколько далеко Безос отважится зайти в своем стремлении применять возникшие у него идеи на практике. В начале 2002 г. Безос ввел для себя новую традицию – после окончания сезона распродаж он ушел в отпуск, чтобы почитать и поразмышлять в спокойной обстановке (в этом отношении директор Microsoft Билл Гейтс, тоже ежегодно удалявшийся от дел на несколько недель для размышлений, выступил в качестве хорошего примера). Вернувшись спустя несколько недель из творческого отпуска, Безос поделился новой великой идеей с советом руководителей, собрав их для этого на цокольном этаже своего дома в Медине, штат Вашингтон.

Всю компанию, сказал он, нужно реструктурировать. Сотрудники должны разделиться на автономные команды, которые Безос назвал «командами на две пиццы». Они должны были включать в себя не более 10 человек – то есть включать столько человек, чтобы им хватило двух пицц для подкрепления, если они останутся работать допоздна. Эти команды получали свободу действий в отношении решения наиболее серьезных проблем Amazon. Скорее всего, им пришлось бы соревноваться за источники информации и порой дублировать усилия друг друга, тем самым воспроизводя дарвиновские представления о выживании в природе. Безос надеялся, что, освободившись от необходимости коммуникации внутри компании, сотрудники, объединенные в такие команды, смогут действовать быстрее, что приведет к более оперативному обслуживанию клиентов.

Реализация концепции «двух пицц» Безоса требовала от исполнителей серьезного умственного напряжения. Каждая команда должна была сформировать показатели эффективности своей работы, рассчитываемые с помощью математических формул. Например, «команда на две пиццы», ответственная за рассылку рекламных электронных писем покупателям, могла выбрать для расчета показателя эффективности своей работы следующую формулу: скорость доставки сообщений, умноженная на средний размер заказа, осуществленного пользователем после прочтения сообщения. Группа, занимавшаяся машинным кодом для центров выполнения заказов, могла акцентировать внимание на снижении стоимости транспор-



тировки каждого вида товара и сокращении временного интервала между заказом и отправлением. Безос намеревался лично утвердить каждый подобный показатель и проследить за результатами через некоторое время. Таким он видел способ управления эволюцией команд.

Формируя эти новые принципы, Безос опирался на нечто, похожее на теорию хаоса, признавая сложность существующей структуры своей организации и, соответственно, разделяя ее на самые простые составляющие в надежде на то, что это приведет к удивительным результатам. Цель была как минимум благородной, конечный же результат его слегка разочаровал. Концепция «команд на две пиццы» благодаря настойчивости Рика Долзелла вначале закрепились в инженерных подразделениях, а спустя несколько лет ее применяли и в других отделах компании, но характер этого применения не отличался последовательностью. Специфика некоторых подразделений, например юридического или финансового, делала бессмысленной организацию своей деятельности подобным способом.

Идея использования показателей эффективности команд, в частности, противоречила некоторым фундаментальным аспектам человеческой природы: то обстоятельство, что вы вынуждены предлагать критерий оценивания собственной работы, причиняет неудобство, когда вы знаете, что вас могут сурово наказать по получению конечного результата. Просить группы самим придумать себе показатели эффективности было сродни предложению осужденному на смерть человеку выбрать для себя способ казни. В итоге команды потратили слишком много времени, беспокоясь о своих формулах и делая их все сложнее и абстрактнее. «Организация „команд на две пиццы“ не обеспечивала им полной свободы, – говорила Ким Рэчmeler. – В сущности, это превратилось в общую головную боль. Такой подход отнюдь не помогал сотрудникам выполнять свою работу, и постепенно большая часть инженеров и команд отошли от этой практики».

После года работы в Amazon Джефф Уилки позвонил своему бывшему учителю Стивену Грейвсу, преподававшему теорию управления в Массачусетском технологическом институте, и попросил его о помощи. Компания обладала дистрибьюторской сетью, не имевшей равных, однако испытывала проблемы в эффективном управлении ею. Семь имевшихся центров обработки и выполнения заказов, расположенных по всему миру, требовали больших затрат, а результаты их деятельности сложно было предугадать. Безос хотел, чтобы на сайте Amazon покупатели могли узнать точную дату доставки их заказа. Например, студенту, купившему важную для подготовки к экзамену книгу, требовалось точно знать, что ее привезут ему в следующий понедельник. Однако на центры обработки и выполнения заказов нельзя было полагаться до такой степени, чтобы иметь возможность выдавать покупателям настолько точные расчеты.

Уилки попросил Грейвса встретиться с ним и его коллегами в том же месяце и поделиться свежим взглядом на проблемы, с которыми столкнулась компания. Безос и Уилки искали ответа на вопрос, сейчас вызывающий удивление, а в то время бывший для них наиболее существенным: должна ли компания Amazon вообще заниматься хранением и распределением товаров? В качестве альтернативы рассматривался переход к бизнес-модели, используемой некоторыми конкурентами, такими как, например, сайт Buy.com – он принимал онлайн-заказы, но их доставку до покупателя осуществляли напрямую производители или дистрибьюторы, такие как Ingram.

В День св. Патрика в том же году некоторые из великих умов компании собрались в унылом конференц-зале центра обработки и выполнения заказов в Фернли, штат Невада. Джефф Безос и Брюстер Кале, разработчик суперкомпьютеров и основатель Alexa Internet, компании, занимающейся сбором информации о посещаемости сайтов, совершили двухчасовой перелет из Сиэтла на недавно купленном частном самолете Безоса, Dassault Falcon 900 EX. Стивен Грейвс прилетел из Массачусетса в Рино, а затем проехал по пустынной местности еще 55 км до Фернли. На собрании присутствовали еще несколько инженеров Amazon, в том числе Берт Вегнер, занимавший в то время должность старшего управляющего центра. Утром группа

собравшихся совершила обход центра обработки и выполнения заказов и выслушала доклад одного из главных подрядчиков компании, перечислившего преимущества дополнительного оборудования и программного обеспечения, которые он мог предложить, и таким образом лишь подтвердившего уже устоявшееся мнение, что распределительная сеть компании функционирует не лучшим образом. После этого удивленного подрядчика попросили покинуть зал заседаний, и остаток дня сотрудники Amazon рисовали на доске различные схемы в поисках путей усовершенствования деятельности центра обработки и выполнения заказов. На ланч участники встречи отправились в «Макдоналдс», а в дальнейшем подкреплялись продуктами из торговых автоматов, находившихся в здании центра.

Вопросы, обсуждавшиеся в тот день, имели большое значение лично для Вегнера. «Нам требовалось принципиальное решение, – говорил он. – Было ли распределение товаров лишь одной из задач компании или частью ее основной специализации? Если верно первое, то зачем вкладывать в это средства? И по мере того как компания будет расти, продолжим ли мы заниматься распределением самостоятельно или передадим его независимому подрядчику?» Если Amazon выбирала второй вариант, Вегнер, вероятно, лишился работы. «В сущности, моя карьера пролетала у меня перед глазами», – говорил он.

Проблема Amazon вытекала из технологии, по которой работали ее центры обработки и выполнения заказов. Эта технология была разработана Джимми Райтом на основе системы, применявшейся в центрах распределения Wal-Mart, и подразумевала последовательное выполнение работы – от минимальной нагрузки оборудования к максимальной и обратно. На первом этапе команда рабочих, называемых сборщиками, распределялась между группами товаров, каждая из которых располагалась в своей зоне, для сбора нужного количества единиц, необходимых для выполнения заказов покупателей. В то время в центрах Amazon использовалась система навигации по световому сигналу. Лампочки разных цветов в проходах и на стеллажах указывали сборщикам место хранения нужных товаров, которые помещались в специальную тару и развозились на тележках. Набрав нужное количество товаров, сборщики подвозили их к конвейерным лентам, ведущим внутрь огромных сортировальных машин, которые группировали товары по заказам и отправляли на очередные ленты для упаковки и дальнейшей доставки покупателям.

Естественно, что не все сборщики работали в одинаковом темпе, и это порождало трудности. Например, если 99 сборщиков справлялись со своими заданиями за 45 минут, а 100-му сотруднику требовались для этого дополнительные полчаса, то остальные вынуждены были сидеть без дела и ждать. Лишь после того, как последняя партия требуемых товаров поступала в сортировальную машину, она включалась, издавая громоподобный рев, слышимый по всему центру выполнения заказов и возвещавший о том, что система обработки заказов готова.

Таким образом, не позволявшим прогнозировать конечные результаты, осуществлялась деятельность каждого центра обработки и выполнения заказов, что являлось серьезной проблемой для компании, стремившейся увеличить производственную мощность в период «большой толкучки» в праздничные дни. Уилки решил следовать принципам фундаментальной работы, посвященной проблемам производственных ограничений, взятым из книги Элияху Голдратта «Цель»<sup>38</sup>, опубликованной в 1984 г. Написанная в форме развлекательного романа, эта книга советовала руководителям сосредоточить особое внимание на максимальном повышении эффективности наиболее проблемных участков производства. В Amazon таковыми являлись сортировальные машины Crisplant, в которые поступали все товары: необходимость предварительной сборки всех единиц ограничивала скорость работы этих машин. В результате они показывали максимальную производительность лишь в течение короткого периода, на пике сборки заказов. Команда Уилки пыталась организовать работу машин в параллельном

---

<sup>38</sup> Голдратт Э. М., Кокс Дж. Цель. Процесс непрерывного совершенствования. – Минск: Попурри, 2009.

режиме, однако это, как правило, приводило к перегрузкам и вызывало, выражаясь драматичным языком генеральных управляющих центров, разрушительные последствия. На то, чтобы справиться с образовавшимся беспорядком и вернуть все товары на ленту, уходили часы.

На упомянутом выше собрании в Фернли управляющие и инженеры пытались выработать общую позицию компании в отношении будущего розничной дистрибуции. Позднее в этот день все присутствующие отправились на производственный этаж, чтобы своими глазами увидеть, как заказанные покупателями товары неравномерно продвигаются по конвейерным лентам. «Я тогда плохо знал Джеффа Безоса, но помню, насколько меня потрясло то обстоятельство, что он был там и пробирался с засученными рукавами через конвейеры вместе со всеми, – говорил Стивен Грейвс, преподаватель из Массачусетского технологического института. – Мы пытались применить критический подход и одну за другой генерировали безумные идеи о том, как можно исправить существующее положение».

К концу дня Безос, Уилки и их коллеги вынесли решение: используемое в центрах обработки и выполнения заказов оборудование и программное обеспечение сторонних производителей не подходит для выполнения стоящих перед компанией задач. Для того чтобы избавиться от последовательной комплектации заказов и начать движение по направлению к непрерывной и предсказуемой работе, сотрудникам Amazon требовалось создать новое программное обеспечение. Таким образом, вместо того чтобы отказаться от дистрибуции, компании необходимо было выделить на развитие этого направления своей деятельности новые инвестиции.

«В течение нескольких следующих лет компания поочередно отказывалась от услуг сторонних поставщиков программного обеспечения для центров обработки и выполнения заказов и наблюдала, как у них отвисают челюсти, – говорил Вегнер. – Они поверить не могли, что мы разрабатываем собственную систему». Позднее, когда Amazon открыла небольшие производственные объекты в таких городах, как Сиэтл и Лас-Вегас, для работы с товарами, не вызывавшими трудностей с упаковкой, а также большие центры обработки и выполнения заказов в Индианаполисе, Фениксе и еще нескольких городах, технологические изменения стали еще более значительными: теперь компания обходилась без навигации по световым сигналам и громоздких сортировальных машин, используя вместо них автоматизированную систему и отдавая предпочтение невидимым глазу алгоритмам. Работники центров забирали товары с полок и везли их непосредственно в упаковочные отделения, а их действия тщательно координировались с помощью компьютерных программ. Amazon постепенно избавлялась от последовательной сборки и добивалась большей продуктивности, при этом компании удалось повысить степень предсказуемости и надежности центров обработки и выполнения заказов.

Постепенное совершенствование логистической сети Amazon, достигнутое благодаря действиям Уилки, обеспечивало компании бесчисленные преимущества. Строгий контроль над распределением товаров позволял гарантировать покупателям точные сроки доставки их заказов. Тот факт, что Amazon сама управляла всеми своими технологиями, начиная от цепочки поставок и заканчивая сайтом, позволял Расселу Олгору и команде его инженеров создавать алгоритмы, моделирующие бесчисленные сценарии выполнения каждого заказа, так что система могла выбрать тот способ, который предполагал наиболее быструю и дешевую доставку. Ежечасно просчитывались миллионы решений, что помогало Amazon сокращать расходы – а следовательно, снижать цену товаров и увеличивать объем продаж. Перспективы были достаточно радужными для того, чтобы возникло желание к ним стремиться.

«Какие бы трудности это за собой ни влекло, объединение всех товаров в центрах обработки и выполнения заказов компенсирует затраты на их хранение и накладные расходы, – рассказывал Джефф Уилки, который был уверен, что Безос по результатам совещания в Фернли не откажется от бизнес-модели, подразумевающей наличие центров обработки и выполнения заказов. – Цифры были на нашей стороне, а я довольно быстро осознал, что Amazon – это

та компания, где, проявляя должное терпение и упорство, ты можешь одержать победу, если цифры подтверждают твою точку зрения».

Когда бы Джеффу Безосу ни случалось блуждать по одному из центров обработки и выполнения заказов или по собственному главному офису в Сиэтле, он повсюду искал дефекты – недочеты в системах или даже в соблюдении корпоративной этики. В 2003 г. одним обычным утром буднего дня Безос зашел в конференц-зал Amazon и был ошеломлен тем, что увидел. В углу комнаты на стене висел только что установленный телевизионный экран для демонстрации видеопрезентаций. Наличие экрана в конференц-зале само по себе казалось вполне уместным, и все же Безосу это не понравилось.

Любую не согласованную с ним или не одобренную им лично установку оборудования в помещениях компании он рассматривал одновременно как неуклюжую попытку внутрикорпоративной коммуникации и свидетельство расточительности. «Как можно получить хороший результат при наличии такого вида взаимодействия?» – сетовал Безос.

Безос распорядился, чтобы все телевизионные экраны были немедленно убраны из конференц-залов Amazon. Однако, по словам Мэтта Уильямса, менеджера компании с большим стажем, Безос намеренно долгие годы не разрешал снимать со стен конференц-залов металлические крепления для этих экранов, даже те из них, которые висели настолько низко, что сотрудники могли о них удариться. Подобно вождю, насаживающему головы казненных врагов на столбы вокруг своего поселения, он оставил эти крепления в качестве символа и назидания о том, как не следует поступать.

Эпизод с телевизорами послужил основой для объявления очередной номинации в Amazon; на этот раз награду мог получить сотрудник, обнаруживший бюрократическую и расточительную деятельность. В качестве приза выступили внезапно ставшие ненужными снятые со стен конференц-залов телевизоры. Когда эти призы закончились, на смену телевизорам пришли наклейки с орнаментами для знаменитых столов из дверных досок, и претендовать на них могли сотрудники, выступившие с хорошо сформулированной идеей, помогающей снизить стоимость товаров для покупателей. Безос снова искал способы укрепить внутри компании корпоративные ценности.

Примерно в то же время, когда Безос снимал со стен телевизоры, он внес два серьезных изменения в корпоративную этику. Продолжая поиски путей оптимизации своего рабочего графика, он постановил, что впредь не будет проводить индивидуальные встречи с подчиненными. Эти мероприятия, как правило, сводились скорее к сообщению последних новостей и обсуждению политической обстановки, нежели к решению существующих проблем и мозговому штурму. Даже сейчас Безос редко проводит индивидуальные встречи с коллегами.

Второе изменение было столь же необычным и, возможно, даже уникальным в истории компании. До этого момента сотрудники Amazon использовали для подготовки своих презентаций программные продукты корпорации Microsoft – PowerPoint и Excel. Безос же полагал, что за использованием этих программ скрывается желание облегчить себе мыслительный процесс. «Использование PowerPoint является очень неточным способом передачи идей, – говорил Джефф Холден, бывший коллега Безоса по компании D. E. Shaw, к тому времени уже присоединившийся к совету директоров Amazon. – Прятаться за тезисами слишком легко. Это никогда не заставит вас полностью раскрыть свои идеи».

Безос заявил, что впредь сотрудникам не разрешается использовать подобные костыли и вместо этого они должны писать свои презентации в полнотекстовой форме, названной им «повествованиями». Совет руководителей полемизировал с Безосом по поводу разумности идеи отказа от слайдов, изготовленных в PowerPoint, однако генеральный директор настоял на своем. Он хотел, чтобы его сотрудники мыслили глубже и тратили время на то, чтобы облечь свои идеи в убедительные фразы. «Я не хочу, чтобы это место стало похожим на деревенский

клуб, – любил повторять Безос, вынуждая своих сотрудников прилагать дополнительные усилия. – Мы совершаем тяжелый труд. Люди приходят сюда не для отдыха».

Далее последовал период мучительной адаптации коллектива Amazon к новым условиям работы. Совещания больше не начинались с того, что кто-то вставал и объявлял, кому дается слово, как прежде делали в Amazon и как продолжали делать во всем корпоративном мире. Вместо этого сотрудники раздавали друг другу свои «повествования», и в течение примерно 15 минут все сидели в тишине, погружившись в чтение. Изначально на объем «повествований» не налагалось никаких ограничений; Диего Пьячентини охарактеризовал эту новацию как мучительную, так как в течение нескольких недель некоторые умудрялись написать 60-страничные тексты. Вскоре после этого появилось дополнительное распоряжение: теперь «повествования» должны были занимать не более шести страниц, к которым добавлялось дополнительное пространство для сносок.

Нововведение с «повествованиями» пришлось по душе далеко не всем. Многие руководители считали, что настоящей целью новой системы было вознаграждение тех, кто умел складно писать, но при этом не обязательно являлся хорошим работником или автором инновационных идей. В частности, инженеры были недовольны тем, что их вынуждают писать сочинения, как будто они перенеслись во времени на уроки английского в девятом классе. «В результате „повествования“ постепенно превратились в нечто вроде описания данных, содержащихся в электронных таблицах», – говорила Лин Блейк, в то время занимавшая должность вице-президента, отвечающего за отношения компании с поставщиками. Блейк подозревала, что данное нововведение будет временным (впрочем, она ошибалась).

Со временем Безос начал вносить в свою идею доработки. Он постановил, что каждый раз, когда кто-либо предлагал создать новую функцию или приобрести новый товар, «повествование» на эту тему следовало писать в форме пресс-релиза. Задача Безоса состояла в том, чтобы добиться от сотрудников изложения дистиллированных идей, сущностей, отделенных от примесей. При этом он считал необходимым отталкиваться от того, что мог увидеть в предлагаемом новшестве покупатель – исходя из прочитанного им пресс-релиза, – а уже затем переходить к деталям, двигаясь в обратном направлении. Безос не верил в то, что сотрудник способен принять разумное решение по поводу новой функции или товара, не зная, как именно их можно представить миру и как на это отреагирует его величество покупатель.

Стив Джобс был известен своими проницательными догадками по поводу того, чего хотят покупатели, но также и непредсказуемостью в отношениях с коллегами. Говорят, что основатель Apple мог уволить сотрудника за то время, пока поднимался с ним в лифте. Он постоянно кричал на тех, кто недостаточно хорошо справлялся со своими обязанностями. Возможно, следует сделать вывод, что такое поведение является следствием работы в сфере высоких технологий, развивающейся весьма стремительными темпами, поскольку оно нередко проявляется у генеральных директоров, представляющих именно эту индустрию. Биллу Гейтсу были свойственны невероятные по силе вспышки гнева. Стив Балмер, его преемник в корпорации Microsoft, имел склонность бросаться стульями. Известно, что Энди Гроув, генеральный директор компании Intel с большим стажем, был очень суровым начальником и вызывал у людей такой страх, что однажды один из его подчиненных упал и потерял сознание, пока Гроув анализировал его работу.

Джефф Безос прекрасно вписывался в этот коллектив. Его бешеная энергия и предприимчивость не оставляли места другим идеальным для управляющего качествам, таким как вежливость и умение находить компромиссные решения. На публике он казался обаятельным и остроумным человеком, но при личном общении мог легко нагрубить сотруднику.

Безос был подвержен вспышкам гнева; сотрудники Amazon между собой называли их «психами». Тот подчиненный, которому не удавалось соответствовать установленным Без-

осом жестким требованиям, непременно вызывал у босса очередной «псих». Если сотрудник неверно отвечал на заданный вопрос, пытался угадать правильный ответ, ставил себе в заслугу выполненную другими работу, предпринимал попытки взять на себя управление внутренней политикой или демонстрировал любой намек на неопределенность или уязвимость в разгар важного обсуждения, корабль гнева в голове Безоса снимался с якоря и тут же терял управление. В таких случаях Безос был способен на жестокость и не подбирал слов, устраивая разгром. Среди его наиболее метких выражений, собранных и предоставленных ветеранами Amazon, встречаются следующие...

- «Если это наш план, то мне не нравится наш план».
- «Простите, я сегодня уже принимал свою таблетку от глупости?»
- «Мне что, сходить за документом, подтверждающим, что я генеральный директор компании, чтобы вы перестали в этом сомневаться?»
- «Уж не пытаетесь ли вы поставить себе в заслугу то, к чему не имеете никакого отношения?»
- «Вы слишком ленивы или просто некомпетентны?»
- «Я доверяю вам управление процессами мирового уровня, и этот факт лишь усиливает степень моего разочарования».
- «Если я еще раз услышу нечто подобное, мне придется покончить с собой».
- «Вас удивляет, что вы не знаете ответа на этот вопрос?»
- «Зачем вы разрушаете мою жизнь?»
- «Нам придется приложить интеллектуальные усилия, чтобы избавиться от этой проблемы». [После того как кто-то внес предложение]
- «Похоже, в следующем году ничего интересного от поставок ожидать не приходится». [После ознакомления с годовым планом, сделанным управляющими цепочками поставок]
- «Этот документ был явно написан вторым составом. Кто-нибудь может принести мне документ, подготовленный основными исполнителями? Я не собираюсь тратить время на писанину второго состава». [После прочтения «повествования» одного из руководителей]

Некоторые сотрудники Amazon придерживаются мнения о том, что Безосу, как и Стиву Джобсу, Биллу Гейтсу и Ларри Эллисону, недостает умения сочувствовать другим, и в результате он относится к своим работникам как к возобновляемым ресурсам, не беря во внимание их вклад в развитие компании. Это, в свою очередь, позволяет ему хладнокровно распоряжаться капиталом и рабочей силой и принимать сверхрациональные решения, в то время как на решения других руководителей могут влиять эмоции и взаимоотношения. Сторонники этой гипотезы также отмечают, что Безос в первую очередь поглощен поисками способов повышения производительности компании и улучшения качества обслуживания покупателей, а проблемы в рабочем коллективе для него являются второстепенными. «Он не из тех, кто получает удовольствие оттого, что задает людям трепку. Он не такой человек, – говорила Ким Рачмелер. – Джефф просто нетерпим к глупости, даже к случайным ее проявлениям».

Так или иначе, поведение Безоса обычно объяснялось довольно просто, поскольку его критика зачастую попадала точно в цель, что поражало и нередко раздражало сотрудников. Брюс Джонс, бывший вице-президент Amazon, рассказал об одном случае, имевшем место в период решения проблемы центров обработки и выполнения заказов. Группе, состоявшей из пяти инженеров, поручили разработать алгоритмы для оптимизации деятельности сборщиков центров. Инженеры работали над выполнением задачи в течение девяти месяцев, а затем представили результаты Безосу и совету руководителей. «У нас имелась прекрасная документация,

и все было действительно хорошо подготовлено», – говорил Джонс. Безос прочитал документ, произнес: «Вы все ошибаетесь», затем встал и начал писать что-то на доске.

«У него не было ни образования в сфере теории управления, ни специальных знаний об операционных системах, – рассказывает Джонс. – У него имелся лишь минимальный опыт работы с центрами распределения товаров, и он никогда не стоял неделями или месяцами у конвейера». Однако Безос изложил на доске свои доводы, и «каждое чертово слово, которое он написал, оказалось точным и правильным, – говорил Джонс. – Мы почувствовали бы себя легче, если бы мы сумели доказать ему, что он не прав, но мы не могли. Таково было типичное взаимодействие с Джеффом. Его характеризовала невероятная способность прекрасно разбираться в тех вещах, к которым он не имел никакого отношения, и он был абсолютно беспощаден в случаях, подобных нашему».

В 2002 г. Amazon решила изменить принцип учета товарных запасов, взяв вместо модели LIFO («последним прибыл – первым отгружен») модель FIFO («первым прибыл – первым отгружен»). Благодаря этому изменению компании стало бы легче отличать собственные товары от тех, что хранили в центрах обработки и выполнения заказов партнеры компании, такие как Toys «R» Us и Target.

Команду Джонса, занимавшуюся поставками товаров, назначили ответственной за выполнение этой сложной задачи. Однако из-за многочисленных сбоев программного обеспечения, случившихся при переходе на новую систему учета, Amazon на несколько дней лишилась возможности учитывать выручку от продажи товаров. На третий день этого кошмара, когда Джонс сообщал членам совета руководителей свежие новости по поводу перехода на новую систему учета, на него набросился Безос. «Он назвал меня „полным чертовым идиотом“, сказал, что не имеет понятия, зачем он нанял в компанию идиотов вроде меня, и добавил: „Нужно подчистить ваш отдел“, – вспоминал Джонс годы спустя. – Это было жестоко. Я едва не уволился. Он считал меня истощенным ресурсом. Уже через час он бы сделал вид, что ничего не произошло, но на самом деле все изменилось. Он как никто другой умеет указывать людям их место в интеллектуальной иерархии».

Когда Джонс покинул совещание, к нему подошел помощник Джеффа Уилки по административным вопросам и протянул трубку телефона. В это время Уилки был в отпуске, он звонил из Аризоны и уже знал о состоявшемся разное. Он сказал: «Брюс, я хочу, чтобы ты знал, что я поддерживаю тебя на 100 %. Я полностью в тебе уверен. Если тебе что-то нужно, я сделаю все, что в моих силах, чтобы помочь».

Джефф Уилки не всегда сглаживал жестокое поведение Безоса. Каждую осень они посещали все центры обработки и выполнения заказов Amazon, что превратилось в ежегодный ритуал, который они называли «турне с остановками по требованию». Это турне продолжалось в течение недели, по одному дню на каждый центр, и его целью было обеспечить сотрудникам с помощью авторитетного присутствия стимулы для устранения существующих недочетов и повышения эффективности работы. Генеральные управляющие со вспотевшими ладонями и учащенным пульсом отчитывались перед Безосом и Уилки, рассказывая о плане своих действий в нестандартных ситуациях и о том, как им в очередной раз удалось справиться с привлечением тысяч временных работников в праздничный сезон. Уилки и Безос требовали подробностей, задавая вопросы, обнаруживающие нечеловеческую прозорливость, что и вдохновляло, и устрашало одновременно. «Эти парни могли быть жестокими, – говорил Марк Мастандреа. – Нам приходилось без стеснения произносить: „Я не знаю; я вернусь к вам через пару часов“, и отправляться на поиски ответов на их вопросы. Нести чушь и что-то выдумывать было бесполезно, это означало бы конец всему».

Т. Э. Маллейн несколько лет трудился в логистической сети Amazon, в его функции входило содействие открытию новых центров обработки и выполнения заказов и управлению ими. Он основал новый центр в Чемберсберге, штат Пенсильвания, и сопровождал Уилки во время

первого его посещения. По словам Маллейна, Уилки начал осмотр с медленной прогулки по внутреннему периметру здания. В одном углу рядом с площадкой для приема он обнаружил беспорядочное нагромождение неперевозимых товаров – они были слишком тяжелы для передвижения на конвейерной ленте. По какой-то причине работники не смогли найти бланк заказа на эти товары и оставили их до поры сваленными в кучу.

После прогулки Уилки посмотрел на Маллейна и начал свою обычную беседу. «Вы ведь знаете, зачем я прошел по периметру? Расскажите мне». «В поисках недочетов», – ответил Маллейн. «Так почему ваши работники сваливают товары в кучу?» – «Потому что процесс в настоящее время не налажен. Он не дает точных и предсказуемых результатов». – «Верно. Значит, вы решите эту проблему?» – «Да».

Свои «турне» Безос и Уилки обычно устраивали в середине IV квартала, как раз в то время, когда праздничный ажиотаж уже начался, но дни больших покупок – «черная пятница» и «киберпонедельник» – еще не наступили. На время по-настоящему «большой толкучки» Уилки возвращался в Сиэтл, однако оставался на связи с подчиненными, проводя изнурительные для его коллег ежедневные телеконференции.

В праздничные дни нагрузка бывала настолько высока, что Уилки в терапевтических целях ввел новый ритуал: победные вопли. Когда сотрудник логистической сети или его команда справлялись с важной задачей, Уилки разрешал этому человеку или даже всей команде откинуться на стульях, закрыть глаза и издать в телефонную трубку торжествующий вопль. «Это оказалось замечательной терапией, но в первый раз крик сотрудника едва не взорвал мой телефон», – говорил Уилки.

Когда праздничные дни заканчивались и последняя коробка с заказом отправлялась к покупателю, что обычно происходило 23 декабря, «ты радовался Рождеству больше всех людей на планете, потому что потратил столько усилий, чтобы до него дожить» (любимое выражение Берта Вегнера). После Рождества планирование начиналось заново.

В 2002 г. Джефф Уилки предпринял первую заметную попытку воспользоваться увеличившимися размерами компании и ее рыночной властью, чтобы добиться улучшения условий сотрудничества с главным бизнес-партнером – United Parcel Service (UPS). В том году предстояло обновить контракт Amazon с UPS, и гигант в сфере доставки, вовлеченный в конфронтацию с профсоюзом Teamsters, казался, не собиравшись давать онлайн-компании никаких поблажек. Amazon прежде практически не прибегала к использованию услуг Federal Express, а Государственная почтовая служба США, которая могла бы послужить заменой UPS, не имела права обсуждать расценки. Казалось бы, у Amazon не было никаких шансов на получение скидки.

Однако в начале 2002 г. Уилки, почувствовав возможность успеха, обратился к Брюсу Джонсу с просьбой наладить отношения с почтовой службой FedEx. В течение следующих шести месяцев Джонс со своей командой часто приезжал в главный офис FedEx в Мемфисе, договариваясь об интеграции логистических систем и постепенно увеличивая объем отгрузок. Кроме того, Amazon стала чаще пользоваться услугами Почтовой службы США: сотрудники компании подъезжали на грузовиках к почтовому отделению и добавляли свои посылки непосредственно к грузу федеральной почты.

Летом того же года, в преддверии 1 сентября – даты окончания срока договора с UPS, – Уилки начал переговоры с почтовой службой в Луисвилле. Когда стало ясно, что UPS, как и ожидалось, не собирается отклоняться от своего стандартного прейскуранта, Уилки пригрозил расторгнуть контракт. Представители UPS решили, что он блефует. Тогда Уилки позвонил Джонсу, находившемуся в Сиэтле, и сказал: «Брюс, отключай их».

«За 12 часов они осуществили две поставки вместо прежних нескольких миллионов [от Amazon] ежедневно», – говорил Джонс, прилетевший в Фернли, чтобы лично наблюдать за последствиями этого шага. Конфронтация продолжалась 72 часа и прошла незамеченной для



покупателей и сторонних наблюдателей. В Фернли представители UPS заявили Джонсу, что они уверены в неспособности Amazon справиться с потоком поставок без их участия и в том, что FedEx захлебнется в таком объеме почтовых отправок. Возможно, они были правы. Однако дело не дошло до критической точки, поскольку управляющие UPS сдались и предоставили Amazon скидку.

«Да, по большей части компания могла бы функционировать без них, – говорил Уилки, – но с большим трудом и весьма мучительно. Они это знали. Я не собирался расторгать контракт, я лишь хотел добиться справедливой цены». В конце концов он ее получил и привез в главный офис первую внушительную скидку для компании, преподав руководителям UPS урок о силе рыночного преимущества и о применимости дарвиновской теории борьбы за выживание в мире большого бизнеса.

В 2003 г. Джеффу Безосу пришла в голову очередная идея, изменявшая концепцию работы его компании. На этот раз нововведение было вызвано спросом со стороны покупателей, которым требовались такие сложные категории товаров, как оборудование, спортивные изделия и электроника. В целях реализации новой концепции Безос решил провозгласить Amazon «антимагазином».

В то время он выбрал в качестве очередной товарной категории для расширения ассортимента интернет-магазина ювелирные изделия. Категория выглядела весьма заманчиво: товары небольшие по размеру, цены высокие, транспортировка относительно недорогая. Для управления процессом Безос выбрал двоих менеджеров по розничным продажам, Эрика Бруссарда и Рэнди Миллера. По обыкновению менеджеры, которым Безос поручил возглавить продажи в новой товарной категории, не имели в этой сфере никакого опыта.

Однако, как бы заманчиво ни выглядела идея, продажа ювелирных изделий была сопряжена с определенными трудностями. Эти дорогие вещицы, на первый взгляд, не представлялось возможным продемонстрировать покупателям во всех подробностях через интернет; кроме того, дороговизна товаров спровоцировала бы многочисленные кражи в центрах обработки и выполнения заказов. Еще одна проблема была связана с ценообразованием: ювелирная промышленность отличалась упрощенной моделью установления розничной цены, подразумевавшей наличие щедрой маржи. Розничная надбавка для этой товарной категории была весьма существенной: магазины удваивали или даже утраивали оптовые цены. Производители и розничные продавцы ювелирных изделий крепко держались за традицию, и это входило в противоречие с твердым убеждением Безоса, что его компания должна предлагать покупателям самые низкие на рынке цены.

Менеджеры, назначенные ответственными за организацию продаж ювелирных изделий, решили использовать подход, схожий с тем, который компания незадолго до этого выбрала, осторожно вступая на рынок предметов одежды, позволив более опытным розничным торговцам продавать эти товары через платформу Marketplace на сайте Amazon, взимая свою комиссию. Тем временем сотрудники Amazon могли следить за процессом и набираться опыта. «Это у нас получилось неплохо, – говорил Рэнди Миллер. – Если вы совершенно не разбираетесь в какой-то сфере, откройте возможность продаж через Marketplace, пригласите розничных торговцев, проследите за тем, как они себя ведут и что продают, сделайте выводы и затем включайтесь в работу сами».

Безос, казалось, одобрял эту идею, по крайней мере поначалу. Но однажды во время совещания руководителей и команды, ответственной за организацию продаж новой товарной категории, он продемонстрировал присутствующим, что его мнение изменилось. В ходе обсуждения торговых наценок в ювелирном бизнесе один из коллег Рэнди Миллера упомянул про «традиционный способ» ведения бизнеса в этой сфере. «У вас неправильный подход», – произнес Безос, затем извинился и сказал, что ему нужно принести кое-что из своего кабинета.

Спустя несколько минут он вернулся с пачкой отсканированных листов и раздал каждому по экземпляру документа со всего одним абзацем текста, содержащим около десятка предложений. Начинаясь он словами «Мы являемся „антимагазином“».

Этот документ, по воспоминаниям Миллера и других сотрудников, присутствовавших на собрании, раскрывал представления Безоса о том, как должна выглядеть его компания, и объяснял, почему бизнес многих других предприятий оказывался под угрозой, когда Amazon вторглась в привычную для них сферу деятельности (что актуально до сих пор).

Определение «антимагазин» для Безоса означало, что Amazon свободна от ограничений, накладываемых традиционными законами розничной торговли. Компания обладала фактически неограниченными площадями для хранения товаров и подстраивалась под нужды каждого покупателя. Она позволяла оставлять на сайте своего интернет-магазина как положительные, так и негативные отзывы и размещала товары, бывшие в употреблении, рядом с новыми, чтобы покупатель мог делать между ними осознанный выбор. Безос считал, что Amazon одновременно предлагала и постоянно низкие цены, и отличное качество обслуживания клиентов. Таким образом компания объединяла в себе преимущества Wal-Mart и Nordstrom.

Определение «антимагазин» означало также, что Amazon должна была заботиться только об интересах покупателя. Законы ювелирного бизнеса предполагали наличие стандартной 100- или 200 %-ной торговой наценки – а для Amazon это просто было неприемлемо.

На том же совещании Безос объявил, что Amazon не является розничным торговцем и, следовательно, не обязана подстраиваться под традиционные правила торговли. Он призвал игнорировать правила ценообразования, существующие в ювелирном бизнесе, и предложил присутствующим представить радость клиента, который купит на сайте Amazon браслет за 1200 долл., затем захочет произвести оценку его стоимости и, обратившись к местному ювелиру, выяснит, что обычная цена этого браслета составляет 2000 долл. «Я знаю, что вы – розничные торговцы, и я нанял вас потому, что вы розничные торговцы, – сказал Безос. – Но я хочу, чтобы вы поняли, что отныне и навеки вас не должны ограничивать старые правила этого бизнеса».

Весной 2004-го интернет-магазин начал продавать ювелирные изделия; две трети товаров этой категории присутствовали на Marketplace, остальная часть – в самой Amazon. В течение нескольких месяцев Безос был поглощен мыслью о дизайне элегантной деревянной коробочки, которую компания могла бы использовать в качестве упаковки для ювелирных изделий. «Эта коробочка была для него превыше всего, – говорил Рэнди Миллер. – Он хотел, чтобы она стала такой же культовой, как коробочки фирмы Tiffany's».

Amazon заключила контракт со светской львицей Пэрис Хилтон, по которому ювелирные изделия с разработанным ею дизайном продавались исключительно на сайте Amazon. Компания вложила значительные средства в разработку специальной компьютерной программы, позволявшей покупателям самостоятельно конструировать на сайте дизайн колец, которые они хотели бы приобрести. Затем нанятые компанией ювелиры изготавливали эти кольца в специально отведенном помещении центра обработки и выполнения заказов в Лексингтоне, штат Кентукки. Кроме того, Amazon добавила на сайт функцию под названием Diamond Search, которая позволяла покупателям подбирать для украшений конкретные камни, задавая количество карат, форму и цвет. Безос, следуя своей суровой тактике, все сильнее обнаруживавшей его страсть к конкуренции, распорядился, чтобы сотрудники, ответственные за связи с общественностью, выпускали пресс-релизы, относящиеся к продаже на сайте ювелирных изделий, каждый раз, когда главный конкурент в этой отрасли (расположенная в Сиэтле компания Blue Nile, лидер рынка онлайн-торговли ювелирными изделиями) презентовал свою квартальную отчетность.

Продажа ювелирных изделий, по словам управляющих, отвечавших за эту товарную категорию, принесла компании прибыль, однако, вопреки ожиданиям Безоса, посаженные

семена не превратились в деревья. Если часы на сайте Amazon пользовались у покупателей огромной популярностью, то за покупкой обручальных колец люди предпочитали ходить в реальные магазины. Спустя некоторое время программа пользовательского дизайна колец и функция Diamond Search исчезли с сайта компании. Внимание Amazon привлекли новые арены борьбы – рынки одежды и обуви. Сотрудники, которые имели отношение к продажам ювелирных изделий, позднее делились своими мрачными впечатлениями об условиях, в которых им приходилось работать. При этом они указывали на постоянную смену задач, кадровую чехарду и нескончаемые прения с поставщиками, выражавшими недовольство применяемой Amazon политикой ценообразования. Быть «антимагазином», очевидно, оказалось не так просто, как представлял Безос.

\* \* \*

Пока различные команды с бóльшим или меньшим успехом организовывали выход Amazon на рынки новых товарных категорий, Джефф Уилки со своей группой практически завершил порученную ему миссию по оптимизации процедуры процессов обработки и выполнения заказов. Теперь, когда покупатель оформлял заказ, состоящий из шести товаров, программное обеспечение компании быстро анализировало такие факторы, как адрес покупателя, наличие нужных товаров в центрах обработки и выполнения заказов, а также графики перевозок различных транспортных компаний по всей стране. После этого оно с учетом всех переменных определяло наиболее быстрый и одновременно дешевый способ транспортировки товаров.

Кардинальная замена программного обеспечения логистической сети оправдала возложенные на нее ожидания. Расходы на единицу товара (все затраты на выполнение конкретного заказа) снизились, а время транспортировки (промежуток между оформлением заказа на сайте и его отправкой) сократилось. Спустя год после памятного совещания в Фернли на выполнение заказа, в который входили практически любые товары из числа имевшихся в распоряжении центров обработки и выполнения заказов, требовалось всего лишь четыре часа, в то время как на момент прихода Уилки в Amazon этот срок составлял до трех дней. Другие онлайн-магазины управлялись с аналогичными заказами в среднем за 12 часов.

Эффективная доставка и возможность указания точного времени обеспечивали Amazon преимущество перед конкурентами, в особенности перед компанией eBay, которая вообще не занималась вопросами транспортировки. Быстрое и точное выполнение заказов было тем рычагом, на который Безос не жалел средств, и теперь он получил возможность воспользоваться этим рычагом для реализации своих стратегий.

До 2002 г. компания предлагала покупателям три варианта доставки заказа за дополнительную плату: на следующий день, через день или через два дня. Команда Уилки называла такие заказы скоростными или срочными и организовала для них отдельный процесс. В центрах эти заказы в ускоренном темпе обрабатывались сортировальными машинами Crisplant, а затем первыми же попадали в грузовики, отвозившие посылки в почтовую службу. Компания постепенно совершенствовала процедуру, заканчивая комплектацию заказов, доставка которых должна была осуществляться на следующий день, за 45 минут до отправления последнего грузовика. Экспресс-доставка обходилась чрезвычайно дорого как покупателям, так и Amazon, но предполагалось, что в перспективе наличие возможности ускоренной доставки принесет компании существенные дивиденды.

В 2004 г. инженер Amazon по имени Чарли Уорд внес предложение в рамках проекта Idea Tool, позволявшего сотрудникам Amazon высказывать свои соображения. Экономичная доставка, утверждал он, была рассчитана на покупателей, для которых стоимость имела значение, а время – нет; такие покупатели напоминали путешественников, которые, приобретая билеты на самолет, платят меньше других, поскольку не имеют ничего против прибытия на

место в ночь на субботу. Заказы экономичных покупателей компания отправляла на погрузку лишь тогда, когда в грузовиках оставалось свободное место, что снижало общую стоимость транспортировки. Уорд предложил создать услугу для противоположной категории покупателей – скоростную доставку для тех, кому было важно время, а стоимость не имела значения. При этом он предлагал организовать подписку на услугу с уплатой ежемесячных взносов.

Осенью того же года энтузиазм сотрудников, вызванный идеей Уорда, привлек внимание Безоса. Предложение вдохновило его мгновенно, и он попросил нескольких человек, среди которых был Вайджей Рейвиндран, управляющий системой заказов Amazon, встретиться с ним в субботу в его доме в Медине. В самом начале совещания Безос подчеркнул важность темы, для обсуждения которой все в тот день собрались, и сказал, что организация подписки на скоростную доставку теперь является задачей первостепенной важности. «Это хорошая идея», – сообщил он собравшимся инженерам. Он попросил Рейвиндрана и Джеффа Холдена набрать команду из 12 лучших программистов и сказал, что программа должна быть готова к моменту публикации следующей бухгалтерской отчетности компании в феврале. Иными словами, в распоряжении разработчиков оставалось лишь несколько недель.

В течение двух последующих месяцев Безос еженедельно встречался с командой программистов, в которую вошли Чарли Уорд и Дороти Николс, ставшая впоследствии одним из руководителей проекта Kindle. Вместе они разработали услугу двухдневной доставки заказа, опираясь на способность команды Уилки ускорять при необходимости процесс обработки и выполнения заказов в центрах Amazon. Команда разработчиков предлагала несколько вариантов названий для нового сервиса. Один из них, «Суперэконом Платинум», Безос отверг с ходу, не желая, чтобы клиенты считали новую услугу частью программы по экономии их средств. Бинг Гордон, член совета директоров Amazon и партнер фонда Kleiner Perkins, приписывает себе идею названия Amazon Prime, хотя некоторые члены команды имеют на этот счет иное мнение. В офисе Amazon было проведено тестирование на фокус-группах процедуры оформления заказа премиум-доставки. Поскольку волонтерам предложенный порядок действий показался не совсем ясным, Холден предложил добавить на сайт большую оранжевую кнопку с надписью «Создать учетную запись Prime».

Определить стоимость подписки оказалось непросто, так как никто не знал, сколько покупателей захочет воспользоваться новой услугой и каким образом наличие подписки повлияет на количество покупок. Команда обсуждала несколько вариантов, включая 49 и 99 долл. Безос остановился на 79 долл. в год, сказав, что стоимость должна быть существенной, но одновременно и приемлемой, чтобы покупатели согласились ее заплатить. «Дело было не в 79 долл. Главная цель состояла в том, чтобы повлиять на мышление людей таким образом, чтобы они покупали товары только на Amazon», – говорил Рейвиндран, впоследствии занявший должность директора по цифровым технологиям в газете Washington Post.

Безос настаивал, что новый сервис должен быть запущен в феврале. Когда разработчики сообщили, что им требуется дополнительное время, Безос перенес на неделю дату публикации отчетности компании. В три часа ночи, накануне срока сдачи, члены команды завершили работу над деталями. Задача была сложной, но выполнимой, поскольку большое количество элементов, необходимых для ее выполнения, уже существовало. Команда Уилки создала систему для скоростной сборки, упаковки и транспортировки приоритетных заказов в центрах обработки и выполнения. Европейское отделение Amazon запустило услугу подписки в рамках недавно появившейся программы «видеодиски почтой» (используя опыт компании Netflix) в Германии и Великобритании. Эту еще неопробованную услугу быстро усовершенствовали и реализовали в США для поддержки Prime. «Казалось, эта программа всегда существовала в нашей компании, мы лишь добавили к ней последние штрихи», – говорил Холден.

Создание программы подписки на сервис ускоренной доставки Prime было во многих отношениях рискованным предприятием. Компания не имела точного представления о том,

как программа повлияет на количество совершаемых покупок или изменит спрос на товары различных категорий. Если скоростная транспортировка одного заказа стоила компании 8 долл. и если клиент, подписавшийся на данную услугу, осуществлял 20 заказов ежегодно, это обходилось Amazon в 160 долл. транспортных расходов, что значительно превышало сумму взноса, равную 79 долл. Услуга дорого обходилась компании, и никакого ясного способа достижения уровня безубыточности здесь не существовало. «Мы приняли это решение вопреки выводам, полученным при анализе финансовых аспектов, которые подтверждали, что мы сошли с ума, решив бесплатно оказывать услугу двухдневной транспортировки», – говорил Диего Пьячентини.

Безос, однако, продолжал полагаться на свою интуицию и опыт. Он знал, что придуманный ранее сервис экономичной доставки изменил поведение клиентов, послужив стимулом делать более крупные заказы и покупать товары из новых категорий. Он также убедился, что с внедрением технологии 1-Click, сильно упростившей процесс покупки, клиенты стали тратить больше денег. Это ускоряло вращение легендарного «маховика» компании – ее колеса фортуны. Когда покупатели тратили больше, объемы продаж увеличивались, что позволяло снижать стоимость транспортировки и заключать более выгодные соглашения с поставщиками. Это экономило средства компании, которые она могла направить на поддержание программы Amazon Prime, что, в свою очередь, способствовало снижению цен.

Услуга ускоренной доставки Prime в конце концов оправдала ожидания. Она вызывала у покупателей зависимость от Amazon; те с жадностью набрасывались на возможность получения удовольствия, вызываемого доставкой купленного всего через два дня после заказа. В то время подписка на Prime, по словам Джейсона Килара, была схожа с заменой коммутируемого удаленного доступа к интернету на широкополосные каналы связи. Наличие подписки на скоростную доставку вызывало у клиентов иррациональное желание извлечь из нее максимальную выгоду. На первых порах Amazon не удавалось получить прибыль от новой услуги, поскольку вся дополнительная выручка уходила на оплату скоростной транспортировки. Однако постепенно команда Уилки стала все более эффективно справляться с проблемой комплектации заказов, что экономило средства и сокращало транспортные расходы на двузначное число процентов ежегодно.

На протяжении нескольких лет программа Amazon Prime не рассматривалась как значительный успех компании, более того, отношение к ней внутри самой Amazon на первых порах было довольно прохладным. Один из руководителей по развитию технологий в разговоре с Вайджеем Рейвиндраном поделился своими опасениями, мол, Безос прибирает к рукам прямое управление инженерами ради воплощения своих любимых проектов. Другие менеджеры опасались убытков, которые могла повлечь за собой новая услуга. Безос оставался едва ли не единственным, кто продолжал верить в успех этой идеи и все время следил за тем, как растет число подписок, вмешиваясь каждый раз, когда команда, отвечавшая за розничные продажи, убирала рекламу скоростной доставки с главной страницы сайта.

Уже в феврале 2005 г. Безос мог чувствовать себя победителем. Когда на общем собрании, проходившем, как обычно, в театре Мура на 2-й авеню, Вайджей назвал в числе новых достижений компании сервис Amazon Prime, аудитория, последовав примеру Безоса, разразилась аплодисментами.

Программа подписки Prime открыла новые возможности для продвижения, и уже в следующем году Amazon ввела услугу под названием «Выполнение заказов компанией Amazon» (FBA). Она предоставляла другим торговым фирмам возможность хранить свои товары в центрах обработки и выполнения заказов Amazon и использовать ее средства доставки. Дополнительным преимуществом являлось то, что заказывать товары сторонних продавцов могли подписчики программы Prime, а это, в свою очередь, обеспечивало торговым

компаниям доступ к наиболее активным покупателям Amazon. У команды логистов под руководством Уилки появился новый повод для гордости. «Вот это был настоящий успех, – говорил Берг Вегнер. – Мы создали настолько хорошую услугу, что другие компании хотели платить нам за ее использование».

Когда в конце 2006 г. Безос вызвал Уилки к себе в кабинет, чтобы обсудить операционную деятельность компании, тот не ожидал услышать, что грядущий предпраздничный сезон распродаж будет для него последним на посту вице-президента по логистике. Безос собирався назначить Уилки руководителем всего североамериканского направления розничных продаж и предложил ему найти себе замену для дальнейшего управления логистическим подразделением. Уилки рассудил, что развитие центров обработки и выполнения заказов Amazon достигло логического предела, поэтому, вместо того чтобы повысить в должности одного из управляющих логистической сетью Amazon, каждый из которых, как и сам Уилки, был воспитан на концепции «Шесть сигм», Уилки занялся поисками человека со свежими идеями и международным опытом в необходимой сфере.

В итоге выбор пал на Марка Онетто, бывшего менеджера компании General Electric, имевшего сильный французский акцент и талант к созданию анимаций. Под надзором Онетто инженеры вновь модернизировали программное обеспечение логистической сети Amazon и разработали систему под названием «Механический сенсей», способную симулировать все распоряжения, поступавшие в центры выполнения заказов, и вычислять наиболее выгодное расположение для новых центров. Кроме того, Онетто сделал основной акцент на движении компании в сторону бережливого производства – еще одного заимствованного у корпорации Toyota принципа управления, заключавшегося в сокращении убытков и внедрении целесообразных производственных изменений. Время от времени в Amazon приезжали японские консультанты, которых деятельность компании повергала в такой шок, что сотрудники Amazon прозвали их «инсультантами».

Несмотря на то что внимание руководителей Amazon было сосредоточено на программном обеспечении и компьютерных системах, в процессе обработки и выполнения заказов участвовал еще один важный элемент – рабочие с низкой заработной платой, которые обеспечивали работоспособность центров. По мере роста компании руководители в течение 10 лет нанимали десятки тысяч временных работников на период каждого праздничного сезона, обычно отбирая на постоянную работу около 10–15 % от общего числа нанятых. Эти рабочие, как правило, не имевшие нужной квалификации, трудились не покладая рук за 10–12 долл. в час в тех местах, где редко можно было найти себе работу получше, и, скорее всего, не питали особой любви к своим работодателям из Amazon. Воровство стало перманентной проблемой, поскольку центры обработки и выполнения заказов были забиты вещами, унести которые не представляло труда, – например, видеодисками и ювелирными украшениями, – поэтому компания оснастила все свои центры обработки и выполнения заказов металлоискателями и камерами наблюдения, а затем заключила договор с охранным предприятием, сотрудники которого патрулировали территорию центров. «Они определенно видели в каждом из нас человека, способного что-нибудь украсть, – говорил Рэндолл Краузе, работавший в 2010 г. в центре обработки и выполнения заказов в Фернли. – Я, в принципе, не принимал это на свой счет, потому что, скорее всего, воровали действительно многие».

Amazon пыталась бороться с правонарушениями сотрудников с помощью системы штрафных баллов, которая отражала уровень их недобросовестности. Опоздание на работу оценивалось в 0,5 балла, прогул – 3 балла. Даже за отсутствие на работе из-за болезни начисляли 1 балл. Сотрудник, набравший 6 штрафных баллов, подлежал увольнению. «Они выдвигали свои условия, и, если ты не оправдывал их ожидания, всегда находились люди, готовые занять твое место, – рассказывал Краузе. – Они не давали второго шанса».

В течение многих лет такие профсоюзы, как Teamsters и United Food and Commercial Workers, предпринимали попытки привлечь сотрудников центров обработки и выполнения заказов, расположенных на территории США, в свои ряды; они раздавали флаеры на парковках, а иногда стучались в двери работников. Логисты Amazon быстро узнали о деятельности профсоюзов на подведомственной им территории и ясно дали понять, что попытки вступить в профсоюз недопустимы. Большая штатная численность и постоянная текучка кадров в центрах обработки и выполнения заказов создавали серьезные препятствия для объединения работников в профсоюзную организацию. Совсем недавно, в 2013 г., сотрудники двух центров обработки и выполнения заказов Amazon в Германии устроили четырехдневную забастовку с требованиями льгот и повышения заработной платы. Компания отказалась участвовать в переговорах с забастовщиками.

Сами профсоюзы заявляют еще об одном препятствии – боязни возмездия. В январе 2001-го компания в рамках программы по сокращению расходов закрыла колл-центр по обслуживанию клиентов. Представители Amazon утверждали, что закрытие центра никак не связано с активизацией деятельности профсоюза в данном подразделении, однако члены профсоюза в этом не уверены. «Первая проблема, с которой ты сталкиваешься, когда участвуешь в объединении персонала Amazon, – это страх, – рассказывал Ренни Сэуэд, представитель Вашингтонского союза работников в сфере технологий. – Сотрудники боятся, что их уволят, – несмотря на то что с формальной точки зрения это незаконно. Вы должны отстаивать свои права, когда их нарушают».

Помимо чисто человеческих проблем, неизбежно возникавших в центрах обработки и выполнения заказов (таких, как воровство, деятельность профсоюзов и прогулы), источником головной боли высшего эшелона Amazon являлась еще и непредсказуемая погода. В руководстве компании смирились с тем, что им придется установить кондиционеры в центре обработки и выполнения заказов в Фениксе, где летом обычно очень жарко, однако решили сэкономить на установке кондиционеров в местах с более холодным климатом, сочтя такие затраты излишними. Вместо этого управляющие центрами обработки и выполнения заказов изобретали иные методы борьбы с жарой. Если шкала термометра поднималась выше 38 °С, что нередко случалось летом на Среднем Западе, к утренним и обеденным 15-минутным перерывам добавлялось по 5 минут; кроме того, компания устанавливала вентиляторы, а сотрудникам выдавались бесплатные напитки Gatorade.

Подобные меры представляются до смешного неэффективными; так и было на самом деле. В 2011 г. в аллентаунской газете The Morning Call появилась разоблачительная статья о вредных условиях труда в период суровой летней жары в двух центрах обработки и выполнения заказов Amazon в Лихай-Вэлли. У 15 сотрудников обнаружили симптомы недомогания, вызванного жарой, и их отправили в местную больницу. Врач-реаниматолог позвонил в федеральный надзорный орган и сообщил о нарушении условий труда на рабочих местах. Во всех подробностях, поразивших многих читателей и покупателей Amazon своей невероятной жестокостью, автор статьи сообщал, что компания платила частной санитарной фирме за то, чтобы та в жаркие периоды направляла своих фельдшеров на дежурство неподалеку от центров, чтобы они могли оказать помощь работникам, потерявшим сознание от тепловых ударов.

Джефф Уилки утверждал, что в общем и целом работа на складах компании является даже менее опасной, чем работа в торговом центре, что подтверждается малочисленностью инцидентов, зарегистрированных Администрацией профессиональной безопасности и здоровья (OSHA) {3}. Впрочем, для общественного мнения это не играло никакой роли. Статья породила взрывную волну в СМИ, и на следующий год оказавшиеся под огнем жесткой критики представители Amazon сообщили, что компания выделит 52 млн долл. на монтаж систем кондиционирования в некоторых других центрах обработки и выполнения заказов {4}.

Безос и Уилки могли сколько угодно бороться с беспорядком и предпринимать попытки взять ситуацию под контроль, но им никогда не удавалось искоренить проявления хаоса окончательно. Непостоянная и непредсказуемая человеческая природа все время проявлялась в самых неожиданных ситуациях – как, например, в декабре 2010 г., когда недовольный сотрудник устроил пожар на складе в Фернли. Работников эвакуировали, и, по словам двух очевидцев, они вынуждены были стоять на морозе в течение двух часов, пока их не распустили по домам. В том же году в Фернли один работник, собиравшийся уволиться из компании, забрался на конвейерную ленту и катался на ней по всему центру, пока его не сняли и не препроводили к выходу.

Но, пожалуй, наиболее интересный случай произошел в беспокойный период сезона распродаж 2006 г. Временный сотрудник центра обработки и выполнения заказов в Коффивилле, штат Канзас, приходил на работу к началу своей смены и уходил после ее завершения, но странным образом никак не проявлял своего присутствия в течение рабочего дня. В то время Amazon еще не использовала систему отслеживания продуктивности каждого работника, потому объяснение такой странной ситуации было найдено лишь спустя неделю или даже больше.

Оказалось, что этот работник втайне от всех соорудил себе «пещеру» высотой в 2,5 м из деревянных поддонов, сложенных в дальнем углу помещения центра обработки и выполнения заказов. Там он устроил себе уютное жилище, обставив его вещами, позаимствованными из обильных запасов компании. В импровизированном убежище у него была еда, удобная кровать, а стены украшали вырезанные из книжек картинки и несколько эротических календарей. Брайан Кэлвин, генеральный управляющий центра в Коффивилле, обнаружил тайник и выгнал нерадивого работника на улицу. Мужчина беспрекословно покинул здание центра и медленно поплелся к ближайшей автобусной остановке, возможно, торжествуя при этом в душе.



## Глава 7

### Технологическая компания, а не ретейлер

30 июля 2005 г. Amazon шумно отпраздновала свое десятилетие в сиэтлском «Бенароя-холле». Среди приглашенных были известные писатели Джеймс Паттерсон и Джим Коллинз, а также сценарист Лоуренс Касдан, которые общались с сотрудниками компании и другими гостями, а Боб Дилан и Нора Джонс выступали на сцене и дуэтом (что можно назвать редким явлением) спели песню Дилана «I Shall Be Released». Вел вечер комик Билл Махер. В необходимости потратить деньги на столь широкое празднование Безоса убедила вице-президент Amazon по маркетингу Кэти Сэвитт. Характерно, что при организации данного мероприятия были учтены и интересы клиентов компании: концерт транслировался в прямом эфире на сайте Amazon.com, и его посмотрели более миллиона посетителей.

Несмотря на достигнутые успехи, Amazon.com на тот момент не являлась лидирующей интернет-компанией. Это была эпоха Google, звездного поисковика из Кремниевой долины. Соучредители Google Ларри Пейдж и Сергей Брин переписывали историю интернета. Их громкое восхождение, включая проведение первичного публичного размещения акций в 2004 г., приковало к себе всеобщее внимание. К тому времени продуманные модели онлайн-бизнеса и опытные менеджеры из традиционных компаний оказались не в чести в Кремниевой долине; на смену последним постепенно приходили руководители, обладающие глубокой технической компетенцией.

Казалось, что эпоха выпускников Гарвардской школы бизнеса и финансовых гениев с Уолл-стрит закончилась и пришли времена, более подходящие для кандидатов наук Стэнфордского факультета информатики. Однако сторонние наблюдатели не верили, что этот глубокий сдвиг принесет какую-либо пользу компании Amazon. В год, предшествовавший 10-летию юбилею, акции компании упали на 12 % из-за того, что инвесторы посчитали ее прибыль слишком скудной и сосредоточили свое внимание на более привлекательных бизнес-моделях других интернет-компаний. Скепсис в отношении перспектив компании выразили 18 из 23 финансовых аналитиков, наблюдавших за деятельностью Amazon. По ценным бумагам давались рекомендации «держат» или даже «продавать». При этом рыночная капитализация eBay, по-прежнему считавшейся идеальным местом для инвестиций, в три раза превышала аналогичный показатель Amazon. Рыночная оценка стоимости Google, несмотря на то, что ее IPO состоялось менее года назад, превышала стоимость Amazon в четыре раза. Из всего этого следовало, что инвестиции в активы онлайн-ритейлера, торговавшего по фиксированным ценам, явно вышли из моды.

С конца 1990-х годов Безос не устал повторять, что Amazon является технологической компанией, пионером электронной коммерции, а не просто онлайн-розничным продавцом. Но это выглядело скорее как стремление подменить реальность фантазией. Amazon по-прежнему получала большую часть своих доходов за счет розничной продажи товаров. Несмотря на все протесты Безоса, Amazon по всем параметрам больше походила на продавца – причем не слишком преуспевающего.

Через неделю после празднования юбилея компании New York Times опубликовала на первой странице своего воскресного делового раздела большую статью, где высказывалось предположение, что Безос уже не является тем человеком, который наилучшим образом подходит для выполняемой им работы {1}. В частности, в этой статье были процитированы следующие слова одного из аналитиков: «Настало время мистеру Безосу последовать примеру многих других основателей технологических компаний: найти профессионально подготовленного исполнительного директора, имеющего значительный опыт оперативного управления, и передать руководство ему».

Взлет популярности Google привел не только к перевороту в умах финансистов и представителей медийного пространства. Он создал новые проблемы для Amazon. Теперь, вместо того чтобы открывать непосредственно сайт Amazon.com и искать там нужный товар, интернет-пользователи начинали свой поход по магазинам с поисковой страницы Google, что означало появление нежелательного посредника между Джеффом Безосом и его клиентами. При этом Google имела собственные амбиции в сфере электронной коммерции и тоже создала торговую платформу, получившую название Froogle. Кроме того, Amazon и eBay были вынуждены конкурировать друг с другом за приобретение в рекламных целях наиболее популярных ключевых слов, связанных с покупками и набираемых пользователями в поисковой системе Google, – таких как «телевизор с плоским экраном» или Apple iPod. Фактически обеим компаниям приходилось выплачивать Google комиссионные с тех продаж, которые начинались с интернет-поиска. Чтобы сделать этот новый вид рекламы более эффективным, специалисты Amazon разработали одну из первых автоматизированных поисково-рекламных систем, которая была названа Urubamba – в честь реки, протекающей по территории Перу и являющейся притоком Амазонки. Однако Безос опасался, что, помогая таким образом Google в разработке новых инструментов, Amazon в дальнейшем сама может оказаться жертвой использования этих инструментов ее соперниками. «Относитесь к Google как к горе. Вы можете на нее взобраться, но не сумеете ее сдвинуть, – посоветовал он Блейку Шоллю, молодому инженеру, работавшему над системой Urubamba. – Используйте их, но не делайте их умнее».

Помимо прочего, Google конкурировала с Amazon в борьбе за клиентов и талантливых инженеров. После проведения IPO поисковый гигант открыл офис в Кирклэнде, в 20 минутах езды от центра Сиэтла. При этом Google предоставляла своим сотрудникам щедрые льготы, включая бесплатное питание, места в детском саду для их детей и посещение тренажерного зала, не говоря уже об опционах на акции. В свою очередь, Amazon могла предложить лишь свои дешевоющие ценные бумаги и насыщенную внутренними конфликтами корпоративную атмосферу, а питание и парковку сотрудники компании по-прежнему должны были оплачивать из собственного кармана. Не удивительно, что в таких условиях инженеры Amazon начали массово переходить в Google.

В это время Безос неустанно предпринимал рискованные вылазки за пределы основного бизнеса Amazon. В 2003–2005 гг. Amazon запустила собственную поисковую систему и разработала инструмент, позволяющий клиентам осуществлять текстовый поиск внутри книг, представленных на сайте. Кроме того, в помощь пионерам только начинавшего набирать популярность движения, известного как краудсорсинг, компания создала специальный сервис под названием Mechanical Turk. Тогда же была заложена основа веб-сервисов Amazon (Amazon Web Services) – ознаменовавших начало эры современных облачных вычислений.

При этом Безос активно боролся с тем, что он назвал «институциональным неприятием», под которым понимались любые признаки внутреннего сопротивления его неортодоксальным инициативам. Даже сильные компании, по его словам, как правило, рефлекторно сопротивляются движению в непривычных направлениях. Во время ежеквартальных заседаний совета директоров Безос просил каждого руководителя поделиться известными ему примерами институционального неприятия. Безос активно подготавливал почву для того, что выльется в целую серию неожиданных, дорогостоящих и рискованных экспериментов. Он просто не мог смириться с тем, что Amazon уготована судьба скучного и низкорентабельного интернет-магазина. «Есть только один способ выйти из затруднительного положения, – неоднократно повторял он своим сотрудникам, – и заключается он в том, чтобы найти этот выход».

Безос был уверен, что Amazon должна позиционироваться как технологическая компания, а не как продавец, поэтому начал нанимать инженеров-технологов и придумывать заковыристые наименования для их должностей. Так, в 2001 г. он переманил в Amazon ветерана Apple

и известного эксперта в области пользовательских интерфейсов Ларри Теслера и назначил его вице-президентом по анализу покупок. В следующем году он нанял профессора кафедры машинного обучения Стэнфордского университета Андреаса Вейджента на должность, которая называлась «главный ученый». Ни один из этих специалистов не добился большого успеха под требовательной опекой Безоса, кроме того, они быстро устали от Сиэтла. Вейджент продержался в Amazon всего 16 месяцев, Теслер – чуть более трех лет. И лишь после того как Безос нашел технолога, способного мыслить столь же масштабно, как он сам, компания наконец смогла начать развиваться в новых направлениях.

Уди Манбер родился в Кирьят-Хаиме, небольшом городке на севере Израиля. Он получил докторскую степень в области компьютерных наук в Вашингтонском университете. В 1989 г., будучи профессором кафедры информатики Аризонского университета, он написал книгу под названием «Introduction to Algorithms: A Creative Approach» («Введение в алгоритмы: творческий подход»), посвященную необычным подходам к решению сложных математических задач. Эта книга сразу привлекла к себе внимание специалистов из Кремниевой долины. В период расцвета своей славы Манбер работал в Yahoo! но покинул компанию в 2002-м, будучи разочарованным после того, как пост генерального директора занял бывший глава Warner Brothers Терри Семела, решивший превратить интернет-портал в медиакомпанию.

Рик Долзелл, который тоже был наслышан о книге Манбера, предложил тому работу в Amazon как раз тогда, когда Манбер собрался покинуть Yahoo!. Долзелл представил его Безосу, и, судя по всему, в этот момент и зародился их сумасшедший творческий тандем. Один из первых вопросов, которые Безос задал Манберу, звучал следующим образом: «Не могли бы вы описать мне изобретенный вами новый алгоритм?» Манбер выполнил просьбу и был весьма удивлен продемонстрированным Безосом пониманием. «Он не просто разобрался во всем, а сделал это намного быстрее, чем большинство людей. Я не ожидал такого от генерального директора. Чтобы объяснить эту вещь большинству руководителей Yahoo! мне потребовался бы месяц», – сказал он.

Манбер серьезно сомневался насчет переезда в Сиэтл. Его жена была профессором в Стэнфордском университете, а две их маленькие дочери недавно пошли в школу. Но Безос согласился на то, что Манбер будет делить свое время между Сиэтлом и Кремниевой долиной, и осенью переход все же состоялся. Безос придумал для Манбера очередную должность с непонятным названием: глава службы алгоритмов. Несколько месяцев спустя Манбер вошел в состав совета руководителей. «Уди и Джефф мгновенно понравились друг другу», – вспоминал Долзелл.

Манбер имел довольно размытый круг обязанностей: использовать существующие и изобретать новые технологии, способствующие улучшению работы Amazon. Он встречался с Безосом один раз в неделю для рассмотрения текущих проектов и проведения мозгового штурма с целью выработки новых идей. Для Манбера у главы Amazon всегда находилось время, даже в том случае, когда их встреча проходила за несколько часов до презентации квартальной отчетности компании.

Перед тем как Манбер присоединился к Amazon, компания разработала инструмент под названием «Заглянуть внутрь книги», целью которого была реализация возможности, имеющейся у посетителя обычного книжного магазина, – просматривать первые страницы любой книги. Манбер пошел дальше и предложил создать более мощный сервис под названием «Поиск внутри книги», который позволял бы клиентам искать конкретные слова или фразы в приобретенной ими книге. Безос подхватил эту идею и поднял планку еще выше: он пожелал, чтобы клиенты имели возможность осуществлять текстовый поиск в любой из имеющихся на сайте книг, и поставил перед Манбером задачу сформировать новый цифровой каталог из 100 тыс. наименований {2}.

«У нас был очень простой аргумент [для книгоиздателей], – говорил Манбер. – Представьте себе два книжных магазина, в одном из которых все книги запаяны в целлофановую упаковку, а в другом покупатель имеет возможность раскрыть и полистать любую. Как вы считаете, какой из этих магазинов будет реализовывать больше книг?»

Издатели были обеспокоены тем, что функция текстового поиска может оказаться лазейкой для интернет-пиратов. Тем не менее, большинство из них согласились попробовать и предоставили Amazon экземпляры своих книг, которые были отправлены подрядчику на Филиппины для сканирования. Затем команда Манбера с помощью программы оптического распознавания перевела файлы отсканированных образов в текст, пригодный для применения поисковых алгоритмов Amazon. Чтобы уменьшить вероятность того, что посетители сайта станут читать книги бесплатно, поисковый сервис открывал доступ лишь к отдельным фрагментам текста – к одной или двум страницам до и после поисковой фразы, причем только для зарегистрированных клиентов. Кроме того, на компьютере каждого человека, пользующегося функцией текстового поиска, сохранялся специальный код, cookie, позволяющий отслеживать, не осуществляет ли пользователь повторные запросы, чтобы получить бесплатный доступ к остальным страницам книги.

Все это требовало применения дополнительных вычислительных мощностей, которыми Манбер и его команда не располагали. В результате им пришлось запускать соответствующее программное обеспечение на компьютерах сотрудников в ночное время и в выходные дни, пока один из членов команды не обнаружил, что у компании имеется большое количество простаивающих персональных компьютеров, зарезервированных для чрезвычайных ситуаций. Манбер получил разрешение задействовать это оборудование под свои нужды с условием, что в любое время его могут отобрать назад для использования в других целях.

Сервис текстового поиска был представлен Amazon в октябре 2003 г. Это технологическое достижение компании впервые за 3,5 года удостоилось отдельной статьи в Wired Magazine. Ее автор возвращался к идее Безоса о реализации «Александрийского проекта», родившегося в лихорадочных мечтах 1990-х годов, смысл которого заключался в создании вместилища абсолютно всех когда-либо изданных в мире книг. Возникал резонный вопрос, почему бы теперь не организовать хранение книг в такой универсальной библиотеке в гораздо более практичном цифровом формате? Безос осторожно сказал в интервью Wired, что сервис «Поиск внутри книги» действительно может рассматриваться в этом контексте. «Нужно начинать с малого, – сказал он. – Сначала вы поднимаетесь на вершину первого невысокого холма, и уже оттуда примеряетесь к следующей более высокой вершине» {3}.

В результате происходившего на протяжении 1990-х годов масштабного расширения товарного ассортимента интернет-магазина руководители Amazon пришли к неизбежному выводу: компании необходима хорошая система поиска товаров. На заре своего существования Amazon приобрела лицензию на использование ныне прекратившей работу поисковой системы под названием Alta Vista, побочного продукта корпорации Digital Equipment, занимавшейся производством компьютеров. Однако очень скоро эта система перестала удовлетворять растущим потребностям Amazon. В конце 1990-х инженеры компании Дуэйн Боумэн и Рубен Ортега создали собственный поисковый инструмент Votega (название было составлено из фамилий разработчиков). Данная система отслеживала, какие товары пользуются у посетителей сайта наибольшей популярностью, и поднимала их выше в списке для удобства последующего поиска. В течение какого-то времени это работало. Однако вследствие того, что каталог товаров Amazon становился все более объемным и сложным, а компания Google уже достигла впечатляющих результатов в организации поиска в интернете, руководителям Amazon пришлось признать, что один из их главных соперников справляется с поиском товаров на сайте Amazon лучше, чем собственная система интернет-магазина.

В тот момент сразу несколько факторов указывали на необходимость непосредственного выхода Amazon на арену интернет-поиска, что, соответственно, привело компанию к первому серьезному столкновению с Google. Amazon с большим трудом удавалось заманить талантливых инженеров в Сиэтл, и подразделения компании часто соперничали между собой, пытаясь заполучить себе одних и тех же специалистов. В конце 2003 г. Джефф Холден, Уди Манбер и несколько их коллег отправились в Пало-Альто, чтобы провести собеседования с потенциальными кандидатами. Поездка оказалась настолько плодотворной, что компания решила открыть в Пало-Альто свой первый североамериканский офис за пределами Сиэтла.

Безос и Долзелл стали называть такие подразделения компании «удаленными центрами разработки». Смысл идеи заключался в открытии новых компаний в регионах, богатых техническими талантами, и в создании там команд для работы над конкретными автономными проектами. Это позволило бы использовать энергию и маневренность стартапов, минимизируя их потребность в коммуникации с родительской компанией, остающейся в Сиэтле. Юристы Amazon выразили беспокойство в отношении того, что это может привести к возникновению обязательства собирать региональный налог с продаж, так что новые подразделения было решено создавать в форме независимых дочерних компаний, не имеющих отношения к торговым сделкам с клиентами Amazon.

Возглавить новый офис в Пало-Альто было предложено Манберу, который за год работы в Amazon уже устал от бесконечных перемещений между Сиэтлом и Кремниевой долиной. В октябре 2003-го в Пало-Альто на пересечении Уэверли-стрит и Гамильтон-стрит открылся первый центр разработок Amazon. Сохраняя свою приверженность к математическим сокращениям, Безос назвал его «А9». Несмотря на смену места работы, Манбер продолжал еженедельные совещания с Безосом посредством конференц-связи и совершал регулярные поездки в штаб-квартиру компании.

Вместе они продолжали придумывать масштабные проекты. Центр разработки «А9» не только занимался модернизацией внутреннего поискового алгоритма для сайта Amazon.com, но и, вторгшись на территорию Google, разработал глобальную систему интернет-поиска. Компания получила лицензию на использование поискового индекса Google, но сделала к нему собственную программную надстройку, выступив, таким образом, одновременно и партнером, и соперником Google. «Проблема поиска еще не решена окончательно, – заявил Манбер в апреле 2004 г., когда Amazon представила пользователям поисковый движок на сайте A9.com. – Нам еще многое нужно сделать. Это только начало».

Центр «А9» представлял собой своеобразный полигон, где Безос и Манбер могли опробовать некоторые из своих наиболее амбициозных идей, в большинстве случаев далеких от основного бизнеса Amazon. Во время одного из мозговых штурмов они задумали проект, названный Block View, смысл которого сводился к визуальному представлению результатов поиска магазинов и ресторанов в виде соответствующих уличных фотографий. Это было за два года до того, как Google представила аналогичный (более успешный и, в конечном счете, более спорный) инструмент под названием Street View.

Если Google подошла к реализации своего проекта с широким размахом, запустив по улицам городов автомобили, оснащенные специализированными фотокамерами, то Amazon решала ту же проблему со свойственным ей акцентом на бережливость. Выделенный Манберу бюджет составил менее 100 тыс. долл. На эти деньги «А9» отправил оснащенных портативным оборудованием фотографов в 20 крупнейших городов и арендовал для их перемещения по улицам транспортные средства.

К концу 2005 г., когда Google набрала как популярность, так и рыночную капитализацию, сервис интернет-поиска на A9.com стал походить на благородный, но неудавшийся эксперимент. Оказалось, интернет-поиск – это не та вещь, на которой можно заработать, просто сделав ее дешевле или воспользовавшись наработками соперника. У Манбера над системой интер-

нет-поиска трудился десяток инженеров, в то время как у Google их было несколько сотен. Тем не менее центр разработок «А9» подавал определенные надежды. Его команда модернизировала систему поиска товаров на Amazon.com и начала работу над рекламным сервисом под названием Clickriver, который должен был позволить рекламодателям (например, фирме, занимающейся установкой телевизоров) размещать свои контекстные ссылки в результатах поиска по сайту Amazon.com (в случае с предыдущим примером – когда посетитель сайта осуществлял поиск по слову «телевизор»). Сервис Clickriver стал истоком для того нового рекламного бизнеса, который впоследствии обеспечил компании весьма значительный поток дохода. Время, проведенное Манбером в Amazon, оказалось для него весьма продуктивным: за три года он получил более 20 патентов; некоторые изобретения были сделаны им в соавторстве с Безосом.

Однако затем в компании разразился целый ряд внутренних конфликтов, потрясших совет руководителей и приведших к распаду партнерства Безоса и Манбера. В результате Безосу вновь пришлось искать для мира доказательства, что Amazon представляет собой нечто большее, нежели скучный розничный магазин или технологическая компания, выбравшая наименее привлекательную бизнес-модель новой эры.

В возрасте 10 лет Amazon превратилась в совсем непривлекательное место для работы. Курс ее акций не двигался с мертвой точки, на рост заработной платы были наложены жесткие ограничения, и при этом от персонала требовалась максимальная самоотдача. В результате сотрудники компании стали чувствовать, что им недоплачивают и перегружают их работой. Когда Amazon начала открывать новые центры разработок в Пало-Альто и других местах, внутри компании приобрела популярность шутка о том, что это вынужденный шаг, поскольку в Сиэтле уже не осталось желающих устраиваться на работу в организацию, сотрудники которой настолько унижены и несчастны.

Инженеры компании постоянно занимались тем, что пытались исправить техническую инфраструктуру, которая все больше устаревала, ломалась и приходила в беспорядок. Компания в своих потребностях переросла ту первоначальную программную основу, что была разработана Шелом Кафаном в 1990-х годах. Некогда целостный, программный код в течение многих лет дополнялся отдельными приложениями, скрепленными, как позже выразился один из руководителей Amazon Вернер Вогельс, «клеякой лентой» {4}. Поэтому, когда Amazon клонировала свое устаревшее программное обеспечение, чтобы запустить новые сайты, например для Target и Borders, это, с одной стороны, приносило прибыль, а с другой – умножало инфраструктурные проблемы компании. Вместо того чтобы тушить одно горящее здание, инженерам приходилось теперь распылять силы сразу на несколько объектов.

Как и многие другие технологические компании того времени, Amazon понимала все преимущества перехода на более простую и гибкую технологию создания инфраструктуры, известную как «сервис-ориентированная архитектура», когда каждая функция и каждый сервис рассматриваются как независимые составляющие, которые могут быть легко модернизированы или заменены без нарушения всей системы.

Под руководством главного технолога Amazon, которым в то время был Аль Вермюлен, компания приступила к переустройству своей технологической инфраструктуры, разбивая ее на ряд отдельных, но взаимосвязанных сегментов. Масштабный переход на новую программную платформу, один из элементов которой получил название Giga (в честь того участка Амазонки, где ее притоки расходятся в разные стороны), осуществлялся в течение трех лет и стал причиной мучительной головной боли для всех ответственных за поддержание инфраструктуры инженеров компании, которые даже были вынуждены носить с собой пейджеры, чтобы оперативно реагировать на то и дело возникающие проблемы.

Не выдержав напряжения, десятки из этих талантливых специалистов покинули Amazon, причем для многих из них новым местом работы стала компания Google. Одним из этих инже-

неров был Стив Йедж, который несколько лет спустя поделился мнением о своем прежнем работодателе, написав длинный пост в социальной сети Google+. Случайным образом это сообщение оказалось в открытом доступе, где прочесть его мог любой пользователь сети интернет. «Моя задача состоит в том, чтобы найти способ описать Amazon, умудрившись при этом не заблевать клавиатуру, – написал Йедж. – Но я в конце концов что-нибудь придумаю. Во многих отношениях Amazon – компания мирового уровня, в первую очередь в том, что касается отношений с клиентами; интересы сотрудников для нее не так важны. Но я думаю, что в конечном счете клиенты действительно должны иметь первоочередное значение».

В конце 2004-го произошло еще одно событие, связанное с внутренним климатом в компании. Торговая сеть Toys «R» Us подала на Amazon иск в федеральный суд, утверждая, что компания нарушила соглашение, согласно которому Toys «R» Us должна была иметь эксклюзивное право продажи наиболее популярных игрушек на сайте Amazon. История, лежащая в основе данного конфликта, была довольно запутанной и вытекала из некоторых юридических формулировок, использованных в первоначальном соглашении о партнерстве. Но ее суть сводилась к столкновению целей и мировоззрений. В Toys «R» Us полагали, что они платили Amazon ежегодные взносы и комиссионный процент от своих продаж именно за право быть эксклюзивным продавцом самых популярных игрушек на сайте Amazon. Однако Amazon и ее генеральный директор не делали ничего, что препятствовало бы нарушению эксклюзивности этого права. Напротив, Amazon предоставляла своим клиентам свободу выбора, открывая для других продавцов новые возможности для торговли игрушками на своей платформе.

Процесс состоялся в сентябре 2005 г. в душном зале судебных заседаний в Патерсоне, штат Нью-Джерси. Безос давал свидетельские показания в течение двух дней и, судя по содержанию протоколов, остался недоволен собой. Судья Маргарет Мэри Маквей поставила под сомнение способность Безоса вспомнить ключевые моменты, сопровождавшие заключение партнерского соглашения, и в конечном счете вынесла решение в пользу Toys «R» Us, позволив этому продавцу игрушек расторгнуть контракт с Amazon и возродить свой собственный интернет-магазин. В итоговом постановлении судья охарактеризовала сотрудников Amazon как людей, презрительно относящихся к интересам своих бизнес-партнеров, поклоняющихся своему генеральному директору и опасющихся нарушить его требования. «Я пришла к выводу, что ни одно сколько-нибудь серьезное событие не происходило в Amazon без одобрения со стороны Джеффа Безоса», – написала она в своем заключении, согласно свидетельствам руководителей Toys «R» Us.

Amazon подала апелляцию, но проиграла и выплатила своему бывшему партнеру 51 млн долл. В дальнейшем тяжба с Toys «R» Us станет убедительным доказательством заикленности Amazon на интересах своих клиентов и внутренних процессах собственного бизнеса, что часто сопровождается враждебностью по отношению к крупным бизнес-партнерам. (Практически одновременно с Toys «R» Us иск против Amazon подал и другой партнер компании, туристический сайт Expedia, но этот конфликт был урегулирован в досудебном порядке.)

С потерей игрушечного бизнеса из-за скандального расторжения соглашения с Toys «R» Us деятельность розничного подразделения Amazon, привыкшего работать в жестких рамках, оказалась еще более дезорганизована. Дополнительной проблемой являлось то, что такие товарные категории, как электроника и ювелирные изделия, еще не стали прибыльными, но при этом развивались быстрее, чем традиционные для компании медийные категории, которые оттягивали на себя значительную часть финансовых ресурсов. Безос чувствовал, что этой проблеме необходимо уделить особое внимание, поэтому в конце 2004-го нанял Кола Рамана, бывшего руководителя Drugstore.com. В одну ночь Безос сузил полномочия Диего Пьячентини, в то время старшего вице-президента, руководившего всей розничной торговлей, и перепоручил управление наиболее проблемными участками Раману. О произведенных изменениях Безос объявил во вторник, разослав соответствующее сообщение по внутренней электронной почте

компании. Практически каждый, кому довелось оказаться свидетелем тех событий, заявил, что это известие вызвало шок не только у них, но и у Пьячентини (хотя сам Пьячентини настаивает, что он знал о предстоящих изменениях до того, как Безос разослал свое электронное сообщение).

Раман родился в деревушке на юге Индии. Его отец умер, когда ему было 15, из-за чего семье пришлось владеть нищенское существование. Без какой-либо посторонней помощи Кол сумел получить образование в области электротехники и устроиться на работу в компанию Tata Consulting Engineers в Мумбаи. Затем он перебрался в Техас, где сначала работал простым консультантом в магазине Wal-Mart, а затем стал сотрудником информационно-технического департамента компании. Там он и познакомился с Риком Долзеллом {5}. Раман обладал быстрым умом, был неутомимым тружеником и славился как чрезвычайно требовательный руководитель. Он также имел некоторые необычные привычки, например мог жевать листья индийского бетеля<sup>39</sup> прямо во время совещаний и сплевывать в мусорное ведро. Диана Лай, которая в то время занималась сбором данных о продажах и запасах Amazon и докладывала Раману о полученных результатах, охарактеризовала его следующим образом: «Кол был крикуном».

Применяя опыт, полученный во время работы в Wal-Mart, Раман принялся создавать системы, которые соответствовали представлениям Безоса об Amazon как о компании, работающей на основе математического анализа. Команда Рамана создавала автоматизированные инструменты, которые позволяли снабженцам заказывать товары на основе десятков переменных, таких как сезонные тренды, последние изменения в потребительском поведении и количество поисковых запросов для конкретного продукта за определенный период времени. Кроме того, было модернизировано программное обеспечение для интернет-ботов, отслеживающих цены конкурентов с целью последующего регулирования цен на аналогичные товары в интернет-магазине Amazon. Таким образом компании удавалось выполнить концептуальное требование Безоса относительно того, что цена должна быть самой низкой по сравнению с предложениями любых других, как традиционных, так и онлайн-продавцов.

Снабженцы должны были вести строгую отчетность об имеющихся товарных запасах и о приобретении их по лучшей цене. «Если вы оказывались не в состоянии обеспечить наличие в интернет-магазине какого-либо товара или цены на сайте Amazon оказывались выше, чем у конкурентов, можно было не сомневаться, что Кол вас найдет и задушит собственными руками. Запомнилось очень много борьбы и крика. Системы часто сбоили, из-за чего мы получали неверные данные. Мы приносили их Джеффу Безосу, и, заметив противоречия, он начинал кричать и ругаться на нас. О, это было ужасно», – вспоминала Диана Лай.

Раман отличался еще и тем, что он говорил очень быстро и имел сильный акцент, в результате часто выдавал такие яркие фразы – коллеги прозвали их «колизмами», – которые затем шли по кругу. «Вы все здесь, должно быть, обкурились крэком!» – кричал он. Или: «Можно и мне плеснуть немножко того, что вы тут пьете, чтобы мне тоже показалось, что вы хорошо справляетесь со своей работой?» Он проработал в Amazon менее двух лет, но сотрудники компании до сих пор вспоминают о нем.

«Кол был жестоким руководителем, – говорил Джейсон Голдбергер, розничный менеджер, работавший вместе с Раманом. – Иногда казалось, что он точно с неба свалился. Через год после урагана „Катрина“ я стал заниматься товарами для дома и был свидетелем того, как он очень долго не мог понять, почему упали продажи дизельных генераторов [по сравнению с ажиотажным спросом, который наблюдался сразу после урагана]. Кроме того, у него был очень заводной характер».

---

<sup>39</sup> Вечнозеленое растение, произрастающее в Юго-Восточной Азии. В Индии и других странах региона листья бетеля традиционно используются как тонизирующее средство. При жевании вызывает обильное слюноотделение. – *Прим. ред.*



Турбулентность, вызванная всеми этими изменениями, усиливалась из-за разлада в команде руководителей, которые в тот период постоянно вели междоусобные войны, пожалуй, вполне типичные для большой компании. Раман и Пьячентини после разделения между ними функций по управлению розничным бизнесом не могли найти общий язык. Кроме того, Раман сражался и с Джеффом Уилки. В какой-то момент Уилки услышал, как Раман негативно отзывался о работе его команды, и во время большого совещания сказал, обращаясь к Раману: «Я слышал, что вы хотели мне что-то сказать. Может быть, вы произнесете, что собирались, в присутствии всех этих людей?» У очевидцев создалось впечатление, что они вот-вот сойдутся врукопашную. Помимо того, Кэти Сэвитт, вице-президент по коммуникациям, не ужилась с Пьячентини, а Джейсон Килар, который впитал в себя принципы работы и манеру поведения Безоса, после нескольких месяцев метаний все же решил заняться запуском видеосайта Hulu, из-за чего Amazon пришлось искать ему замену.

Однако все эти события мало волновали Безоса; создавалось ощущение, что конфликты происходят где-то в параллельном мире, к которому генеральный директор не имеет или не хочет иметь отношения. В результате совет руководителей, по свидетельству ряда его членов, превратился в весьма взрывоопасный форум, где разрешалось раздувать внутрисполитические споры и каждый участник которого считал необходимым погромче заявить о себе и выслужаться перед боссом.

Один из самых жарких конфликтов разгорелся между Уди Манбером и другим техническим лидером компании, Джеффом Холденом – бывшим коллегой Безоса по D. E. Shaw, который в юности был хакером по прозвищу Nova.

Холден проработал в Amazon дольше, чем кто-либо из тогдашних руководителей, и имел тесные личные отношения с Безосом. Если представить всех членов совета руководителей в виде планет, вращающихся вокруг Солнца, то Холден был Меркурием, занимавшим привилегированную орбиту и изливавшим на своих коллег изрядное количество критики, отчасти основанной на обычной ревности. В свои 40 с лишним лет Холден отличался быстрой речью, любовью к диетической содовой и привычкой интенсивно расхаживать по кабинету во время производственных совещаний с подчиненными. Подобно Безосу, он был агрессивным менеджером, который хотел получать быстрые результаты.

Как старший вице-президент Холден курировал деятельность более 500 сотрудников, занимавшихся персонализацией, автоматизированным мерчандайзингом, системой Associates и электронным маркетингом. В его ведении находилось и подразделение, отвечающее за работу поисковой системы. Он был одним из авторов идеи организовать центр разработок «A9» и отправить Манбера в Пало-Альто. Однако спустя некоторое время у Холдена создалось впечатление, что группа Манбера слишком поглощена решением абстрактных задач интернет-поиска, далеких от практических аспектов нахождения покупателями товаров на сайте Amazon и решения таких насущных проблем, как задержки с получением результатов запросов пользователей. Основой для возникновения конфликта стал факт, что Холден сохранял за собой контроль над поисковой системой сайта в то самое время, когда Манбер был назначен ответственным за разработку технологии поиска, что ставило этих людей в зависимость друг от друга.

В конце концов, разочаровавшись в деятельности «A9», Холден вместе с инженером по имени Даррен Венгрофф втайне от всех начал работы по модернизации поисковика для сайта Amazon с использованием инструментов с открытым кодом Lucene и Solr. Через несколько месяцев Холден продемонстрировал прототип разработанной системы Безосу, который дал разрешение на тестирование. Холден рассказал Безосу о своих планах дальнейшего развития системы на основе Solr. Безос обещал подумать, но затем принял сторону Манбера, который посчитал, что Холден украдкой вторгся на его территорию.

Теперь в затруднительном положении оказались сразу все. Безос дал задний ход и поручил Холдену и Манберу сформировать совместную команду для выработки нового подхода к дальнейшему развитию поисковой системы. Существуют различные версии, объясняющие, что произошло дальше, но суть конфликта заключалась в том, что Манбер и Холден недолюбливали друг на друга и не могли работать вместе. Когда отведенный Безосом срок подошел к концу, глава Amazon решил, что система поиска должна оставаться в компетенции «А9». Холден был удручен. Он утверждал, что его подразделение является инициатором создания проекта и что его люди проделали огромную работу по ликвидации постоянно возникающих проблем с поиском на сайте. В ответ на это Безос заметил, что в словах Холдена больше эмоций, чем логики.

Поняв, что Безос отдает предпочтение Манберу, Холден начал планировать свой уход из Amazon. Вместе с Венгроффом он решил основать интернет-компанию под названием Pelago (которую позже приобретет Groupm). Несмотря на то что это был трудный период в их отношениях, Холден и Безос остались друзьями, и Безос даже финансово вложил в Pelago. Но с уходом Холдена Безос потерял не только надежного человека из «старой гвардии» компании, но и одного из наиболее универсальных новаторов Amazon. К счастью, в его распоряжении тогда еще оставался Уди Манбер.

А потом Манбер тоже решил уйти.

Он заявил, что ему не нравится работать в удаленном офисе и чувствовать себя изолированным от решений, принимаемых в Сиэтле. В частных беседах он выказывал свое недовольство тем, что Безос позволил Холдену предпринять попытку разработки альтернативной поисковой системы за его спиной. Он сказал Безосу и Рикку Долзеллу, что собирается вернуться в академическую среду и заняться научными исследованиями. Безос умолял Манбера остаться, хотя бы в качестве, как он выразился, исследователя Amazon. Манбер ответил, что подумает над этим предложением.

Между тем Урс Хельзле, один из первых сотрудников Google и вице-президент компании по инжинирингу, решил отказаться от руководства направлением интернет-поиска, чтобы сосредоточиться на инфраструктуре Google. Хельзле пригласил Уди Манбера на обед, во время которого неожиданно предложил ученому возглавить поисковое подразделение Google. В тот момент Манбер ответил, что он планировал сменить сферу деятельности. Затем, несколько недель спустя, он передумал и решил выяснить подробности. В январе Хельзле организовал ужин в отдельном кабинете ресторана в центре Пало-Альто, на который, помимо Манбера, был приглашен и Ларри Пейдж. При этом Пейдж и Манбер вошли в ресторан по отдельности. В середине ужина к ним присоединился Сергей Брин, а на десерт прибыл и генеральный директор Google Эрик Шмидт. Это напоминало бомбардировку с применением самой тяжелой артиллерии.

К февралю Манбер получил чрезвычайно выгодное предложение возглавить команду разработчиков поисковой системы Google и решил его принять. Даже без учета материальной стороны вопроса, должность руководителя поискового департамента в компании, являвшейся бесспорным лидером данной отрасли, рассматривалась в то время как предел мечтаний для любого инженера. Со своей стороны, делая такое предложение, Google привлекала специалиста, обладавшего одним из самых ярких умов в сфере интернет-поиска, и одновременно одним быстрым ударом обезоруживала своего конкурента.

Теперь Манберу предстояло сообщить о своем решении Безосу – и это в самый разгар повального бегства сотрудников Amazon в Google. Он решил поговорить с боссом по телефону. То, что произошло далее, сотрудники Amazon описывали, как один из мощнейших «психов» за все время их знакомства с Безосом. Манбер предполагал, что Безос будет разочарован и, возможно, снова попытается убедить его остаться. «Вот чего я ожидал от Джеффа, но он повел себя иначе, – вспоминал Манбер. – Он был явно зол и набросился на меня с упреками. Я сейчас

не помню его точных слов, что-то вроде: „Нет! Нет! Нет! Ты не можешь так поступить!“ Он отчитывал меня, как будто я был ребенком, совершившим очень дурной поступок».

В тот момент Манбер чувствовал, что теряет друга. Он пытался объяснить Безосу, что инженер с его опытом и интересами не может отказаться от шанса возглавить разработку системы интернет-поиска Google. Безос же рассматривал его шаг как личное предательство. На этот раз он не смог легко пережить потерю сотрудника. «Он не выбирал выражений, и я чувствовал себя ужасно. Джефф всегда был очень добр ко мне, я считал его лучшим моим наставником, и теперь я от него отказывался, – говорил Манбер. – Я не знаю, простил ли он меня, наверное, нет, но у меня действительно не было другого разумного выбора. Я [к тому моменту] уже решил покинуть Amazon, поэтому речь шла лишь о том, займу ли я место на вершине в своей области или начну с нуля заниматься чем-то совсем другим».

Через несколько дней Безос успокоился и попытался убедить Манбера изменить решение, но оказалось уже слишком поздно. Таким образом, Безос потерял сразу двоих приближенных, причем оба были техническими руководителями, и это как раз в то время, когда Amazon попыталась выйти из образа розничного торговца и зарекомендовать себя как технологическая компания. Система интернет-поиска на сайте A9.com потерпела крах и была закрыта через год после ухода Манбера. Сервис Block View вчистую проиграл своему конкуренту, Street View, разработанному Google. Инструмент для внутритекстового поиска был интересен, но не мог существенным образом изменить сложившийся расклад сил, а лучшие инженерные кадры бежали из токсичной внутрикорпоративной среды Amazon все в ту же Google и другие интернет-компании Кремниевой долины, которые могли предложить им более привлекательные условия работы. Если Безос собирался доказать всему миру, что Amazon – технологическая компания, на чем он отчаянно продолжал настаивать, ему необходимо было осуществить серьезный прорыв в этой области.

\* \* \*

В начале 2002 г. веб-евангелист и издатель книг компьютерной тематики Тим О’Рейли вылетел в Сиэтл, чтобы поделиться с Джеффом Безосом своими идеями. О’Рейли, который в дальнейшем станет одним из создателей популярной серии конференций в рамках концепции Web 2.0 и гастролирующего фестиваля для фанатов робототехники под названием Maker Faire, полагал, что недостаток Amazon заключается в том, что веб-ресурсы компании используются слишком изолированно. Он хотел, чтобы компания открыла доступ к своим данным о продажах, которые могли бы использоваться, например, издателями книг для отслеживания рыночных тенденций и принятия решений о том, какие книги следует издавать в дальнейшем {6}. Безос не видел большого будущего для такого рода сервисов и первоначально не согласился с тем, что они могут принести Amazon какую-то пользу.

На протяжении многих лет О’Рейли и Безос имели дружеские, но порой непростые взаимоотношения. В феврале 2000 г. О’Рейли организовал онлайн-протест против Amazon из-за того, что компания отказалась позволить другим интернет-магазинам использовать запатентованную ею технологию 1-Click (в тот раз Безос ловко ушел из-под удара, поддержав критику О’Рейли в отношении действовавших патентных правил и его идею создания независимой компании под названием BountyQuest, которая, пока ее не закрыли, поощряла борьбу компаний против патентов) {7}. Кроме того, О’Рейли через блог призывал своих сторонников покупать книги в местных книжных магазинах даже в том случае, если в интернете они продаются дешевле, утверждая, что в противном случае традиционные мелкие лавки просто вымрут. Это его послание распространялось многими независимыми магазинами по всей стране.

В 2002 г. О’Рейли излагал свои новые идеи достаточно убедительно, для того чтобы вынудить Безоса прислушаться. Издатель продемонстрировал главе Amazon инструмент под назва-

нием Amazon – созданное его компанией сложное программное приложение, которое с периодичностью в несколько часов посещало сайт Amazon и копировало с него рейтинг продаж книг издательства O'Reilly Media, а также книг его конкурентов. Это был громоздкий процесс, который опирался на примитивную технологию экранного копирования, так что О'Рейли предложил Amazon разработать ряд онлайн-инструментов, так называемых прикладных программных интерфейсов, или API, которые позволили бы третьим лицам получить доступ к данным о предлагаемых в интернет-магазине продуктах, их ценах и объеме продаж. О'Рейли воодушевленно рассказывал о необходимости разделить информацию интернет-магазина Amazon на блоки и позволить другим сайтам создавать на этой основе свои надстройки. «Компании должны думать не только о том, какую пользу они могут извлечь из применения новых технологий для себя, но и о том, как помочь это сделать другим», – заявил он {8}.

После визита О'Рейли Безос провел совещание с Риком Долзеллом, Нилом Роузманом и Колином Брайаром, возглавлявшим в то время службу Associates, чтобы обсудить с ними услышанное. Долзелл заметил, что подобные разработки уже ведутся внутри компании, и рассказал Безосу о молодом инженерере по имени Роб Фредерик, чей стартап Convergence, построенный на идее мобильной коммерции, Amazon приобрела в 1999 г. Группа Фредерика работала над созданием API, которые должны были обеспечить доступ к магазину Amazon с мобильных устройств, таких как телефоны и карманные компьютеры. После этого совещания Безос пригласил О'Рейли на встречу с группой инженеров компании, а позже и на общее собрание Amazon, чтобы поговорить об уроках компьютерной истории и преимуществах построения программных платформ.

Безос добавил команду Фредерика к группе, занимавшейся системой Associates под управлением Колина Брайара, и поручил создать новый набор API-интерфейсов, позволявших сторонним разработчикам подключаться к сайту Amazon. Вскоре другие сайты получили возможность публиковать выдержки из каталога Amazon, включая цены и подробные описания товаров, а также использовать ее платежную систему и корзину для покупок. Сам Безос настолько проникся концепцией веб-открытости, что поставил перед своими сотрудниками задачу сделать в течение ближайших нескольких месяцев новые инструменты доступными для сторонних разработчиков, сказав при этом: «И пусть они нас удивят». Весной компания провела свою первую конференцию для разработчиков, на которую были приглашены все, кто до этого безуспешно пытался взломать компьютерные системы Amazon. Таким образом, список тех, кто пользовался различными сервисами компании, до сей поры включавший покупателей и сторонних продавцов, пополнился еще одной категорией – разработчиками программных продуктов. А подразделение, которое возглавляли Колин Брайар и Роб Фредерик, получило официальное название Amazon Web Services (веб-сервисы Amazon).

Так было положено начало чрезвычайно успешному направлению.

Веб-сервисы Amazon, или AWS, сегодня представляет собой бизнес по продаже элементов компьютерной инфраструктуры, включая хранение информации, базы данных и вычислительные мощности. Эти сервисы составляют неотъемлемую часть ресурсов, повседневно используемых в Кремниевой долине и в более широких границах технологического сообщества. Стартапы, такие как Pinterest и Instagram, арендуют дисковое пространство и вычислительные мощности компьютеров Amazon, чтобы проводить свои интернет-операции с таким же успехом, как если бы высокопроизводительные серверы работали непосредственно в офисах этих компаний. К веб-сервисам Amazon обращаются даже крупные компании – например, Netflix использует их для потоковой передачи видеофайлов своим клиентам. На базе AWS строится концепция так называемых облачных вычислений, которые имеют жизненно важное значение для судеб технологических стартапов. По этой причине венчурные капиталисты часто предоставляют новым компаниям подарочные сертификаты, дающие право на пользование

облачными ресурсами. Различные правительственные организации, такие как NASA и ЦРУ, также являются привилегированными клиентами AWS. Amazon держит в секрете финансовые показатели, характеризующие рентабельность данного проекта, однако, согласно оценкам аналитиков Morgan Stanley, в 2012 г. AWS-бизнес принес компании выручку в размере 2,2 млрд долл.

Появление и быстрое развитие данного направления бизнеса вызывает несколько очевидных вопросов. Как интернет-магазин смог явить на свет продукт, столь далекий от его основной деятельности? Как разработка коммерческих API превратилась в итоге в нечто радикально иное, в продажу высокотехнологичной инфраструктуры? Одни из первых наблюдателей сделали предположение, что розничный бизнес Amazon имел настолько ярко выраженную сезонность – будучи на подъеме в течение праздничного сезона распродаж, – что Безос решил сдавать в аренду имеющиеся компьютерные мощности на время рыночного затишья. Но данное объяснение было отвергнуто многими компетентными лицами, хотя бы потому, что при таком подходе Amazon пришлось бы каждую осень выгонять сторонних пользователей со своих серверов.

Идея сдачи компьютерной инфраструктуры в аренду фактически возникла с переходом компании на более надежную платформу Giga. Этот процесс набрал обороты в 2003-м. В то время как внутренние системы Amazon для повышения надежности были разделены на отдельные компоненты, технический персонал Amazon организационно все еще представлял собой единую команду, сидящую в отдельном офисном здании в центре города неподалеку от главного вокзала Сиэтла. Именно эта группа держала под своим строгим контролем доступ к серверам Amazon, и именно здесь различные подразделения компании должны были выпрашивать ресурсы, необходимые им для тестирования своих новых проектов. Процедура получалась громоздкой и вызывала недовольство со стороны многих менеджеров проектов Amazon. «Мы имели группу людей, священнодействовавших вокруг этих машин, в то время как остальные пытались всеми правдами и неправдами до них добраться, – говорил Крис Браун, работавший в то время менеджером по разработке программного обеспечения. – Мы хотели иметь площадку, на которой могли бы спокойно опробовать создаваемые нами продукты».

Безоса также не устраивало положение дел. Компания добилась явного успеха в модернизации своей технической инфраструктуры, но использование резервов компьютерных ресурсов по-прежнему было слабым местом. Дошло до того, что на заседаниях совета руководителей его члены, представляя свои шестистраничные доклады, раз за разом указывали, что они не имели возможности провести тестирование проектов, разрабатываемых их подразделениями. Рик Долзелл вспоминал, как во время одного из таких совещаний, на котором обсуждался важный вопрос, Мэтт Раунд, в то время глава службы персонализации, пожаловался, что ему не были предоставлены ресурсы для проведения практических экспериментов. «Джефф, выслушав все это, просто набросился на меня, – сказал Долзелл. – Обычно я довольно спокойно переношу вспышки гнева Джеффа, но, честно говоря, в тот раз его претензии были абсолютно по делу. Мы просто тонули в потоке заявок от подразделений. Несмотря на то что мы работали быстрее, чем 99 % всех компаний мира, мы все равно не успевали обслужить всех желающих».

В этот период Безос был очарован книгой под названием «Creation» («Создание») Стива Гранда, который в 1990-х годах создал видеоигру Creatures. Она предоставляла игрокам возможность растить и воспитывать «разумное» существо прямо на экранах своих компьютеров. Гранд писал, что его подход к созданию разумной жизни состоял в том, чтобы сосредоточиться на разработке простых вычислительных блоков, так называемых примитивов, а затем просто наблюдать за сюрпризами их поведения. Подобно тому как вся электроника создается на базе основных компонентов – резисторов, конденсаторов и др., – живые существа тоже состоят из генетических строительных блоков. Исходя из этого, Гранд предположил, что сложные модели

искусственного интеллекта могут быть получены на основе кибернетических примитивов, а затем улучшены под воздействием эволюционных механизмов {9}.

Его книга, несмотря на свою сложность, в то время стала предметом для обсуждения среди руководителей Amazon и способствовала появлению в ходе последовавших дебатов решения для инфраструктурных проблем компании. Если Amazon хотела стимулировать творческие порывы своих разработчиков, она не должна была пытаться угадать, какие виды сервисов те захотят опробовать; такие догадки в любом случае основывались бы на информации из прошлого и, соответственно, по-прежнему отставали бы от текущих потребностей. Вместо этого следовало создавать примитивы – базовые строительные блоки для вычислений. Иными словами, компания должна была разобрать свою компьютерную инфраструктуру на мельчайшие, простейшие компоненты-атомы и открыть к ним доступ для разработчиков в максимально упрощенном порядке. Согласно многочисленным свидетельствам, Безос сопровождал это решение следующей фразой: «Разработчики – это алхимики, и наша задача – сделать все от нас зависящее, чтобы они могли продолжать заниматься своей алхимией».

Безос дал задание группе инженеров провести мозговой штурм с целью выработки возможных примитивов, таких как хранение информации, передача данных, обмен сообщениями, обработка платежей и процессинг. В неформальной обстановке – так, как будто этому заданию не был присвоен высочайший приоритет, – Amazon начала создавать команду для разработки базовых сервисов.

В конце 2004 года Крис Пинкхэм, руководитель, отвечавший за компьютерную инфраструктуру компании, заявил Долзеллу, что хотел бы вернуться с семьей в родную для него Южную Африку. К тому моменту центр «A9» уже укоренился в Пало-Альто, и Долзелл был занят созданием удаленных центров разработки в Шотландии, Индии и других местах. Долзелл предложил Пинкхэму вместо ухода из Amazon открыть новый офис в Кейптауне. Они обсудили возможные направления деятельности такого центра и остановились на создании сервиса, который позволял бы разработчикам запускать любые компьютерные приложения независимо от их типа на серверах Amazon.

Пинкхэм вместе с несколькими коллегами изучил проблему и хотел использовать для ее решения новый инструмент с открытым исходным кодом под названием Xen, который позволял облегчить работу с несколькими приложениями на одном физическом сервере в центре обработки данных. Пинкхэм взял с собой в Южную Африку Криса Брауна, вместе с которым они открыли офис на территории винодельческого района к северо-востоку от Кейптауна. Новый офис Amazon располагался в невзрачном помещении по соседству со школой и небольшим лагерем для бездомных. Плодом их усилий стал сервис, получивший название Elastic Compute Cloud, или EC2, который лег в основу AWS и дал мощный толчок последующему развитию бума вокруг концепции Web 2.0.

Проект EC2 создавался в изоляции; Пинкхэм рассказывал о нем своим коллегам из Сиэтла лишь эпизодически, по крайней мере в течение первого года разработок. В офисе южноафриканского центра имелись две обычные линии для доступа к сети интернет, а жарким летом 2005 г., когда один из двух ядерных реакторов страны вышел из строя, инженерам пришлось работать в условиях периодических отключений электроэнергии. Позже Пинкхэм сказал, что изоляция пошла его команде на пользу, поскольку она позволяла держаться на удобном расстоянии от навязчивого внимания со стороны генерального директора Amazon. «Большую часть своего времени я занимался тем, что пытался спрятаться от Безоса, – вспоминал Пинкхэм. – Он приятный в общении парень, но вам бы не понравилось заниматься его любимым проектом. В своей любви он не знает меры».

Десяток инженеров, которые в то же самое время занимались разработкой сервиса хранения данных, позже получившего название Simple Storage Service, или S3, несмотря на все свои ухищрения, не могли позволить себе такой роскоши, как уединение. Они работали на 8-

м этаже здания, в котором размещалась штаб-квартира Amazon. Потому ни они сами, ни их руководитель Алан Атлас, ветеран стартапа Real Networks, специализировавшегося на разработке технологий для потокового мультимедиа, не имели возможности спрятаться от своего главного босса на другом конце света.

Безос был весьма заинтересован в развитии веб-сервисов и часто вникал во все детали разработки S3. Он неоднократно заставлял инженеров возвращаться к начальному этапу, чтобы упростить архитектуру сервиса. «Наши совещания всегда начинались весело и добродушно, и смех Джеффа проверял на прочность стены офиса, – рассказывал Атлас. – Однако затем что-то происходило, и его настроение менялось настолько, что вы начинали опасаться за свою жизнь. Мне всякий раз казалось, что он уволит меня сразу после совещания».

Атлас признался, что во время работы над проектом S3 ему было трудно постичь всю масштабность взглядов Безоса. «Он в буквальном смысле представлял себе десятки тысяч дешевых 200-долларовых компьютерных блоков, смонтированных в стойках. И все это нагромождение должно было иметь способность к неограниченному расширению», – рассказывал Атлас. Однажды Безос сказал ему: «Эта система должна масштабироваться до бесконечности и работать без плановых остановок. До бесконечности!»

Во время одного из таких совещаний Атлас допустил оплошность в своем предположении о том, как можно справиться с любым неожиданным всплеском спроса после запуска сервиса. Это вызвало у Безоса взрыв негодования. «Он наклонился ко мне и сказал: „Зачем вы портите мне жизнь?“ и далее выдал тираду о „Кейстоунских копах“<sup>40</sup>, – вспоминал Атлас. – Это был настоящий приступ гнева. И такие случаи повторялись неоднократно. Никто из нас просто не мог угнаться за полетом его мысли».

В день запуска сервиса в промышленную эксплуатацию Атлас одел всех сотрудников своей группы в футболки, напоминавшие костюм Супермена с тем лишь отличием, что на груди у них вместо буквы «S» красовалась надпись «S3». Стоит ли говорить, что ему пришлось оплатить эти наряды из собственного кармана?

Заметный прогресс в расширении бизнес-перспектив веб-сервисов Amazon, разрабатываемых одновременно в Южной Африке и Сиэтле, заставил Безоса и Долзелла задуматься о том, кто должен координировать усилия команд разработчиков. Безос предложил кандидатуру Ала Вермиюлена, старшего менеджера Amazon по технологиям, но Ал, которому приходилось совершать ежедневные перелеты в Сиэтл из города Корваллиса, штат Орегон, сказал, что не хотел бы брать на себя административные функции. Он предпочел работать над проектом S3 в качестве инженера вместе с Аланом Атласом. Тогда Долзелл предложил назначить на эту должность Энди Яссая, того самого, который много лет назад не слишком удачно начал свою карьеру в Amazon, заехав Безосу по голове веслом от каяка во время их первой игры в брумболл.

Если согласиться с точкой зрения, что новая эра в сфере высоких технологий принадлежала докторам компьютерных наук, то Яссая пришлось бы признать исключением из этого общего правила. Выпускник Гарвардской школы бизнеса и страстный любитель спорта, он плохо вписывался в образ типичного «технаря». Возможно, это объясняло тот факт, что его карьерный путь в Amazon был извилист и порой тернист. Именно Яссай в 1998 г. предложил оригинальный бизнес-план проникновения Amazon на музыкальный рынок, а затем разочарованно наблюдал, как на должность руководителя этого направления назначают другого сотрудника. Несколько лет спустя во время масштабной реорганизации компании кандидатура Яссая была выбрана для руководства группой персонализации, но инженеры этого подразделения

---

40 «Keystone Cops» – один из самых популярных голливудских комедийных сериалов довоенного времени, герои которого – полицейские – были представлены некомпетентными комичными персонажами. – Прим. ред.

выразили крайнее недовольство перспективой подчинения кому-то, кто, на их взгляд, не обладал необходимой технической подготовкой.

Теперь Яссай получил уникальный шанс. Безос предложил ему стать его первой официальной «тенью» – это означало, что Яссай должен будет неотступно следовать за генеральным директором и присутствовать с ним на каждом совещании. В других технологических компаниях, таких как Intel и Sun, имелись подобные должности, и Безос пытался внедрить этот опыт раньше, привлекая новых руководителей, таких как инженер из D. E. Shaw Джон Овердек и основатель Ascept.com Дэнни Шейдер, – но выполнение обязанностей «тени» никогда не занимало у них полный рабочий день, и, кроме того, многие из этих людей впоследствии покинули компанию. Получив такое предложение, Яссай испытал противоречивые чувства. «Я был польщен предложением поработать в тесном сотрудничестве с Джеффом, но я не мог тут же ответить согласием, поскольку видел, чем такие назначения заканчивались ранее, – вспоминал он. – Я спросил Джеффа, на что, на его взгляд, мог быть похож успех в этой должности. По его словам, успехом можно было бы считать, если б нам удалось хорошо узнать друг друга и выстроить доверительные отношения». В итоге Яссай согласился и большую часть последующих 18 месяцев провел бок о бок с Безосом, обсуждая с ним события каждого дня, изучая стиль работы генерального директора и образ его мышления. Яссаю предстояло сыграть теньевую роль, выполняя функции квазиначальника штаба. Должность «тени» Безоса, теперь официально именуемая как «технический консультант», является сегодня весьма желанной для многих и подразумевает широкие полномочия внутри компании. Что касается Безоса, то наличие под рукой способного помощника, с которым можно обсудить важные вопросы и убедиться в том, что все идет по плану, оказалось еще одним способом расширить зону своего влияния.

Когда срок пребывания Яссая в должности «тени» подошел к концу, он стал очевидным кандидатом на пост нового главы AWS. Одно из первых его заданий заключалось в том, чтобы описать свое понимание перспектив данного подразделения; ему пришлось изрядно попотеть, чтобы уложиться в шесть страниц. В получившемся в итоге документе он сформулировал расширенную миссию AWS: «Позволить сторонним разработчикам и компаниям использовать веб-сервисы для создания сложных и масштабируемых приложений». Он также перечислил примитивы, которые Amazon впоследствии превратила в веб-сервисы, начиная от хранения информации и вычислительных операций и заканчивая базами данных, обработкой платежей и службой рассылки сообщений. «Мы пытались представить себе студента, который, находясь в своей комнате в общежитии, будет иметь в своем распоряжении ту же инфраструктуру, что и у крупнейших мировых компаний, – говорил Яссай. – Мы полагали, что это станет отличной площадкой, дающей стартапам и небольшим компаниям такую компьютерную инфраструктуру, которую прежде могли позволить себе только крупные корпорации».

Яссай, Безос и Долзелл представили план создания AWS членам правления Amazon, которые, как оказалось, не полностью разделяли оптимизм исполнительного руководства компании в отношении нового направления бизнеса. Джон Доэрт выразил то, что он позднее назвал «здоровым скептицизмом», задав напрашивающийся вопрос: «В то время когда Amazon испытывает трудности с наймом инженеров и стоит перед необходимостью ускорить свою международную экспансию, зачем нам ввязываться в такое?»

«Затем, что это необходимо нам в не меньшей степени», – парировал Безос, настаивая на том, что реализация данного проекта отвечает широким потребностям рынка. Яссай помнит, как после того совещания Доэрт сказал ему, что он счастлив работать в компании, которая не боится вкладывать деньги в настолько смелые проекты.

Примерно в то же самое время Безос занимался и другим проектом, который изначально вызывал неприятие со стороны членов правления Amazon. Когда основатели сайта Junglee в конце 1990-х годов покидали Amazon, они сохранили хорошие отношения с руководителями



компании, договорились поддерживать связь и даже координировать свои усилия. Затем Ананд Раджараман и Венки Харинараян, выступив в роли соучредителей, создали интернет-инкубатор под названием Cambrian Ventures, и Безос пожелал, чтобы Amazon приняла участие в инвестировании данного проекта. Однако, продемонстрировав редкое сопротивление воле генерального директора, члены правления Amazon наложили вето на эту инвестицию. Тогда Безос инвестировал в проект из собственного кармана. Побочным результатом решения стало появление еще одного веб-сервиса Amazon и демонстрация того, что компания пытается развиваться, выходя далеко за пределы интернет-торговли.

В то время когда Cambrian Ventures начинала свою деятельность в Кремниевой долине, файлообменная пиринговая сеть Napster пользовалась необычайной популярностью и вызвала панику у представителей музыкального бизнеса. Инженеры Cambrian задумались о том, что подобные Napster сети, связывающие людей по всему миру, способны принести нечто более ценное, чем возможность воровать музыку. Это привело их к созданию проекта, получившего название Agreya, что в переводе с санскрита означает «первый».

Идея заключалась в том, чтобы создать программное обеспечение, которое позволило бы, используя сеть интернет, координировать деятельность групп людей по всему миру для решения таких задач, с которыми компьютеры справляются пока еще не слишком хорошо. Например, компьютерная система может столкнуться с трудностями в том случае, если предложить ей выбрать из коллекции фотографий домашних животных изображения только кошек или собак. Зато люди легко способны справиться с такой задачей. Руководители Cambrian Ventures решили запустить онлайн-сервис, объединяющий низкооплачиваемых работников по всему миру, а затем продавать доступ к этим трудовым ресурсам финансовым и другим крупным компаниям. В 2001 г. они подали заявку, чтобы запатентовать идею, назвав ее «Гибридная ЭВМ / Распределенные вычисления с использованием человеческих ресурсов» {10}.

Позже мир узнал и принял эту идею под названием «краудсорсинг». Однако проект Agreya опередил свое время, и финансовые компании тогда не понимали, каким образом они могли бы воспользоваться предлагаемыми услугами. После теракта, совершенного в Нью-Йорке 11 сентября, венчурный капитал иссяк, и на проекте Agreya можно было ставить крест.

В 2003 г. Раджараман и Харинараян решили закрыть Cambrian Ventures и создать новую компанию под названием Kosmix, которая должна была развивать технологии, позволяющие структурировать размещенную в интернете информацию по конкретным темам. В рамках сворачивания бизнеса компании Cambrian им пришлось иметь дело с Безосом и сделанными им инвестициями. Не удивительно, что Безос проявил себя при этом жестким переговорщиком и упрямым защитником своих финансовых интересов, несмотря на то что речь шла о несущественной доле его личного капитала. Раджараман и Харинараян до сих пор вспоминают эти мучительные двухмесячные переговоры, в результате которых деньги, вложенные Безосом в Cambrian Ventures, были конвертированы в долю собственности в компании Kosmix. В процессе этих обсуждений соучредители рассказали Безосу об имеющемся патенте на Agreya, который сразу же вызвал интерес у главы Amazon, и он попросил включить его в общую сделку. В результате Раджараман и Харинараян быстро согласились продать патент Безосу.

К их удивлению, Безос нашел применение своему приобретению, фактически запустив новую версию проекта Agreya уже внутри Amazon. Он переименовал его в Mechanical Turk («Механический турок») в честь популярного в XVIII столетии механизма, способного играть в шахматы, – внутри которого на самом деле прятался маленький человек, мастер этой игры, и управлял движениями «робота». Около двух десятков сотрудников Amazon трудились над созданием данного сервиса с января 2004-го по ноябрь 2005 г. Проект курировал лично Джефф Безос, и это означало, что руководитель группы разработчиков встречался с ним каждые несколько недель и получал от генерального директора постоянный поток электронных сооб-

щений (часто приходивших поздней ночью), которые, как правило, содержали в себе очень подробные рекомендации.

Amazon начала использовать «Механического турка» в 2005 г., привлекая участников проекта к выполнению таких заданий, как просмотр отсканированных образов книжных страниц и проверка загруженных пользователями на сайт Amazon изображений, чтобы не допустить присутствия в них порнографии. Компания также использовала ресурсы «Механического турка» в рамках ранее созданного центром «A9» сервиса Block View для проверки правильности соотнесения уличных фотографий и конкретных коммерческих объектов. Безос даже принял в этом личное участие, чтобы продемонстрировать работу сервиса.

В процессе подготовки к представлению «Механического турка» широкой общественности маркетологи Amazon и некоторые другие сотрудники обратили внимание на тот факт, что название сервиса может быть негативно воспринято собственно турками. Безосу, хоть ему и нравилось название, имевшее историческую ассоциацию, пришлось согласиться с этими доводами, и он дал задание команде, отвечавший за связи с общественностью, провести мозговой штурм с целью придумать для «Механического турка» более толерантное название. В качестве альтернативы всерьез рассматривался вариант Cadabra, содержащий в себе как намек на магию, так и первоначальное фирменное наименование компании Amazon. Однако в конце концов Безос отмахнулся от проблемы, оставил уже существующее название и сказал, что он лично готов нести ответственность в случае возникновения негативной реакции.

«Механический турок» был тихо запущен в ноябре 2005 г. Теперь любой пользователь интернета мог принять участие в решении того, что Amazon называет задачами для человеческого разума, обычно зарабатывая на этом по несколько центов за каждое выполненное задание. Другие компании получили возможность привлекать трудовые ресурсы через сайт проекта, при этом Amazon взимала 10 % комиссионных от суммы производимых ими выплат {11}. Одно из первых предложений поступило от компании под названием Casting Words, которая была готова платить за расшифровку аудиозаписей – несколько центов за каждую минуту.

«Механический турок» предоставил Безосу еще одну возможность продемонстрировать способность Amazon к инновациям за пределами основного направления своей деятельности и любознательное стремление компании реализовывать абстрактные идеи. В своих интервью для New York Times и Economist Безос, рассказывая о новом сервисе, называл его «искусственным интеллектом». Присутствующее в названии сервиса упоминание этнической принадлежности не спровоцировало каких-либо протестов, однако профсоюзные активисты назвали такой способ привлечения трудовых ресурсов «виртуальной потогонной системой» и «оборотной стороной глобализации» {12}.

К 2007 г. в проекте «Механический турок» участвовали уже более 100 тыс. работников из более чем 100 стран {13}. Однако это не в полной мере соответствовало ожиданиям Безоса. Одна из очевидных причин заключается в том, что чрезвычайно низкий уровень оплаты, предлагаемый пользующимися данным сервисом компаниями, привлекателен лишь для представителей наименее развитых стран третьего мира, которые, в свою очередь, не имеют компьютеров, подключенных к сети интернет. В последующие годы, когда другие веб-сервисы Amazon неожиданно приобрели огромную популярность, Безос стал уделять именно им значительно большую часть своего внимания и ресурсов. И вновь, как это уже было на заре существования Amazon, когда живых авторов и редакторов заменили автоматизированной системой персонализации, именно машины, а не спрятанные в них люди, должны были обеспечить компании столь желанный великий прорыв.

В марте 2006-го Amazon представила свой веб-сервис S3, позволяющий другим сайтам и разработчикам хранить компьютерные файлы, такие как фотографии, документы и игровые профили, на серверах Amazon. Сервис S3 некоторое время был единственным запущенным в

работу и в результате смотрелся как одинокая секция еще не построенного забора. Алан Атлас вспоминал, как через месяц после старта этот сервис «завис» на девять часов и было похоже, что никто за пределами компании даже не заметил неполадки. Затем, несколько месяцев спустя, широкой публике была представлена бета-версия сервиса Elastic Compute Cloud, который позволил разработчикам запускать свои собственные программы на серверах Amazon. По словам Криса Брауна, который специально прилетел из Южной Африки на презентацию, вначале Amazon открыла доступ к своим серверам для клиентов с Восточного побережья США, но разработчики настолько быстро расхватали все ресурсы, что Amazon пришлось наращивать дополнительные мощности, прежде чем пользователи с Западного побережья смогли получить доступ к Elastic Compute Cloud.

Отчасти привлекательность веб-сервисов Amazon для стартапов была обусловлена используемой бизнес-моделью. Безос считал, что веб-сервисы следует предоставлять примерно так же, как услуги электроэнергетических компаний, то есть клиенты должны оплачивать только то, чем они реально пользовались, и могут увеличивать или уменьшать объем своего потребления в любое время. «Лучшая аналогия, которая приходит мне на ум, – это электросети, – говорил Безос. – Сто лет назад, для того чтобы получить электричество, вам нужно было построить свою собственную маленькую электростанцию, и многие заводы так и делали. Но с появлением электросетей электричество стало возможным просто покупать. Такой подход был более рациональным. То же самое начинает происходить с компьютерной инфраструктурой» {14}.

Безос хотел, чтобы использование AWS обходилось клиентам недорого, даже если это означало для Amazon потерю денег в краткосрочной перспективе. Виллем ван Билдзон, который работал вместе с Крисом Пинкхэмом над проектом EC2 и оставался в компании еще несколько месяцев, после того как тот уволился из Amazon в 2006-м, предлагал назначить цену за использование EC2 в 15 центов за час – тариф, который, по его мнению, соответствовал уровню безубыточности сервиса. Однако во время последнего перед запуском совещания совета руководителей Безос лично снизил предложенную цену до 10 центов. «Это приведет к потере денег в течение длительного времени», – сказал на это ван Билдзон. «Отлично», – ответил ему Безос.

Безос считал, что структура затрат обеспечивала его компании естественное преимущество, позволяющее ей выживать в условиях малорентабельных направлений бизнеса. Он полагал, что такие компании, как IBM, Microsoft и Google, не решатся выйти на данный рынок, поскольку это негативно отразится на их общей прибыли. В тот период Билл Миллер, директор по инвестициям в Legg Mason Capital Management и крупный акционер Amazon, поинтересовался у Безоса, каковы перспективы увеличения рентабельности AWS. Безос предположил, что она будет достаточно высокой в долгосрочной перспективе, но заметил, что он не хотел бы повторить «ошибку Стива Джобса», который настолько взвинтил цену на iPhone, что рынок смартфонов стал магнитом, притягивающим многочисленных конкурентов.

Этот комментарий отражает его особенную философию бизнеса. Безос считал, что высокая рентабельность, которая оправдывает инвестиционные вложения в необходимые исследовательские изыскания и разработки, волнует конкурентов, в то время как низкий уровень рентабельности привлекает клиентов и является более оправданным. (Отчасти он был прав, когда говорил о рынке смартфонов, высокая рентабельность которого привлекла множество компаний, взявших за основу операционную систему Android от Google. Тем не менее следует отметить, что первый смартфон стал для Apple и акционеров компании фантастически прибыльным продуктом, чего нельзя сказать, по крайней мере, сейчас, об AWS.)

Ожидания Безоса, которые он возлагал на намеренно низкую стоимость использования AWS, полностью оправдались; председатель Google Эрик Шмидт рассказывал, что на протяжении по крайней мере двух лет практически каждый основатель стартапа, с которым ему при-

ходило встречаться, строил свой бизнес, используя серверы Amazon. «Как-то внезапно все вокруг оказались на Amazon, – говорил Шмидт. – Это обеспечивает значительное преимущество, когда каждая интересная быстрорастущая компания начинает свой бизнес на вашей платформе». В 2010 г. о запуске собственного облачного сервиса под названием Azure объявила корпорация Microsoft. В 2012-м по тому же пути пошла компания Google, запустив сервис Compute Engine. «Нужно отдать им должное, – говорил Шмидт. – Ребята, торгующие книгами, освоили компьютерные науки, выполнили серьезную аналитическую работу и в итоге построили нечто действительно значительное».

Как и предсказывал автор книги Creation Стив Гранд, созданные компанией Безоса примитивы, EC2 и S3, будучи связаны друг с другом, развивались таким образом, который Безос не мог себе и представить. Совместно сервисы хранения данных и вычислительных операций привели к трансформации AWS и всего технологического мира. Стартапам больше не требовалось тратить свой венчурный капитал на покупку серверов и найм специалистов для их обслуживания. Расходы на инфраструктуру стали переменными, а не фиксированными и могли расти в прямой зависимости от доходов стартапа. Это позволяло молодым компаниям экспериментировать, почти безболезненно менять бизнес-модели и идти в ногу с быстро растущей аудиторией таких социальных сетей, как Facebook и Twitter.

Все это требовало значительных усилий на протяжении нескольких лет, в течение которых разработчики сталкивались с рядом проблем и терпели множество неудач. Энди Яссай вместе со своими техническими помощниками Чарли Беллом и Вернером Вогельсом старались опередить конкурентов, предлагая клиентам помимо EC2 и S3 такие дополнительные возможности, как гибкая платежная система и облачный поисковый сервис Amazon CloudSearch. Внутренним подразделениям Amazon приходилось использовать AWS, в то время когда некоторые сервисы были еще «сырыми», что стало причиной очередной серии конфликтов между инженерами компании. С повышением спроса на AWS со стороны стартапов и даже некоторых крупных компаний перебои в работе сервисов стали широко распространенным явлением, и хронически скрытная Amazon постепенно пришла к пониманию того факта, что открытость приносит большую пользу при решении проблем недовольных клиентов.

Так или иначе, появление веб-сервисов Amazon привело к весьма значительным изменениям в технологической отрасли. Недорогие и легкодоступные веб-сервисы способствовали созданию тысяч интернет-стартапов, часть из которых не появилась бы на свет, не предоставь им Amazon этой возможности. Крупные компании, теперь посредством облачного сервиса могущие арендовать суперкомпьютер, вступили в новую эпоху инноваций в таких областях, как финансы, нефте- и газодобыча, здравоохранение и наука. Не будет преувеличением сказать, что AWS и, в частности, такие оригинальные сервисы, как S3 и EC2, помогли вывести всю технологическую отрасль из длительного состояния постдоткомовского недомогания. Amazon удалось обойти лидеров в сфере производства аппаратных средств того времени, таких как Sun Microsystems и Hewlett-Packard, и определить направление для следующей волны развития корпоративных вычислений.

Но, возможно, наиболее значительные изменения произошли в имидже самой Amazon. Веб-сервисы компании существенно расширили рамки понимания того, что означает быть «магазином всего», и добавили к ассортименту интернет-магазина такие непривычные продукты, как классы программных объектов и терабайты дискового пространства для хранения данных. Это позволило Amazon запутать свои следы и сбить с толку Wal-Mart и других преследователей в сфере розничного бизнеса, а также обратиться с новым призывом к легионам инженеров, желающих решать самые интересные мировые проблемы. Наконец, после нескольких лет неудач и внутренних распрей, Amazon стала общепризнанной технологической компанией в полном соответствии с давним видением Безоса.

## Глава 8 «Фиона»

Вернемся в палеозойскую эру интернета, в тот момент 1997-го, когда предприниматель по имени Мартин Эберхард вместе со своим другом Марком Тарпеннингом сидел в кофейне Palo Alto, потягивая латте и размышляя о неизбежно прекрасном будущем мобильных компьютеров. На рынке только что появился инновационный цифровой помощник PalmPilot, а сотовые телефоны быстро эволюционировали в гладкие тонкие устройства, которые легко помещались в карман пиджака. Эберхард и Тарпеннинг работали на компанию – производителя дисковых накопителей и только что вернулись с конференции DiskCon. Иными словами, их мозг к тому моменту оказался перегружен рабочей информацией, и им хотелось поговорить о чем-то более интересном. Оказалось, что они оба большие любители книг.

В тот день за чашкой кофе друзья предположили, что пора бы уже изобрести компьютер для чтения цифровых книг. Эта мысль витала в воздухе уже в течение многих лет, с тех самых пор, когда в начале 1970-х годов в Шампейне, штат Иллинойс, стартовал некоммерческий проект «Гутенберг», цель которого состояла в том, чтобы оцифровать существующие в мире книги и сделать их доступными для чтения на персональных компьютерах. У Эберхарда и Тарпеннинга возникла несколько иная идея. Они хотели иметь специальное мобильное устройство, где помещались бы целые библиотеки электронных книг и которое предоставляло бы удобную возможность их читать. Той весной они создали компанию NuvoMedia и разработали одно из первых в мире устройств для чтения электронных книг, которое назвали Rocket e-Book, или просто RocketBook.

Эберхард уже имел опыт создания компьютерной компании в 1980-х, поэтому знал, что для достижения успеха в сложном книжном бизнесе ему потребуются инвесторы с глубокими карманами, а также могущественные союзники. Эберхард решил, что ему нужны Джефф Безос и Amazon.com.

В конце 1997 г. основатели NuvoMedia, взяв с собой юриста и прототип устройства RocketBook, отправились в Сиэтл, где провели три недели за переговорами с Безосом и его топ-менеджерами. Они остановились в дешевом отеле в центре города и совершали оттуда регулярные поездки на 2-ю авеню, чтобы обсудить возможность инвестиций Amazon в NuvoMedia. «Безос действительно заинтересовался нашим устройством, – вспоминал Эберхард. – Он понимал, что технология дисплейного отображения имеет будущее».

Сам по себе прототип оказался довольно сырым малопривлекательным изделием с устаревшей программной начинкой. Но он работал и выводил на свой светящийся трансфлективный LCD-экран такие книги, как «Алиса в стране чудес» и «Повесть о двух городах». Устройство весило чуть более фунта, то есть изрядно по сегодняшним меркам, но его все же можно было держать в одной руке, как книжку в мягкой обложке, и его аккумулятор обеспечивал 20 часов непрерывной работы с включенной подсветкой, что выгодно отличало его от современных мобильных устройств.

Безос, казалось, был впечатлен, но кое-что его смущало. Чтобы закачать книги на устройство, клиенту следовало подключить его к компьютеру. «Мы обсуждали вариант беспроводной связи, но в то время это было безумно дорого, – рассказывал Эберхард. – Пришлось бы поднять цену на четыре сотни долларов, что представлялось полным безумием». Дисплей RocketBook был не настолько удобен для глаз, как у современных устройств, но, рассмотрев альтернативные технологические решения, такие как «электронные чернила», разрабатываемые в MIT Media Lab, и «электронную бумагу» от Xerox, Эберхард пришел к выводу, что они все еще недостаточно надежны и слишком дороги.

После трех недель интенсивных переговоров компании вышли к основному камню прекращения. Безос поделился с Эберхардом своим беспокойством по поводу того, что если Amazon обеспечит NuvoMedia финансовую поддержку и поможет компании добиться успеха, то не исключено, что позднее этот стартап окажется приобретен конкурентами, например, Barnes & Noble. Поэтому Безос потребовал эксклюзивные права на заключение любых договоров и возможность наложить вето на привлечение будущих инвесторов для новой компании. «Если мы делали ставку на устройства для чтения книг, мы хотели бы помочь им добиться успеха путем активного продвижения среди наших клиентов, – пояснил участвовавший в тех переговорах Дэвид Ришер, бывший старший вице-президент Amazon по розничным продажам. – Но это имело смысл лишь в том случае, если бы работало исключительно на нас. Иначе мы бы столкнулись с тем, что наши клиенты просто ушли бы к потенциальному конкуренту».

Эберхард не был готов к столь серьезному ограничению перспективных возможностей финансирования своей компании, и в результате опасения Безоса начали превращаться в самоисполняющееся пророчество. После того как стало очевидно, что переговоры зашли в тупик, Эберхард и Тарпеннинг сели в самолет и полетели в Нью-Йорк, чтобы встретиться там с Леном и Стивеном Риджио из Barnes & Noble. Уже через неделю они скрепили сделку рукопожатием. Сеть книжных магазинов и издательский гигант Bertelsmann согласились инвестировать в стартап по 2 млн долл. каждый, получив взамен почти половину NuvoMedia на двоих.

Позднее стало модно говорить, что RocketBook и его конкуренты, такие как, например, SoftBook, опередили свое время и что тогда мир не был готов читать книги в цифровом формате. Но это еще не вся история. NuvoMedia реализовала 20 тыс. устройств в первый год и была на пути к тому, чтобы удвоить показатель во второй год продаж. Компания заключила первые контракты на реализацию электронных книг со всеми крупными издательствами (Гильдия авторов осудила эти контракты как не отвечающие интересам писателей) {1}. В 1999 г. решение об инвестировании в NuvoMedia приняла корпорация Cisco, что привело к повышению кредита доверия компании и обеспечило ее еще одним стратегическим союзником. Отзывы об устройстве, как правило, были благоприятными. Опра Уинфри включила RocketBook в список 10 своих любимых вещей, опубликованный в журнале «О», а редакция Wired охарактеризовала это устройство, как объект, который вывалился к нам из будущего {2}.

NuvoMedia получила прекрасные возможности для агрессивного быстрого развития. Эберхард планировал направить полученные средства не на расширение компании, а на технологические усовершенствования, улучшая качество экрана и увеличивая время автономной работы RocketBook параллельно со снижением его стоимости. (Во время сезона распродаж 1999 г. базовая модель продавалась за 169 долл.) «В течение пяти лет, – рассказывал он в декабре того же года репортеру Newsweek Стивену Леви, – мы получим технологию, которая избавит пользователя от необходимости читать через стекло» {3}. Однако NuvoMedia по-прежнему нуждалась в притоке свежего капитала, и Эберхарда все больше беспокоила нестабильная ситуация на рынке доткомов и ухудшение инвестиционного климата. В феврале 2000-го он продал NuvoMedia компании под названием Gemstar, которая при финансовой поддержке со стороны Burbank работала в сфере интерактивного телевидения. Сумма сделки составила примерно 187 млн долл. акциями. Помимо этого, Gemstar приобрела еще и SoftBook.

Это было ужасное решение. Казалось, что основной целью Gemstar стала судебная защита полученных патентных прав. Через несколько месяцев после продажи своей компании Эберхард и Тарпеннинг покинули ее в полном разочаровании. Gemstar в течение некоторого времени еще выпускала новые модели RocketBook и SoftBook, но из-за слабых продаж и отсутствия внутреннего энтузиазма компания оставила рынок этих устройств в 2003 г. Генеральный директор Gemstar Генри Юэнь, который организовал приобретение компаний NuvoMedia и SoftBook, позже сбежал в Китай, спасаясь от предъявленных ему обвинений в махинациях с бухгалтерской отчетностью {4}.

Последствия неудачного опыта Gemstar оказались куда существеннее, чем просто лишение RocketBook и SoftBook перспектив дальнейшего развития. Казалось, что рынок утратил всякий интерес к самой идее создания специальных устройств для чтения электронных книг. Книжная сеть Barnes & Noble после исчезновения RocketBook вообще перестала продавать электронные книги; примерно в то же время от своего бизнеса электронных книг избавилась и компания Palm {5}. Практически все эксперты пришли к выводу, что производство устройств для чтения стало тупиковой ветвью технологического развития.

Все это время Безос и Эберхард сохраняли добрые отношения, и Безос наблюдал за взлетом и падением RocketBook с отнюдь не мимолетным интересом. «Я абсолютно убежден в том, что рано или поздно подавляющее число книг будет представлено в электронном формате, – заявил он в конце 1990 г. – Я также полагаю, что произойдет это в далеком будущем, значительно более далеком, чем ближайшие 10 лет» {6}.

Возможно, такая недооценка потенциала электронных книг была допущена Безосом преднамеренно. В 2004 г. в поисках стратегии цифрового развития Amazon на фоне усиливающегося превосходства Apple Computer он запустил в Кремниевой долине проект под загадочным названием Lab126. Перед работавшими над созданием этого проекта специалистами по аппаратным средствам была поставлена сложная задача: от них требовалось подорвать успешный бизнес Amazon по продаже бумажных книг при помощи устройства для чтения электронных книг, удовлетворив при этом немислимо высокие требования главного проектировщика Amazon – самого Безоса. Для того чтобы компания могла предложить своим клиентам новую цифровую библиотеку, представители Amazon в книжном мире должны были подтолкнуть издателей к принятию этого, казалось бы, невостребованного формата. Миссия представлялась практически невыполнимой, особенно с учетом того, что ее реализация предполагалась в обычных для Amazon условиях ограниченности бюджета. В результате было сделано много ошибок, часть из них аukaется компании даже сегодня.

Но в 2007 г., через несколько недель после того, как компания представила результат всех своих усилий – первое устройство Kindle, – Безос позвонил Мартину Эберхарду, чтобы спросить, считает ли он, что на этот раз Amazon все сделала правильно.

Во время своего пребывания у руля Apple Стив Джобс, как правило, демонстрировал весьма негативное отношение к перебежчикам, которые покидали его компанию, отказываясь от выполнения праведной миссии. И хотя Диего Пьячентини тоже оставил Apple ради работы в стартапе, который Джобс пренебрежительно назвал «обычным торговцем», они, как ни странно, сохранили добрые отношения, возможно, потому что Пьячентини дал Apple полгода на то, чтобы компания нашла ему замену на посту руководителя европейских операций. Джобс время от времени связывался с Пьячентини, когда чего-то хотел от Amazon, а в начале 2003-го Пьячентини сам послал своему бывшему боссу электронное сообщение с информацией, что Amazon хочет сделать Apple предложение.

Вместе с Пьячентини на встречу с представителями Apple в Купертино отправились Нил Роузман и Г. Б. Сигель, технолог, возглавивший в Amazon недавно созданное подразделение цифровых медиаресурсов. Руководители Amazon не рассчитывали встретиться с самим Джобсом и были немало удивлены, когда соучредитель компании Apple приветствовал их лично и провел с ними в тот день несколько часов.

Тогда Apple еще не продавала музыку; ее приложение, iTunes, позволяло пользователям формировать и проигрывать собственные музыкальные коллекции на своих компьютерах и скачивать их на iPod. Джобс хотел, чтобы приложение iTunes было установлено на как можно большем количестве компьютеров, и с этой целью предложил Amazon распространить среди клиентов интернет-магазина компакт-диски, содержащие дистрибутив данного программного продукта. Но у Пьячентини и его коллег был другой план: они предложили Apple создать сов-

местный музыкальный магазин, который позволил бы владельцам iPod покупать музыкальный контент через сайт Amazon.

Ни то, ни другое предложение не было воспринято с энтузиазмом. Джобс подошел к висящей в конференц-зале доске, чтобы наглядно показать свое представление о том, как Apple самостоятельно сможет продавать альбомы и отдельные музыкальные произведения напрямую через iTunes. Руководители Amazon возразили, что такой музыкальный магазин, безусловно, должен располагаться в интернете, а не внутри неудобного для этой цели и требующего постоянного обновления приложения на рабочем столе компьютера. Однако Джобс настаивал на необходимости применения специального приложения, с помощью которого даже неискушенные пользователи могли бы легко и просто управлять перемещением музыкальных файлов из магазина в медиаплеер. «Было ясно, что Джобсу не нравится идея торговли на сайте, – вспоминал Нейл Роземан. – У него имелось свое видение специальной клиентской версии магазина iTunes, и он пытался объяснить нам, почему весь процесс покупки и установки музыкальных файлов от начала до конца должен осуществляться через компьютерное приложение».

Джобс с уверенностью предсказал, что Apple вскоре догонит Amazon по объему продаж музыки, и оказался прав. В апреле 2003 г. Apple представила свой музыкальный магазин iTunes, после чего компании потребовалось всего несколько лет, чтобы последовательно обойти по объему продаж Amazon, Best Buy и Wal-Mart и стать самым крупным музыкальным ретейлером в США.

В тот период, несмотря на все усилия Amazon, инвесторам компании, по меткому выражению Безоса, потребовался бы микроскоп, чтобы увидеть продажи цифрового контента {7}. Компания продавала загружаемые электронные книги в форматах, запатентованных Microsoft и Adobe, для чтения на экране компьютера, но данный раздел был хорошо запрятан в глубинах сайта Amazon, и продажи случались редко. Сервисы, позволяющие прямо на сайте заглянуть внутрь книги или осуществлять поиск в тексте, обеспечивали удобство использования цифровых форматов, но их главной целью все же оставалось увеличение продаж бумажных книг. Как показали переговоры с NuvoMedia, Безос верил в неизбежность глобального перехода книг в цифровой формат. Однако более насущные вопросы, такие как открытие центров обработки и выполнения заказов и улучшение технологической инфраструктуры Amazon, по-прежнему имели более высокий приоритет.

На протяжении следующих нескольких лет Apple заняла доминирующее положение в музыкальном бизнесе и поспособствовала уходу с рынка таких розничных сетей, как Tower Records и Virgin Megastores (не без помощи интернет-пиратов). Поначалу Безос скептически относился к iTunes, утверждая, что торговля одиночными треками по 99 центов за штуку является не слишком выгодным предприятием и что Apple занимается этим лишь для увеличения продажи iPod. Отчасти так оно и было, но, когда iPod получил широкое распространение, Apple начала использовать приложение iTunes в смежных средах, подключив видеоконтент, и Amazon пришлось присмотреться к этому явлению внимательнее. «Мы много говорили о том, что сделало iPod успешным на музыкальном рынке, когда ничего другого еще не было», – рассказывал Нил Роузман.

Руководители Amazon месяцами рассматривали различные стратегии продаж музыки в цифровом формате, и в какой-то момент родилась идея предустановки в продаваемые на сайте плееры музыкального контента с компакт-дисков, которые клиенты приобретали в интернет-магазине. Когда стало окончательно ясно, что звукозаписывающие компании не дадут на это своего согласия, Amazon решила запустить сервис, открывавший подписчикам ежемесячный неограниченный доступ к обширному музыкальному каталогу. Amazon была близка к запуску такого проекта в 2005 г. Компания собиралась использовать файлы, закодированные по технологии DRM, разработанной корпорацией Microsoft, и программное обеспечение Janus, защищающее файлы от копирования. Однако часть руководителей Amazon воспроти-



вились данному решению, в частности потому, что закодированные таким образом музыкальные файлы не проигрывались на устройствах iPod, которыми владели очень многие клиенты Amazon. «Я решил, что скорее умру, чем соглашусь на это», – говорил Эрих Рингволд, продакт-менеджер, занимавшийся данным направлением бизнеса компании. Безос согласился отказаться от предложенной идеи и начать все сначала. Между тем Apple продолжала наращивать свое преимущество на рынке цифрового контента. Наконец в 2007-м Amazon представила свой музыкальный магазин, в котором продавались композиции, записанные в формате MP3 без применения защитной кодировки, поэтому пользователи могли свободно их копировать. Однако Apple быстро сделала то же самое, и Amazon вновь оказалась на задворках рынка цифровой музыки.

Коллеги и друзья Безоса часто объясняют медлительность Amazon в развитии музыкального направления тем, что сам он не испытывал никакого интереса к музыке как таковой. Во время учебы в школе он старательно запоминал позывные местных радиостанций, чтобы создать у своих сверстников впечатление, будто он разбирается в музыке {8}. Коллеги вспоминали, что во время памятной поездки в Миннеаполис на переговоры с руководством компании Target в день трагедии 11 сентября Безос набирал компакт-диски со стойки мини-маркета совершенно без разбора, как будто между ними никакой разницы.

В отличие от Безоса, Стив Джобс жил и дышал музыкой. Он был преданным поклонником Боба Дилана и Beatles и даже когда-то встречался с певицей Джоан Баэз. Личные интересы Джобса наложили отпечаток на стратегии Apple – равно как предпочтения Безоса оказывали неоспоримое влияние на Amazon. Безос не просто любил книги – он их полностью впитывал, методично обрабатывая каждую деталь. Писатель Стюарт Брэнд вспоминал, как был поражен, когда при личной встрече Безос показал ему свой экземпляр его книги *How Buildings Learn*, изданной в 1995 г., где каждая страница была испещрена подробными заметками, сделанными рукой Безоса.

В 2004-м доминирующее положение компании Apple на рынке цифровой музыки в очередной раз заставило Amazon задуматься о стратегии своего дальнейшего развития. В то время продажи книг, музыки и фильмов обеспечивали компании 74 % общей годовой выручки. Если предположить, что все эти товары неизбежно будут переведены в цифровой формат, на что указывал успех компании Apple, то Amazon требовалось срочно предпринимать действенные меры, чтобы защитить свой бизнес. «Мы были просто ошарашены тем, как существование iPod подрывало наши дела, – вспоминал член правления Джон Доэрт. – Поэтому опасались, что Apple или кто-то еще выпустит на рынок новое устройство, которое нанесет столь же мощный удар по нашему основному направлению бизнеса – книгам».

Инвестор Билл Миллер из фирмы Legg Mason часто обсуждал с Безосом перспективы перехода на цифровой контент. «Я думаю, что iPod, который очень быстро произвел революцию в музыкальном бизнесе, стал той самой вещью, что подстегнула Джеффа и помогла ему в создании Kindle, – говорил Миллер. – Он всегда знал, что за цифровым форматом будущее, но не ожидал, что это настолько серьезно отразится на продажах привычных музыкальных компакт-дисков».

В конечном счете Безос пришел к выводу, что, если Amazon хочет оставаться ведущим продавцом книг в цифровую эру, ей следует взять под контроль весь бизнес электронных книг, так же как Apple сделала подобное в музыке. «Мы решили, что будет гораздо лучше, если мы сожрем себя сами, чем позволим это сделать кому-то еще, – заявил Диего Пьячентини, выступая несколько лет спустя в Высшей школе бизнеса Стэнфордского университета. – Мы не хотели повторить судьбу Kodak». Он ссылаясь на столетнего гиганта фотоиндустрии, чьи инженеры изобрели цифровую камеру еще в 1970-м, но руководители компании не решились в тот момент пойти на риск и подвергнуть опасности сверхрентабельный бизнес, сделав ставку на новую, менее прибыльную технологию, еще не доказавшую своих преимуществ.

Судя по всему, Безос всерьез задумался над созданием собственного устройства для чтения электронных книг еще в 2003 г. – примерно в то время, когда компания Gemstar прекратила продажи RocketBook. Андреас Вейджент, недолгое время занимавший в Amazon пост главного конструктора, помнит, что Безос в разговоре с инженерами компании упоминал о таком устройстве, заметив, что оно подходит «для чтения одной рукой». Представив, чем в это время могла бы заниматься другая рука, Вейджент, а затем и все остальные начали громко смеяться. «Джефф хорошо воспитанный парень, ему даже мысли в голову не пришло о том, с чем может ассоциироваться чтение одной рукой», – сказал Вейджент.

В 2004 г. руководители Amazon рассматривали вопрос о закрытии своего недавно созданного магазина электронных книг, в котором тексты продавались в форматах Adobe и Microsoft. Этот магазин сочетал в себе все, что было так ненавистно Безосу: скудный ассортимент, высокие цены, ужасное качество предлагаемых клиентам услуг, поскольку им приходилось скачивать приобретенные файлы и читать их на экранах персональных компьютеров. Тем не менее Безос, по свидетельству Пьячентини, преисполнился решимости. В его мечтах, несмотря на существующие недостатки, будущее книготорговли неразрывно связывалось с электронными книгами.

Спустя несколько недель, проведенных в дискуссиях и совещаниях команды руководителей, Безос заявил, что Amazon будет разрабатывать собственное устройство для чтения электронных книг. Это стало сногшибательной новостью. Разработка электронного оборудования – дорогое и сложное дело. Кроме того, она явно выходила за пределы основной компетенции Amazon и имевшихся у сотрудников компании навыков. Сразу возникло множество яростных возражений. В частности, Джефф Уилки, имевший опыт работы в производственной сфере, прекрасно понимал, с какими проблемами может столкнуться компания, если займется созданием и продажей собственных электронных устройств. «Я полагал, что этот процесс окажется слишком сложным и разрушительным, и был настроен против такого использования наших ресурсов, – говорил он. – В итоге большинство из предсказанных мною неприятностей действительно произошло, но мы выдержали испытание просто потому, что Джефф никогда не пасовал перед временными трудностями».

Диего Пьячентини также был на стороне скептиков. Он воочию наблюдал за тем, как Apple на протяжении 1990-х годов страдала из-за катастрофических излишков произведенной продукции и огромных списаний. «Я и другие близорукие мыслители восприняли это как очень рискованное вложение», – говорил он.

Однако Безос отклонял любые возражения и продолжал настаивать на том, что для достижения на книжном рынке такого же успеха, какого Apple добилась на рынке музыки, Amazon необходимо контролировать весь цикл от производства высокотехнологичного оборудования до поддержания простого в использовании магазина электронных книг. «Мы найдем тех, кто имеет соответствующие таланты, – сказал он руководителям компании во время того исторического совещания. – Я прекрасно понимаю, что задача очень сложна. Но мы узнаем, как ее решить».

В лексиконе сотрудников Amazon есть специальный термин, используемый в отношении топ-менеджеров компании, которым обычно поручается реализация самых лучших идей Джеффа Безоса: «Джефф-боты». Это насмешливое и в то же время, несомненно, ревнивое прозвище символизирует не только рабскую преданность, но также лояльность и эффективность. «Джефф-боты» заряжаются идеями своего генерального директора, а затем послушно воплощают их в жизнь наилучшим образом. Они целиком впитывают в себя бизнес-философию Безоса и формируют на этой основе свои собственные взгляды на мир. Они заучивают наизусть все «джеффизмы» – про нацеленность на нужды клиента и т. д., – как будто те являются их персональными директивами. Журналисты, которым доводилось брать интер-

вью у «Джефф-ботов», становились свидетелями их примечательной способности не говорить абсолютно ничего существенного и при этом превозносить изобретательность Amazon и непревзойденную степень ее клиентоориентированности. Нет никаких сомнений, что «Джефф-бот» скорее разгрызет вмонтированную в его зуб капсулу с цианистым калием, чем поддержит разговор на такие темы, которые в Amazon запрещено обсуждать публично, – сюда относятся вопросы конкуренции и любые возможные проблемы с продуктами компании.

На протяжении всей истории Amazon, пожалуй, не было более преданного или предпримчивого «Джефф-бота», чем Стив Кессель. Родившийся в Бостоне выпускник Дартмутского колледжа и Высшей школы бизнеса Стэнфордского университета Кессель перешел в Amazon в самый разгар активного расширения компании в 1999 г. До этого он занимал должность консультанта в компании Netscape, создавшей один из первых веб-браузеров. Начало его работы в Amazon совпало с тем периодом, когда компания устанавливала прямые отношения с издателями и пыталась развеять их страхи по поводу активности сторонних продавцов, торгующих на сайте подержанными книгами. В этот сложный для Amazon период Кессель сумел зарекомендовать себя таким образом, что доверие к нему со стороны Безоса достигло невиданных высот.

В один из дней 2004 г. Безос вызвал Кесселя в свой кабинет и сдержанно похвалил за то, как здорово он справляется со всеми своими обязанностями и руководит подчиненными. Затем Безос сказал, что хочет поручить Кесселю возглавить цифровое направление бизнеса Amazon. Кессель был настроен скептически. «Первым делом я ответил, что у меня уже есть лучшая в мире работа, – рассказывал он. – Но, в конечном счете, когда Джефф объяснил мне, что речь идет о создании совершенно новых вещей, я пришел в восторг от поставленной задачи». Безос однозначно дал понять, что Кессель не должен заниматься традиционным и цифровым направлениями бизнеса одновременно. «Если вы будете заниматься обоими направлениями, вы не сумеете взяться за реализацию цифровых возможностей с должным усердием», – сказал он.

К тому времени Безос и руководители компании находились под впечатлением еще одного издания, которое в значительной степени повлияло на стратегию развития компании. То была книга «The Innovator's Dilemma»<sup>41</sup> профессора Гарвардского университета Клейтона Кристенсена. В ней автор писал, что ошибка крупных компаний заключается не в том, что они хотят избежать революционных изменений, а в том, что они отказываются от выхода на новые перспективные рынки, которые могут нарушить их традиционный бизнес и не удовлетворяют их требованиям, направленным на обеспечение роста в краткосрочной перспективе. Например, Sears не в состоянии перейти от универмагов к дисконтной розничной торговле; IBM не может отказаться от мэйнфреймов в пользу производства мини-компьютеров. Компании, сталкивающиеся с дилеммой новатора, писал Кристенсен, достигают успеха, когда создают автономные организации, цель которых состоит в строительстве нового и независимого бизнеса вокруг революционных технологий {9}.

Опираясь на изложенные в этой книге идеи, Безос заявил Кесселю, что тот должен действовать без оглядки на традиционный бизнес Amazon. «Ваша задача состоит в том, чтобы убить наш собственный бизнес, – объяснял он. – Я хочу, чтобы вы действовали так, как будто задались целью сделать продажу бумажных книг бессмысленным занятием». Безос подчеркнул и безотлагательность усилий. Он считал, что если Amazon не откроет эпоху электронных книг, это обязательно сделает Apple или Google. Когда Кессель спросил Безоса о сроках, в которые он должен уложиться при разработке первой модели электронного букридера, Безос ответил: «По сути, вы уже опоздали».

Учитывая отсутствие у Кесселя, равно как и у других сотрудников компании, необходимых практических знаний в области создания электронных устройств, ему пришлось отпра-

---

<sup>41</sup> Кристенсен К. Дилемма инноватора. Как из-за новых технологий погибают сильные компании. – М.: Альпина Паблишер, 2012.

виться с ознакомительной миссией в Кремниевую долину, чтобы встретиться там с экспертами, работающими на такие компании, как Apple и Palm, а также с руководителями известной в сфере промышленного проектирования фирмы Ideo. В итоге он выяснил, что Amazon потребуются не просто разработчики, а инженеры-электроники, инженеры-механики, инженеры беспроводной связи – этот список был бесконечен.

Как будто используя книгу Кристенсена в качестве пошаговой инструкции, Кессель в дополнение к «А9» создал в Пало-Альто еще одну дочернюю компанию. Для руководства новым подразделением он нанял Грегга Зейра, бывшего вице-президента по разработкам компании Palm Computing, знаменитого еще и склонностью держать в своем кабинете джазовую гитару. Джетин Парекх, бывший инженер компании-производителя телевизионных приставок ReplayTV (раннего соперника TiVo), стал первым сотрудником новой фирмы, позже к нему присоединились еще несколько специалистов. Первоначально они не имели даже отдельного офиса, а потому просто заняли пустующие кабинеты в штаб-квартире «А9». Зейр и его коллеги начали строительство нового подразделения с того, что придумали ему имя, которое должно было звучать привлекательно для самых талантливых инженеров Кремниевой долины. В конечном итоге они остановились на названии Lab126, в котором цифра 1 обозначала букву «А», а цифра 26 – букву «Z»; это был тонкий намек на мечту Безоса обеспечить своим клиентам возможность купить любую когда-либо опубликованную книгу, название которой начиналось бы на любую букву от «А» до «Z».

В отсутствие четких указаний со стороны руководства Зейр и его команда вынуждены были теряться в догадках и первые несколько недель провели за изучением возможности создания интернет-приставки или даже MP3-плеера. Наконец наступил день, когда сотрудники нового аппаратного подразделения Amazon узнали детали порученной им миссии: им предстояло создать букридер – устройство для чтения электронных книг. «Нам сказали, что мы должны разработать чрезвычайно привлекательную вещь, – вспоминал Том Райан, инженер-программист, которого Зейр той осенью переманил из Palm. – По сути, мы должны были повторить успех Apple».

Весь следующий год группа разработчиков использовала в своих целях инфраструктуру «А9». Когда поисковое подразделение Amazon переехало в бывший офис юридической фирмы, располагавшийся в центре Пало-Альто, сотрудники Lab126 отправились следом и заняли помещение старой юридической библиотеки. Они изучили все существовавшие на тот момент устройства для чтения электронных книг, включая Sony Libre, которое работало на трех «пальчиковых» батарейках и не пользовалось особой популярностью на рынке. В итоге они пришли к выводу, что рынок подобных устройств практически пуст. По словам Парекха, это была единственная еще никем не занятая рыночная ниша.

Вскоре подразделение Lab126 получило значительные ресурсы, но при этом им пришлось бороться с неограниченной фантазией Безоса. Основатель Amazon хотел, чтобы новое устройство для чтения электронных книг было настолько простым в использовании, чтобы управляться с ним смогла бы любая бабушка, и в связи с этим он утверждал, что настройка его для работы с сетями Wi-Fi слишком сложна для технически не подкованных пользователей. При этом он не хотел вынуждать клиентов подключать устройство к компьютеру, так что единственной альтернативой оставалось интернет-соединение через сотовых операторов связи. Это означало, что в каждое устройство следовало встроить что-то вроде мобильного телефона. Ничего подобного раньше не делалось. Безос настаивал на том, что клиенты не должны задумываться о том, каким образом происходит беспроводное соединение их устройства с интернетом, и даже платить за доступ. «На самом деле это выглядело полным безумием», – говорил Парекх.

Первые месяцы ушли на то, чтобы обрисовать в общих чертах, каким должен стать будущий Kindle. Зейр и Парекх решили изучить возможность применения в создаваемом устрой-

стве экономичного черно-белого дисплея, работающего на основе технологии «электронных чернил», которую за несколько лет до этого Мартин Эберхард счел слишком ненадежной и дорогой. Данная технология подразумевала использование миллионов крошечных микрокапсул, каждая из которых имела диаметр, не превышающий толщины человеческого волоса, и содержала в себе положительно заряженные белые частицы и отрицательно заряженные черные, взвешенные в прозрачной жидкости. При создании положительно заряженного электрического поля белые частицы перемещались к верхней стороне микрокапсулы, и соответствующие точки на экране окрашивались в белый цвет; при создании поля с отрицательным зарядом вверх перемещались отрицательно заряженные частицы, и нужные точки на экране становились черными.

В отличие от применения жидкокристаллических экранов, данная технология позволяла устройству эффективно выполнять свою функцию под прямыми солнечными лучами, очень экономно расходовать заряд батареи и быть чрезвычайно комфортным для глаз. В каком-то смысле Amazon просто повезло. Технология, которая идеально подходила для использования в устройствах, предназначенных для длительного чтения (и не годилась для всего остального), вышла на нужный уровень после 10 лет своего развития как раз тогда, когда это потребовалось Amazon.

В конце 2004 г. первые инженеры Lab126 придумали кодовое название для своего нового проекта. В тот период настольной книгой Зейра был футуристический роман Нила Стивенсона «Алмазный век», в котором главный герой, инженер, крадет артефакт – интерактивный учебник, – чтобы отдать его своей дочери, которую звали Фиона. Этот фантастический учебник стал для инженеров Lab126 неким прообразом создаваемого ими устройства. Майкл Кронан, графический дизайнер и директор по маркетингу из Сан-Франциско, который придумал имя для TiVo, а позже был специально нанят Amazon для разработки бренда вновь созданного устройства, предложил назвать его Kindle, превратив глагол, обозначающий начинающийся пожар, в существительное. К тому времени команде Кесселя уже полюбилось название «Фиона», так что они предприняли попытку убедить Безоса сохранить это имя, но безуспешно. Хотя в некотором смысле выдуманный Стивенсоном образ стремящейся к знаниям Фионы продолжал покровительствовать Amazon во время рискованного путешествия компании в цифровой мир.

В то время как Зейр и его команда работали над программным обеспечением и налаживанием связей с азиатскими производителями, разработка проекта нового устройства была поручена фирме Pentagram, чья штаб-квартира располагалась в Сан-Франциско. В 1990-х годах Зейр работал в Apple вместе с партнером этой фирмы Робертом Бруннером, которого он теперь представил Стиву Кесселю, предположив, что Pentagram может быть для Amazon более удобным и выгодным партнером, чем крупные проектные фирмы, такие как Ideo. Бруннер привлек к этой работе двух своих сотрудников, Тома Хоббса и Саймона Уайтенхорна.

Проектировщики Pentagram начали с изучения физических особенностей процесса чтения – например, того, как читатель будет переворачивать страницы и держать устройство в руках. При этом они экспериментировали на себе, читая электронные книги на всех уже существующих устройствах, включая Sony Libre, старый RocketBook и карманные компьютеры iPAQ и Treo, разработанные соответственно компаниями Compaq и Palm. Они проводили тестирование в фокус-группах, организовывали телефонные опросы и даже съездили в Сиэтл, чтобы обсудить с самим Безосом процесс чтения, который за несколько сотен лет превратился для людей в нечто само собой разумеющееся. «Мы настаивали на необходимости создания у пользователя тех подсознательных ощущений, которые заставляют человека чувствовать, что он читает книгу», – говорил Хоббс. Один из основных выводов этого исследования заключался в том, что хорошая книга «исчезает» в руках читателя. Позже Безос назвал это наиболее при-

оритетной целью разработки. «Kindle так же должен „исчезать“ в руках и не мешать читателю погружаться в мир, созданный автором произведения», – говорил он {10}.

Проектировщики Pentagram работали над Kindle на протяжении почти двух лет. Они встречались со Стивом Кесселем, Грегом Зейром и Чарли Тричлером – еще одним присоединившимся к Lab126 ветераном Palm – каждый вторник в офисе «A9» в Пало-Альто, а затем и в новой штаб-квартире в Маунтин-Вью. Периодически они ездили в Сиэтл, чтобы рассказать Безосу о достигнутом прогрессе и представить генеральному директору отчет в привычном для Amazon шестистраничном формате.

Порой эти встречи оказывались весьма напряженными. Хоббс, Уайтхорн и Бруннер хотели убрать все «навороты» и сделать устройство максимально обтекаемым и незаметным. Безос тоже желал, чтобы дизайн Kindle отличался простотой, но при этом настаивал на наличии клавиатуры, дабы облегчить пользователям процесс поиска нужной книги и позволить им делать свои заметки. (Как-то, сидя в такси вместе с обозревателем Wall Street Journal Уолтом Моссбергом, Безос обрисовал ему возможность, набрав на клавиатуре устройства последовательность символов, не выходя из салона автомобиля, загрузить в него нужную электронную книгу.) Безос, который в то время активно пользовался устройством BlackBerry для передачи сообщений, заявил проектировщикам: «Я хочу, чтобы вы объединили в одном устройстве мой BlackBerry и мой букридер».

В одну из своих поездок в Сиэтл упорные разработчики взяли с собой лишь варианты дизайна, которые не предусматривали наличие клавиатуры. Заметив такое, Безос смерил их испепеляющим взглядом. «Слушайте, мы ведь уже говорили об этом, – сказал он. – Я могу ошибаться, но я немного крепче стою на ногах, чем вы».

«Я хорошо помню, что оставшаяся часть того совещания прошла очень тихо», – рассказал Хоббс. Проектировщики предпочли не спорить и добавили устройству панель с продолговатыми кнопками в стиле BlackBerry, постаравшись сгладить все углы, за которые могли зацепиться пальцы читателя.

Аналогичные споры возникали и по поводу беспроводной связи. Проектировщики Pentagram все не могли понять, как этот процесс будет выглядеть с экономической точки зрения, и предположили, что Amazon станет взимать с пользователя плату за беспроводное соединение с сетью интернет каждый раз, когда он покупает книгу. В какой-то момент они предложили Безосу вариант, аналогичный принципу работы iTunes, который подразумевал, что пользователь будет заходить в книжный интернет-магазин со своего персонального компьютера. Но Безос с ходу отмел это предложение. «Вот мой сценарий: я еду в аэропорт. Мне нужна книга для чтения в дороге. Я хочу набрать название на клавиатуре устройства и скачать его прямо из своего автомобиля».

«Но вы не сможете этого сделать», – ответил Хоббс.

«Я сам решу, что я смогу сделать, а что нет, – отрезал Безос. – То, что я вам опишу, не будет похоже на понятную вам бизнес-модель. Вы разработчики, и я хочу, чтобы вы занимались именно разработкой, а я позабочусь о бизнес-модели».

Специалисты Pentagram трудились над «Фионой» до середины 2006-го, а затем Lab126, которая к тому времени обзавелась собственными проектировщиками, полностью взяла разработку проекта в свои руки. Сотрудники Pentagram испытали двойственные чувства в тот момент, когда наконец одновременно со всем остальным миром увидели получившееся в итоге устройство. Оно имело слишком много кнопок и сбивающий с толку дизайн. После прекращения работы над проектом Саймон Уайтхорн покинул Pentagram и перешел в Kodak. Там он нанял Тома Хоббса в качестве подрядчика, и вместе они разработали уникальную цифровую камеру, которая позволяла пользователям обрабатывать сделанные фотографии, придавая им классический вид. Эта инновация предвосхитила появление многочисленных приложений для

мобильных телефонов, таких как Instagram, но, естественно, руководство Kodak в свойственной для себя манере зарубило начинание, прежде чем его плоды появились на рынке.

На момент, когда Pentagram вышла из проекта Kindle, устройство казалось почти готовым к промышленному производству. Однако этому помешал длинный ряд вынужденных задержек. Партия отправленных из Азии дисплеев на «электронных чернилах» из-за перепада температур и влажности оказалась бракованной – дисплеи имели слабую контрастность или теряли ее при частом использовании. Затем корпорация Intel внезапно продала патент на семейство микрочипов XScale, которые использовались в устройстве Kindle, другой компании, Marvell. Две технологические компании, Qualcomm и Broadcom, выпускавшие компоненты для беспроводной сотовой связи, которые также должны были использоваться в Kindle, в 2007 г. подали друг на друга в суд, и в какой-то момент казалось, что судья примет решение, препятствующее ввозу ключевых для Kindle компонентов на территорию США. Кроме того, одной из причин многочисленных задержек оказался сам Безос, который находил один недочет за другим и то и дело требовал что-нибудь поменять в конструкции.

Сверхсекретная разработка Kindle сильно затянулась и стала предметом упорных слухов внутри Amazon, несмотря на то что никто не должен был знать о существовании проекта. На общем собрании, проводившемся, как обычно, в театре Мура осенью 2006-го, один из сотрудников задал следующий вопрос: «Можете ли вы рассказать нам, что такое Lab126?»

Ответ Безоса прозвучал довольно резко: «Это опытно-конструкторский центр в Северной Калифорнии. Следующий вопрос».

\* \* \*

Чтобы дать Kindle хотя бы минимальные шансы на успех, Amazon должна была иметь электронные книги – много электронных книг. Безос вполне мог оценить печальный опыт RocketBook и позже Sony Reader, которые пострадали из-за весьма ограниченного каталога доступных электронных книг. Владельцам этих устройств практически не из чего было выбирать. Цель Безоса состояла в том, чтобы обеспечить наличие 100 тыс. наименований книг в электронном формате, включая 90 % бестселлеров по версии New York Times, доступных для скачивания на момент начала продаж нового устройства. В то время издатели только приступили к выпуску литературы в электронном формате, выпустив всего около 20 тыс. таких книг. С появлением Kindle Безос получал еще один шанс для реализации своей давней мечты о создании наиболее полной библиотеки, которая была бы чрезвычайно удобной для его клиентов. Однако, чтобы выполнить эту задачу, Amazon предстояло вести трудные переговоры, задабривать своих старейших деловых партнеров, а некоторым, кто был далек от того, чтобы рассматривать Amazon в качестве своего верного друга, – даже угрожать.

На начальном этапе сотрудничества отношения Amazon с книгоиздателями были довольно простыми и в значительной степени взаимовыгодными. Компания приобретала большую часть книг у Ingram, Baker and Taylor и других дистрибьюторов, а в тех редких случаях, когда дистрибьюторы не имели нужных изданий на своих складах, они покупались непосредственно у издателей. В эти годы случались лишь редкие и незначительные стычки. Например, Безос часто заявлял, что идея публикации отзывов на сайте интернет-магазина не нравится издателям, поскольку те опасаются резких, зачастую анонимных критических высказываний, способных негативно сказаться на продажах. Кроме того, издатели и Гильдия авторов жаловались на присутствие на сайте Amazon мелких сторонних продавцов, торгующих подержанными книгами {11}.

Со своей стороны, молодая компания Безоса постоянно пыталась убедить издателей в полезности публикации на своем сайте дополнительной информации, а именно: биографий авторов, аннотаций, а также графических изображений книжных обложек. В любом случае

многие издатели рассматривали Amazon в качестве отчаянно необходимого им противовеса таким крупным сетевым ретейлерам, как Barnes & Noble, Borders и британский Waterstones, которые, открывая все новые и новые супермаркеты, использовали свои торговые масштабы в качестве аргумента для получения более значительных скидок с оптовых цен на книги.

Живя в Сиэтле, на другом конце страны и вдали от Нью-Йорка, Безос сумел завести всего несколько контактов в издательском мире. Одним из таких редких знакомых был Ларри Кишбаум, генеральный директор Time Warner Book Group, снискавший громкую славу как литературный агент Джеймса Паттерсона и ряда других авторов. Кишбаум настолько поверил в будущий успех Amazon, что в мае 1997 г. приобрел на личные средства акции компании во время их первичного публичного размещения на рынке. Несколько месяцев спустя Безос и Кишбаум прошли под морозящим дождем шесть кварталов по центру Манхэттена, чтобы принять участие в вечеринке, которую Руперт Мердок устроил в честь Джейн Фридман, нового главного исполнительного директора HarperCollins, книгоиздательского подразделения News Corporation. В тот вечер в Monkey Bar, знаменитом своими кабинками, обитыми красной кожей, и фресками резвящихся шимпанзе, собрался весь свет издательского бизнеса, включая бывшего в тот период генеральным директором Random House Альберто Витале и литературного агента Линн Несбит. В результате Безосу представилась редкая возможность, находясь в дружелюбной атмосфере, наладить контакты с титанами индустрии, которую Amazon собиралась бесповоротно изменить. «Это был один из тех моментов жизни, когда вы запоминаете каждую деталь, – рассказывал Кишбаум, который в 2011 г. стал главой открытого Amazon в Нью-Йорке собственного издательского подразделения. – Я даже помню, что Безос до сих пор не вернул мне одолженный в тот вечер зонтик».

Когда на рубеже веков Amazon начала свою всепоглощающую погоню за рентабельностью, отношение компании к остальной части книжного мира начало меняться. К 2004 г. Amazon обошла всех своих конкурентов по объему продаж на книжном рынке США. Теперь компания точно так же, как ее сетевые предшественники, агрессивно стремилась к тому, чтобы использовать свою рыночную власть при заключении сделок с издателями. В этот период отношениями Amazon с издателями заведовала Лин Блейк, которая и сама являлась ветераном книгоиздательской индустрии, проработав много лет топ-менеджером отдела компьютерной литературы в издательском доме Macmillan.

Блейк пришла в Amazon в 1999 г. Ее первое задание заключалось в том, чтобы завязать более тесные связи с издателями и разработать стандарты для поставок книг в центры обработки и выполнения заказов Amazon (в частности, эти стандарты должны были исключать использование издателями дешевой упаковки из пенополистирола). К заслугам Блейк относятся повышение дисциплины и усиление аналитического блока в цепи книжных поставок. под ее непосредственным руководством разрабатывались автоматизированные системы, отвечающие за постоянное наличие нужных книг на складе, а также за то, чтобы компания приобретала книги из любого источника – у дистрибьюторов или издателей – по самой лучшей цене. Блейк разработала первые варианты партнерской программы Amazon в книжных категориях, в соответствии с которой лучшие места на сайте предоставлялись для издателей, готовых оплачивать дополнительные рекламные сборы. Такая практика широко применялась в крупных розничных сетях, и Блейк, воспользовавшись опытом, приобретенным ею за время работы в Macmillan, эффективно внедрила аналогичный подход и в Amazon.

При этом Блейк во многом разительно отличалась от других руководителей Amazon. Она отказалась постоянно носить с собой BlackBerry и уходила с работы каждый день ровно в 17 часов, чтобы заняться своей малолетней дочерью. Она могла быть жестким переговорщиком и знала пути обхода антимонопольного закона Робинсона – Пэтмана от 1936 г., который запрещал производителям продавать свои товары крупным розничным сетям по более низким ценам, чем их мелким конкурентам. Походив в свое время в шкуре книгоиздателя, она была



чувствительна к их проблемам и потребностям и часто выступала адвокатом партнеров на совещаниях, проводившихся внутри Amazon. «Мои отношения с крупнейшими издателями были очень позитивными, – говорила Блейк. – Конечно, я заставляла их работать лучше и больше, но, когда у них возникали проблемы с нашей компанией, я всегда приходила на помощь».

Впрочем, соблюдение такого баланса интересов постепенно становилось для Блейк все более сложной задачей. Безос в своем неустанном стремлении поддерживать цены Amazon на минимальном уровне и субсидировать различные программы, дающие подписчикам дополнительные льготы, подталкивал Блейк и ее команду к установлению более благоприятных финансовых отношений с издательствами и получению максимальной прибыли везде, где только можно. Безос был убежден, что Amazon должна получать достойную компенсацию за все улучшения, которые компания внесла в книжную индустрию. Интернет-магазин продавал миллионы наименований книг, а не те примерно 150 тыс., что можно было найти на полках супермаркетов Barnes & Noble. Кроме того, в отличие от традиционных ретейлеров, Amazon возвращала поставщикам очень малое количество непроданных книг, часто менее 5 %. Крупные торговые сети регулярно возвращали около 40 % всех книг, получаемых от издателей, за их полную стоимость в соответствии с условиями соглашения, которое в розничной торговле было практически одинаковым для всех.

К 2004 г. обстановка в обычно спокойном департаменте закупок Amazon по своему накалу оказалась близка к прифронтовой. Снабженцы, прошедшие специальное обучение, научились вести переговоры с поставщиками, балансируя на грани нарушения антимонопольного закона Робинсона – Пэтмана. Блейк, послушно выполняя распоряжения своего руководства, склоняла издателей к ценовым компромиссам и в то же время постоянно напоминала своему боссу о том, что, если издатели окончательно потеряют терпение, Amazon придется несладко. «Это был период, когда мы всерьез опасались возможной реакции издателей на наши действия, – вспоминал Эрик Госс, старший менеджер книжного подразделения Amazon. – Лин была нашим послом в издательском мире. Я доверял ей во всем, что касалось сохранения сложившихся взаимоотношений».

В тот период Amazon начала давить на крупные издательские дома более агрессивно. Компания потребовала предоставить ей значительные преференции, включая существенные скидки на оптовые закупки, длительные отсрочки платежей по счетам и особые условия доставки, позволявшие Amazon получать скидки от почтовой службы UPS. Сомневающимся издателям Amazon пригрозила изъятием их книг из своих автоматизированных систем персонализации и рекомендательных рассылок, что, по сути, означало, что эти книги больше не будут предлагаться посетителям интернет-магазина. «Издатели не слишком хорошо разбирались в технологиях, применяемых Amazon. Их представление о том, что означает блокировка книжного каталога, было очень наивным, – пояснил Госс. – Большинство из них не знали, что продажи книг выросли благодаря тому, что посетители часто видели их на сайте».

Amazon нашла простой способ продемонстрировать свою рыночную власть. Если издатель не соглашался на предложенные условия сотрудничества, компания исключала его книги из списка рекомендуемых посетителям сайта, после чего продажи книг этого издателя обычно падали на целых 40 %. «Как правило, проходило около 30 дней, прежде чем издатель шел на попятную», – рассказывал Кристофер Смит, работавший в то время старшим снабженцем в книжной категории. Безос продолжал давить. На очередном совещании он попросил Блейк выторговать более выгодные условия и у самых мелких издательств, которых от вылета из бизнеса спасало лишь наличие стабильных продаж на сайте Amazon. Сотрудники подразделения, занимавшегося продажами книг, между собой называли это поручение Безоса «Операция „Газель“» – из-за того, что на том же совещании глава Amazon сказал, обращаясь к Блейк, что компания должна подходить к мелким издателям так же, как гепард подкрадывается к ослабевшей газели.

В рамках «Операции „Газель“» группа Блейк должна была отсортировать издателей по степени их зависимости от Amazon, а затем начать переговоры с наиболее уязвимыми компаниями. Наличие такого задания подтверждают три человека, занимавшихся в то время закупками книг. Сама Блейк сказала, что метафора Безоса про гепарда и газель представляла собой своеобразную шутку и что на самом деле все было не настолько мрачно. Тем не менее описанная Безосом стратегия имела вполне реальные очертания – жестокость подхода Amazon к слабым книгоиздателям поражала даже некоторых сотрудников компании. Вскоре после начала «Операции „Газель“» о названии узнали юристы Amazon и поспешили заменить его на менее кровавое. Отныне это называлось «План проведения переговоров с малыми издательствами».

Все эти события привели издателей в ужас. Компания, в которой они когда-то видели желанный противовес крупным сетям книжных магазинов, теперь выставляла им самим все новые и новые требования. Все они вполне убедительно обосновывались благими намерениями – дополнительными скидками потребителям, но другим участникам рынка от этого не становилось легче. Стремление Amazon угодить своим клиентам в итоге оборачивалось усилением давления на традиционные книжные магазины, что лишь способствовало росту рыночной власти Amazon.

Примерно в это же время представители Amazon обратились к издателям с просьбой подготовить материалы для реализуемого компанией сервиса текстового поиска. Между тем Google без разрешения владельцев авторских прав начала сканировать библиотечные книги в рамках своего грандиозного проекта, призванного сделать произведения мировой литературы доступными через интернет в исследовательских целях. В 2005 г. Гильдия авторов и Ассоциация американских издателей подали иски против Google в федеральный суд. Это была отдельная драма с запутанной юридической предысторией, которая отражала усиливающиеся опасения книгоиздателей: они рисковали потерять контроль над собственным бизнесом, который все настойчивей прибирали к рукам богатые и хорошо вооруженные новейшими технологиями интернет-компании с западного побережья.

Лин Блейк покинула Amazon в начале 2005-го. Она считала, что достигла желаемого уровня финансового успеха, и теперь хотела посвящать больше времени своей семье. Она также признала, что на ее решение повлиял приближающийся разрыв в отношениях Amazon с книгоиздателями. «Возможно, я чувствовала, что этим все и закончится, – говорила она. – Мне нравится заниматься бизнесом в условиях, когда обе стороны извлекают из сотрудничества некую выгоду и их дальнейшие переговоры ведутся в цивилизованном русле».

Ее преемники уже не испытывали желания учитывать интересы издателей внутри Amazon или применять тонкие дипломатические подходы. Перед своим увольнением Блейк назначила Рэнди Миллера, одного из основателей ювелирного магазина Amazon, руководителем группы, занимающейся поставками книг в Европе. По его собственному признанию, Миллер испытывал почти садистское удовольствие, вынуждая книгоиздателей предоставлять Amazon более благоприятные финансовые условия. Он ранжировал все европейские издательства по уровню их продаж и прибыли, получаемой ими через интернет-магазин Amazon. Затем он убеждал наиболее зависимые в этом отношении издательства перезаключать договора на условиях, более выгодных интернет-магазину, каждый раз угрожая отказаться от продвижения их книг на сайте. По словам Миллера, он и его коллеги называли такой подход «Заплати и играй». Но и на этот раз юристы Amazon держали ухо востро и предложили более нейтральное наименование: «Программа реорганизации отношений с поставщиками».

В течение следующего года Миллер не на шутку сцепился с европейскими подразделениями Random House, Hachette и Bloomsbury, издателем серии книг о Гарри Поттере. «Я сделал все, что мог, чтобы зажать их в тиски», – говорил он. Он выставил избранные книги из их каталогов по полной цене и удалил их из списка рекомендаций Amazon; в некоторых случаях, например для книг о путешествиях, на сайте стали предлагаться аналогичные произведе-

дения конкурирующих издательств. Неутомимое стремление Миллера потуже закрутить гайки заставляло нервничать авторов, которые были помешаны на том, какое место они занимают в рейтинге Amazon.com. Этот рейтинг позволял им определить, насколько хорошо их книги продаются по сравнению с произведениями других авторов. «Мы постоянно встречались с писателями и поэтому были в курсе того, как они относятся к своим рейтингам, – говорил Миллер. – Я знал, что эти люди начнут названивать своим издателям, как только увидят, что их книги стали хуже продаваться».

Следует отметить, что такая тактика не являлась уникальным изобретением Amazon. Компания просто освоила вековые секреты ремесла розничных продаж. Маржа, из которой складывается прибыль продавца, имеет естественные ограничения. Более выгодные финансовые условия, выторгованные у поставщиков, непосредственным образом влияют на цифры в итоговой строке бухгалтерского отчета и создают тот фундамент, благодаря которому становится возможным поддержание стабильно низких розничных цен.

В частности, Wal-Mart в совершенстве освоила методы принуждения поставщиков и применяла их с миссионерским рвением, чтобы установить низкие цены на такие товары, как детские подгузники, и сделать их доступными для малообеспеченных американцев. Wal-Mart печально известна и своими требованиями к поставщикам открыть офисы в Бентонвилле, штат Арканзас, и использовать при производстве своей продукции определенные технологии, например RFID-чипы. Кроме того, компания сама определяла, сколько она будет платить поставщикам за ту или иную продукцию, и требовала значительных скидок в тех случаях, когда считала, что прибыль производителя слишком высока.

В первые годы существования Amazon, когда такие корпорации, как Sony и Disney, отказывались поставлять молодой компании свою продукцию, Безос находился в нижней части этой своеобразной пищевой цепочки. Он на собственном опыте изучил правила игры. Теперь баланс сил изменился. Поставщики нуждались в Amazon больше, чем Amazon в них.

В самый разгар этих событий Безос получил в свое распоряжение новый инструмент влияния на книгоиздателей – устройство Kindle.

Внешний вид двух первых эмиссаров Kindle, прибывших в Нью-Йорк для встречи с местными издателями, вызвал у последних некоторое недоумение. Одним из этих представителей был Дэн Роуз, давний руководитель Amazon, занимавшийся развитием бизнеса. Роуз имел средний рост, предпочитал в одежде казуальный стиль, сочетая штаны хаки с голубой оксфордской рубашкой, и с легкостью рассказывал о грядущих перспективах цифрового века. На встречу с издателями он пришел в сопровождении бывшего продакт-менеджера корпорации Microsoft по имени Джефф Стил, открытого гомосексуалиста и культуриста ростом под два метра, который носил темные костюмы и галстуки, придававшие ему угрожающий вид – хотя на самом деле этот человек имел чрезвычайно нежный темперамент.

На тот момент (а визит имел место в первой половине 2006 г.) их цель состояла в том, чтобы вынудить опасливых издателей сделать еще одну ставку на электронные книги, несмотря на то что все предыдущие попытки закончились неудачей. Задача эмиссаров Amazon осложнялась тем, что Безос фактически запретил им признавать существование Kindle. Этот проект по-прежнему скрывался под грифом «совершенно секретно».

По этой причине Роуз и Стил были вынуждены идти окольными путями, говоря о сервисе текстового поиска и новом стандарте электронных книг, разработанном французской фирмой Mobipocket, которую Amazon приобрела в 2005 г. Технология Mobi позволяла адаптировать продающиеся на сайте Amazon электронные книги для чтения на самых разных устройствах, таких как сотовые телефоны и КПК.

Однако при отсутствии весомых аргументов, объясняющих, почему перспективы рынка электронных книг в скором будущем могут заиграть новыми красками, издатели не хотели

предпринимать активных действий. Они уже перевели свои наиболее популярные книги в электронный формат, который поддерживался такими производителями, как Sony, Adobe, Microsoft и Palm, но, несмотря на это, продажи электронных книг все еще обеспечивали лишь бесконечно малую долю их выручки. Кроме того, оцифровка печатных книг была связана с серьезными юридическими проблемами. В отношении произведений, опубликованных до конца 1990-х годов, далеко не всегда было понятно, кто на самом деле является владельцем «цифровых прав», и издатели просто не хотели обсуждать данный вопрос с авторами и их агентами, поскольку те могли увидеть в этом возможность пересмотра условий уже действующих договоров.

С учетом всего этого Роузу и Стиллу никак не удавалось достичь сколько-нибудь заметного прогресса в выполнении порученной им миссии. Безос же хотел раз в две недели получать отчеты о продвижении к установленной им цели в 100 тыс. наименований электронных книг. «Можно сказать, что моя работа заключалась в том, чтобы всеми правдами и неправдами втащить издателей в XXI век, – прокомментировал Джефф Стил. – Но мы обнаружили, что они действительно не были готовы сделать что-то полезное для нас». Летом дуэту эмиссаров удалось окончательно убедить Безоса, что продолжать прятать в рукаве козырного туза больше нет смысла: они должны были рассказать издателям о Kindle. «Увидев его своими глазами, они наконец-то начнут шевелиться», – утверждал Стил. В итоге Безос все же согласился позволить издателям увидеть прототип Kindle, взяв с тех обязательство о неразглашении.

Осенью 2006 г. Amazon впервые представила издателям новое устройство. Для своего времени «Фиона» выглядела весьма впечатляюще; это устройство кремового цвета больше всего напоминало помесь BlackBerry и калькулятора и «зависало» так же часто, как срабатывало. В итоге у издателей сложилось впечатление, что новый букридер может ожидать незавидная участь предшественников. Они видели в первую очередь недостатки гаджета: отсутствие цветного экрана, возможности воспроизводить видео, подсветки. Ранние прототипы Kindle не были оснащены модулем беспроводного доступа, и руководителям Amazon приходилось описывать эту возможность лишь на словах, загружая образцы электронных книг с SD-карты.

За месяцы, прошедшие в малопродуктивных переговорах, разработчики из Amazon создали программу, которую назвали Toraz. Она позволяла переводить отсканированные цифровые образы книжных страниц в формат, пригодный для Kindle. Amazon предложила издателям воспользоваться данным инструментом, утверждая, что тот поможет им снизить стоимость оцифровки книг. При этом получающиеся файлы читались только на устройстве Kindle. Крупные издательства, такие как Simon and Schuster, не захотели попадать в новую зависимость от Amazon, тогда как некоторые более мелкие издатели согласились на предложенный вариант.

К началу 2007-го Amazon наконец смогла продемонстрировать наличие в Kindle беспроводного доступа к сети интернет, после чего некоторые издатели оценили рыночный потенциал нового устройства. Джон Сарджент, генеральный директор издательства Macmillan, и некоторые другие руководители стали его новообращенными поклонниками, когда они впервые признали, что Kindle приносит своим пользователям мгновенное удовлетворение – благодаря возможности загрузки любой электронной книги в любое время – и что с этим устройством Amazon действительно способна преуспеть там, где потерпели неудачу Sony и другие компании. Конечно, как и опасался Безос, информация о новом букридере вскоре перестала быть тайной за семью печатями. Технологический блог Engadget опубликовал первые подробности о нем, а через некоторое время Виктория Барнсли, генеральный директор HarperCollins UK, подтвердила, что видела устройство своими глазами и была им скорее впечатлена, чем разочарована {12}.

Kindle должен был поступить в продажу во время предпраздничного сезона 2006 г. Но дебют отложили на год, поскольку Безос продолжал требовать от Стива Кесселя и его команды исправлений, добавления новых возможностей и увеличения количества доступных для скачи-

вания электронных книг. К тому времени Дэн Роуз ушел из Amazon и присоединился в качестве сотрудника к недавно появившейся социальной сети Facebook. Джефф Стил и его группа попали в непосредственное подчинение к Кесселю. Вместе со Стилом теперь работала Лаура Порко, директор по мерчандайзингу из группы, занимавшейся продажами бумажных книг.

Порко, выпускница Университета штата Огайо, в свое время принятая на работу Лин Блейк, была прямолинейным и неуступчивым защитником интересов Amazon. Следуя заветам Безоса, она безжалостно использовала любую возможность, чтобы выжать из поставщиков выгоду для компании. До перехода в группу Kindle она воевала с киностудиями, вычеркнув в пылу борьбы из списка рекомендаций Amazon продукцию компании Disney (что не дало ожидаемого результата) и разозлив руководителей Warner Home Video до такой степени, что те, по словам нескольких коллег Порко, запретили ей появляться в помещениях студии. Один из руководителей Random House дал ей прозвище «Амазонский таран». Даже коллеги Порко приходили в ужас, видя, как она перевоплощалась, когда дело касалось бизнеса. «Лаура, возможно, одна из самых добрых женщин в мире, но за Amazon она готова перегрызть глотку кому угодно», – сказал о ней Кристофер Смит.

Когда менеджер одного из издательств обратился в Amazon по поводу возможного трудоустройства, с ним провели ряд собеседований руководители книжного подразделения Amazon, в том числе и Порко, которая задала только один вопрос: «Какой стратегии переговоров вы придерживаетесь?» Менеджер ответил, что, по его мнению, успешные переговоры должны приводить к удовлетворению обеих сторон. На что Порко, по словам претендента (в результате получившего отказ), в страстной манере заявила, что такая точка зрения не соответствует критериям Amazon и что одна из сторон всегда должна выходить из переговоров победителем.

Этот пример отражает не только позицию конкретного руководителя, но и корпоративный подход в целом. В то время внутренняя культура компании была самовоспроизводящейся, и те, кто не мог перенять пыл Безоса и действовать во имя Amazon и ее клиентов, не уживались в компании. И наоборот, те, кому это удавалось, оставались и наслаждались карьерным ростом.

Эрик Госс, ветеран книжного подразделения компании, больше не мог входить в число Джефф-ботов; в 2006 г. он переехал в Нэшвилл, чтобы ухаживать за своей больной матерью. Там он устроился на работу в конкурирующую компанию, Magazines.com, после чего Amazon пригрозила ему судебным иском за нарушение пункта трудового контракта о конкурентной защите. (В итоге дело было улажено в частном порядке.) Госс признавался в том, что испытывает по отношению к Amazon смешанные эмоции. Он гордился той сложной работой, которую выполнял вместе со своими коллегами, но при этом понимал, что ему все труднее примирить представления компании о партнерских отношениях с собственным пониманием христианских ценностей. Он рассказал, что в течение года после ухода из Amazon испытывал посттравматическое стрессовое расстройство.

Джефф Стил, нежный гигант, один из представителей Amazon на переговорах с издателями, тоже не смог адаптироваться к ползучей агрессивности компании. «Я не хотел запугивать людей. Каждое разумное бизнес-предложение должно содержать какой-то компромисс, быть взаимовыгодным, – говорил он. – В отсутствие этого я ощущал постоянный дискомфорт». Последней каплей стала ссора Стила с Кесселем по поводу условий договора Amazon с издательством Oxford University Press, которое владело правами на электронный словарь, встроенный в Kindle. Кессель захотел пересмотреть в пользу своей компании условия уже составленного контракта. Стил прямо заявил ему, что переговоры по этой сделке уже завершены и что пересматривать условия контракта в такой ситуации было бы неэтично. Вскоре после этого Стил стал участником еще одного громкого конфликта – с Лаурой Порко. В итоге Кессель попросил его собрать вещи и покинуть компанию. Обязанности Стила по развитию проекта Kindle перешли к Порко.

Следующие несколько месяцев выдались весьма напряженными. Угрозы Amazon обрели реальные очертания. Издатели, которые не оцифровали достаточное количество своих книг или делали это слишком медленно, отмечали, что они теряют позиции в поисковых и рекомендательных системах Amazon. Несколькими годами ранее музыкальные лейблы сами упали в объятия Apple, оказавшись перед лицом угрозы безудержного музыкального пиратства. Однако книги не являлись столь же легкой добычей для пиратов и распространялись в интернете с большей сложностью, так что страхи книгоиздателей по этому поводу нельзя было назвать паническими. Исходя из сложившихся условий, Безос наконец решил превратить Amazon в реальную угрозу для издательского мира.

То, что раньше походило на настоятельные просьбы Amazon оказать компании содействие, теперь превратилось в категорические требования. Заметив, что для Kindle все еще недоступна одна из книг, входящих в список «Книжного клуба» Опры Уинфри, а именно «Сто лет одиночества» Габриэля Гарсиа Маркеса, Порко послала главе службы продаж издательства Random House сообщение с требованием объяснить, почему она не может получить электронную версию данной книги. Это сообщение, поступившее адресату глубокой ночью по нью-йоркскому времени, было написано в столь презрительной и провокационной манере, что его копии разошлись по рукам сотрудников издательства. (На самом деле отсутствие книги объяснялось тем, что Random House не получило прав на ее электронную версию на очередной год.)

Издатели ощущали сумасшедшее давление со стороны Amazon, состоящее из комбинации мольбы и угроз и характеризовавшееся чередованием безотлагательности и задержек. Порко и ее команда представляли один за другим списки книг, которые издатели должны были оцифровать, а затем выказывали претензии по поводу того, что электронные книги появлялись недостаточно быстро. Возмущение издателей вызывал и тот факт, что Amazon позволяла себе напрямую договариваться с наиболее известными авторами и их агентами. «Было ясно, что оказываемое на нас давление исходит непосредственно от самого Джеффа Безоса, который маниакально преследовал поставленную перед собой цель: добиться наличия в электронном виде магического числа наименований книг, доступных для скачивания на устройство Kindle», – сказал руководитель одного из издательств.

Amazon и сотрудничающие с компанией издательства существовали теперь в разных мирах. Бизнес электронных книг еще не имел серьезного значения, поэтому издатели не могли понять, почему Amazon столь резко реагирует на отсутствие у них энтузиазма в данной сфере. Руководители компании считали себя всадниками, летящими в будущее, реализуя идею Безоса по обеспечению возможности мгновенной доставки клиенту в электронном виде любой когда-либо напечатанной книги. Кроме того, ими руководило отчаянное стремление опередить Apple и Google на следующем этапе развития цифровых медиаресурсов.

В этом пикантном рагу присутствовал еще один ингредиент. Безос решил, что электронные версии самых популярных книг и новых изданий будут иметь фиксированную цену – 9,99 долл. Эти цифры не имели какого-либо экономического обоснования, а являлись следствием единолично принятого Безосом решения, напоминавшего успешную акцию Apple, которая продавала в iTunes оцифрованные музыкальные композиции по 99 центов за штуку. Единственным объяснением служило предположение о том, что, согласно ожиданиям потребителей, электронная книга должна стоить меньше, чем бумажная, поскольку издание электронной книги не подразумевает расходов на ее печать и хранение. Так как Amazon покупала у издателей электронные книги по той же оптовой цене, что и печатные версии, как правило, платя около 15 долларов за книгу, которая затем продавалась в розницу по 30 долл., это означало, что компания станет терять солидные деньги на каждой продаже. Безос был готов к такому – он считал, что издателям в конечном счете придется снизить оптовые цены на электронные книги, отразив в них более низкие затраты на публикацию. В то же время это представлялось своего рода инвестициями в будущее Amazon, которые Безос так любил. «Покупатели не глу-

тые люди, и мы чувствовали, что, согласно их ожиданиям, электронные книги должны стоить меньше, чем бумажные», – говорил Стив Кессель.

В Amazon прекрасно понимали, что издатели будут очень недовольны ценой в 9,99 долл. Электронные книги, реализуемые по такой цене, для многих покупателей оказывались значительно более привлекательным товаром, чем дорогие бумажные книги в твердом переплете – самый прибыльный формат в отрасли. Своей низкой ценой Amazon выдергивала стул из-под традиционных розничных продавцов, подрывая прежде всего бизнес независимых книготорговцев, внезапно обнаруживших, что некоторые книги на их полках превратились в чрезмерно дорогие реликвии и покупатели берут их в руки лишь для того, чтобы просто полистать. Каждый видел, что ситуация очень напоминает то, что происходило ранее на музыкальном рынке и имело катастрофические последствия для традиционной розничной торговли в этой сфере.

Таким образом, предвидя возмущение издателей, в Amazon решили держать в тайне свои намерения выставлять электронные книги по цене 9,99 долл. Сделать это было несложно; ретейлеры не обязаны уведомлять своих поставщиков о том, по какой цене они намерены реализовывать полученный товар, более того, такие уведомления при желании можно было бы трактовать как вертикальный ценовой сговор и тем самым вызвать интерес антимонопольных ведомств. Тем не менее ситуация выглядела неприглядно: сначала Amazon привлекла издательства в качестве партнеров, а затем намеренно утаила от них ключевую информацию. «Нам приказали ничего не говорить о ценовой стратегии, – рассказывал Джефф Стил. – Мы знали, что, если электронные книги будут продаваться слишком дешево, это вызовет опасения издателей из-за возможного обесценения их основной продукции. Так что мы просто сказали им, что решение по ценам еще не принято».

Не подозревая о коварных планах Amazon, издатели постепенно оцифровали большую часть своих книг. К осени 2007-го в библиотеке Kindle насчитывалось уже 90 тыс. наименований, что было очень близко к цели, установленной Безосом. Таким образом, владельцы Kindle получили возможность держать в своих руках эквивалент целого книжного магазина Barnes & Noble.

Когда Безос наконец одобрил запуск первого Kindle, руководители всех крупных издательств были приглашены на специальную пресс-конференцию. Каждый из них нес на себе следы побоев, полученных от Amazon за последние несколько лет, но это не помешало им собраться вместе, чтобы сделать осторожный шаг в том направлении, которое обещало стать неизбежным будущим для печатного слова – тем самым будущим, где их ждал большой сюрприз.

19 ноября 2007 г. Джефф Безос вышел на сцену конференц-зала W-Hotel в Нижнем Манхэттене, чтобы презентовать собравшимся устройство Kindle. Он обращался к аудитории, состоящей примерно из 100 журналистов и руководителей издательств, что было совсем немного по сравнению с числом желающих присутствовать на презентациях продуктов, выпускаемых корпорацией Apple. В своем выступлении Безос отметил, что новое устройство от Amazon является преемником печатного станка, изобретенного 550 лет назад Иоганном Гутенбергом. «Почему именно книги стали последним бастионом аналогового формата? – спросил Безос. – Это определяется наличием возможности улучшить настолько высокоразвитую и настолько хорошо подходящую для выполнения своей задачи вещь, как книга. Возникает вопрос, если это возможно сделать, то каким образом?»

Первое устройство Kindle, предложенное по цене 399 долл., воплотило в себе все компромиссы и опасения, возникавшие на протяжении трех лет разработок. Букридер, который по идее должен был исчезать в руках читателя, на тот момент имел прямоугольный корпус с нагромождением кнопок, предназначенных для ввода текста. Изначально Безос хотел получить устройство, которое отлично справлялось бы с одной-единственной функцией. Но трудивши-

еся в Lab126 бывшие инженеры Palm, вооруженные опытом разработки PalmPilot и других более универсальных гаджетов, решили в последний момент заложить в Kindle дополнительные функции, такие как веб-браузер и MP3-плеер, которые пока находились в недоступной «экспериментальной» секции получившегося устройства.

Оглядываясь назад, можно сказать, что первый Kindle представлял собой ликующий ответ на вопрос, заданный Безосом в начале своего выступления на пресс-конференции. Букридер по многим параметрам превосходил своего аналогового предшественника – бумажную книгу. При весе в 300 г он мог содержать в себе две сотни книг. Экран, работавший на основе технологии «электронных чернил», был удобен для глаз. Бесплатный беспроводный доступ по технологии 3G к сети, получившей в Kindle специальное название Whisprnet, позволял читателям легко и быстро загружать нужные книги. «Я думаю, что причина успеха Kindle в той области, где все предыдущие эксперименты завершились неудачей, заключалась не в навязчивом продвижении и не в стремлении создать самый сексуальный гаджет в мире, а в том, что это устройство на самом деле отвечало желаниям пользователей», – говорил Расс Грандинетти, верный Джефф-бот, который позже присоединился к группе, работавшей над Kindle.

Успех устройства застал конкурентов врасплох. За несколько недель до презентации я написал о грядущем событии статью для New York Times и взял интервью у Стивена Риджио, в то время генерального директора Barnes & Noble. Риджио и его брат еще находились под впечатлением от неудачного запуска RocketBook и полагали, что читатели раз и навсегда отказались от идеи использования устройств для чтения электронных текстов. «Физическая ценность книги представляет собой то, что невозможно воспроизвести в цифровом формате, – сказал мне Риджио. – Людям нравится собирать книги и держать их на полках в своем доме. Я бы сказал, что ничто не может заменить ценность книг как физических объектов в сознании потребителей» {13}.

До Риджио дошли слухи о предстоящей презентации Kindle, но он не верил в перспективы Amazon на книжном рынке. «Конечно, у этого бизнеса есть шансы на возвращение, но мы считаем, что на данный момент они невелики и, вероятно, будут оставаться такими на протяжении нескольких следующих лет, – сказал он. – Когда рынок окажется к этому готов, будем готовы и мы».

Риджио допустил серьезнейший тактический промах. В дальнейшем Barnes & Noble пришлось немало потрудиться для того, чтобы ответить на вызов, брошенный Amazon на рынке электронных книг. Компания пошла по тому же пути и открыла в Северной Калифорнии конструкторское подразделение, точно так же, как это сделала Amazon с Lab126. По иронии судьбы в качестве разработчика ретейлер нанял Роберта Бруннера, бывшего сотрудника Apple, конструктора, который покинул Pentagram, чтобы открыть собственную фирму под названием Ammunition. В свое время Бруннер и его команда убеждали Безоса отказаться от идеи кнопочной клавиатуры для Kindle, поэтому не удивительно, что выпущенное Barnes & Noble устройство – получившее название Nook – было лишено клавиатуры, которую заменила сенсорная панель управления. Это нашло свое отражение и в рекламном слогане нового устройства: «Книги не имеют кнопок».

Конечно же, успех пришел к Kindle не за одну ночь, но лавина рекламы, прежде всего на самых видных местах сайта Amazon, гарантировала устройству быстрый рост популярности. Стив Кессель, проанализировав историю выхода на рынок других электронных устройств, таких как iPod, сделал консервативную количественную оценку необходимого объема первой партии Kindle на уровне 25 тыс. единиц. В итоге первая партия была распродана всего за несколько часов. Дальше начались сложности: оказалось, что один из тайваньских поставщиков комплектующих прекратил выпуск ключевого компонента для используемого в Kindle модуля беспроводной связи. На его замену ушло несколько месяцев. Когда следующей осенью на рынок наконец-то была выброшена новая партия устройств, Безос появился в качестве гостя



на ток-шоу Опри Уинфри и вновь подогрел интерес потребителей. «Когда мы делали первоначальную оценку необходимого объема выпуска для Kindle, мы считали свой подход слишком оптимистичным, – заявил Безос. – Но в итоге оказалось, что наша оценка была чересчур осторожной» {14}.

Ошибка в планировании объема выпуска привела к возникновению трений внутри Amazon. Несмотря на то что все устройства были распроданы, Безос хотел, чтобы реклама Kindle оставалась на главной странице сайта в целях создания и продвижения бренда. Джефф Уилки, отвечавший за розничные продажи в Северной Америке, считал безответственным шагом и пустой тратой ресурсов продвижение продукта, который невозможно купить. В итоге у него состоялся очень напряженный разговор в кабинете Безоса. «Мы оба страстно отстаивали каждый свою правоту и за каких-то пять минут дошли до точки кипения», – вспоминал Уилки, который позже признал, что Безос был прав и что краткосрочные потери в конце концов окупались сторицей. Конечно, Безос вышел из того спора победителем, но Уилки сумел убедить его в необходимости опубликовать на сайте пояснение, из которого следовало, что в настоящее время Amazon не имеет возможности продать рекламируемое устройство.

В полном соответствии с предсказаниями Клейтона Кристенсена, изложенными в его книге «Дилемма новатора», технологические инновации отозвались мучительной болью как внутри компании, так и во всей индустрии. Сильнее всего случившееся ударило по книгоиздателям. Большую часть последних двух лет Amazon занималась уговорами и угрозами, склоняя их к переходу на новый цифровой формат. Но при этом компания утаивала ключевую деталь, которая открылась на 17-й минуте 40-минутного выступления Безоса, посвященного презентации Kindle. Страшная для издателей правда содержалась в следующих его словах: «Бестселлеры из списка New York Times и новые релизы будут продаваться по цене 9 долл. и 99 центов».

Для собравшихся в зале издателей эти слова прозвучали как гром среди ясного неба. Будет ли цена в 9,99 долл. действительна только в период рекламной акции? Распространяется ли она только на бестселлеры? Даже после завершения мероприятия руководители Amazon не могли ответить на многочисленные вопросы издателей ничего конкретного. Однако период неопределенности оказался непродолжительным, и вскоре представители книжного мира осознали, что фиксированная низкая цена не имеет ограничений по сроку действия – Amazon установила ее в качестве нового стандарта. После первой презентации Kindle Безос отправился в пресс-тур, появляясь в таких телепрограммах, как, например, шоу Чарли Роуза. При этом он каждый раз заявлял о цене в 9,99 долл. на электронные версии бестселлеров и новых релизов и приводил убедительные доводы в пользу изменений в книжной индустрии. «Нигде не сказано, что книги должны быть обязательно напечатаны на специально вырубленных для этого деревьях», – сказал он во время своего выступления в шоу Роуза.

Наконец-то руководители издательств осознали всю сложность своего нового положения и принялись ругать себя за излишнюю доверчивость. «Эта пилюля оставила после себя очень дурной привкус, если учесть, с каким упорством они месяц за месяцем трясли нас со своими проклятыми списками, – признался один из руководителей крупного издательства. – Я не хочу сказать, что они совершили что-то не то, но они точно сделали это не так, как следовало. Они просто забили гвоздь в крышку нашего гроба, о существовании которого никто из нас даже не подозревал, несмотря на то что мы, как оказалось, каждый день занимались подготовкой к собственным похоронам».

«Полагаю, мы были слишком наивны, согласившись поставлять оцифрованные книги без каких-либо оговорок, – сказал руководитель одного из шести крупнейших издательств. – Если бы я мог переписать историю, я бы сказал им: „Большое спасибо за предложение, мне нравится идея Kindle, но давайте заключим соглашение о том, что вы не будете выставлять электронные книги по цене ниже себестоимости“. Мы проспали эту возможность».

Новая цена на самые продаваемые электронные книги вызвала серьезные изменения. Чаша весов склонилась на сторону электронного формата, что усилило давление на традиционные розничные магазины и предоставило Amazon еще большую власть на рынке. За последние несколько лет издатели не раз имели возможность убедиться в том, что Amazon умеет использовать в своих интересах полученные преимущества. Опираясь на них, компания стала требовать от издателей все новых уступок, которые конвертировались в более низкие цены для клиентов и в конечном счете позволяли Amazon захватить еще большую долю рынка, соответственно, получая новые козыри для ведения переговоров с издателями. На формирование такого расклада сил ушло несколько лет; диспозиция окончательно прояснилась с запуском Kindle-2 в начале 2009 г. Газели были ранены, гепард разгуливал на свободе, и последовавшие громкие бизнес-правовые драмы потрясли книгоиздательский мир до основания.

Из боровшегося за выживание доткома, с трудом оправившегося от последствий падения фондового рынка, Amazon выросла в диверсифицированную компанию, чей бизнес и корпоративные принципы имеют серьезное влияние на местные общины, национальную экономику и рынок идей. Как и в случае с любой другой влиятельной компанией, деятельность Amazon стала объектом непрекращающегося внимания и проверки не только на соответствие интересам клиентов, но и на то, как она воспринимается всеми сторонами, включая сотрудников, партнеров и правительственные органы. Разработка «Фионы» подготовила почву для нового этапа в истории Amazon и позволила компании предстать в образе вечного новатора и разрушителя традиционных взглядов, а также расчетливого и беспощадного рыночного игрока. Поведение Amazon в этот период, как обычно, являлось отражением личности самого Безоса и его безграничного интеллекта, с успехом применяемого в бизнес-среде.

## Часть III

### Миссионер или наемник?

#### Глава 9

#### Отрыв!

Центр обработки и выполнения заказов, который окрестили «Феникс-3», располагался на восточной окраине крупнейшего города Аризоны и производил неизгладимое впечатление. Этого физического воплощения «магазина всего» большинству клиентов Amazon было не дано не только увидеть, но даже вообразить: здесь находился настоящий храм богов-близнецов, Эффективности и Выбора, площадью в 57 тыс. кв. м. Все товары аккуратно, но при этом на первый взгляд бессистемно лежали на полках. Фигурки героев «Звездных войн» соседствовали со спальными мешками, а чипсы – с видеоиграми для Xbox. В отдельной, находящейся под наблюдением видеокамер секции, где хранились более ценные товары, можно было увидеть секс-игрушку под названием «Американский кролик», располагающуюся между компакт-дисками с курсом изучения испанского языка и цифровым аудиоплеером iPod Nano. На самом деле такое размещение разнородных изделий имело вполне определенную цель – свести к минимуму вероятность ошибки при отборе товара. Впрочем, подобное само по себе казалось весьма маловероятным. Каждый продукт, стеллаж, погрузчик, роликовая тележка и бейдж на спецовке работника имели штрих-код, помогающий невидимым алгоритмам рассчитывать наиболее оптимальные пути перемещения персонала внутри объекта.

В проходах между рядами стеллажей в «Фениксе-3» постоянно можно было наблюдать кипучую деятельность, но при этом под высокими сводами сохранялась относительная тишина. Основной шум производили 102 установленных на крыше кондиционера и хор пишущих электрокаров. В какой-то момент одному из работников удалось пробиться голосом через эту акустическую мертвую зону. Терри Джонс, зарабатывающий здесь 12 долл. в час, толкал свою тележку по проходам между высокими, заполненными товарами стеллажами и громко оповещал о своем прибытии всех, кто попадался ему на пути: «Тележка едет! Посторонись! Внимательнее, пожалуйста!»

По словам самого Джонса, таким образом он добавляет радости и веселья в свою работу, при этом четко соблюдая установленные в Amazon строгие правила техники безопасности. Точно такое же предупреждение могло бы прозвучать в 2007 г. для всех участников мирового розничного рынка: «Amazon едет!»

В начале года аналитики Уолл-стрит начали отмечать изменения в финансовых показателях компании. Рост продаж Amazon ускорился, одновременно существенно возросла активность сторонних продавцов, торгующих на платформе компании, при соответствующем снижении количества сделок на конкурирующих платформах, таких как eBay. Любопытно, что при этом уровень хранимых Amazon товаров тоже вырос. Компания продолжала увеличивать объемы запасов в таких местах, как «Феникс-3», как будто она была на 100 % уверена в том, что ее клиенты скоро начнут больше покупать.

Скотт Девитт, в то время аналитик инвестиционного банка Stifel Nicolaus, заметил эти изменения раньше остальных и повысил свой прогноз по акциям Amazon с «держат» до «покупать» в январе 2007 г. {1} Это произошло в тот же день, когда советник Merrill Lynch заявил, что положение компании безнадежно и что она не в состоянии генерировать прибыль. «Я рассмеялся, услышав выводы портфельных менеджеров, – говорил Девитт. – Эти люди в

ключья разорвали каждый тезис моего аналитического отчета. В тот момент они полагали, что Amazon – это какая-то бесприбыльная афера».

Внутри Amazon продолжавшееся на протяжении последних семи лет терпеливое ожидание наконец начало приносить свои плоды. Сервис двухдневной доставки превратился в двигатель, раскручивающий маховик компании все быстрее и быстрее. По свидетельствам тех, кто в описываемый период имел доступ к внутренним финансовым документам, клиенты, использовавшие сервис Amazon Prime, в среднем увеличили объем своих покупок на сайте примерно в два раза. Это было похоже на поведение покупателя, приходящего на склад-магазин Costco за банкой пива и в итоге покидающего его не только с пивом, но и с охапкой DVD, 4 кг копченой ветчины и плоским телевизором.

Подписчики сервиса Prime покупали больше товаров разных категорий, что, в свою очередь, оправдывало создание центров обработки и выполнения заказов, с которых продукция могла доставляться покупателям этой категории в течение двух дней. Компания всю использовала то, что аналитики называют операционным рычагом, – она начала получать большую отдачу от своих активов, и ее микроскопические прибыли начали расти. (Правда, эффект оказался временным – прибыль снова упала несколько лет спустя, когда Безос принялся инвестировать в новые области, такие как букридеры и потоковое видео.)

Это стало очевидным для всего мира 24 апреля 2007 г., когда Amazon объявила об удивительных результатах, достигнутых в первом квартале года. Квартальные продажи впервые превысили 3 млрд долл., что соответствовало 32 %-ному годовому приросту и превышало как прежний 20 %-ный показатель компании, так и средний показатель ежегодного темпа роста для всей отрасли электронной коммерции, составлявший 12 %. Это означало, что Amazon успешно переманивала клиентов других интернет-магазинов и, вероятно, даже офлайн-торговых сетей. В течение 2007 г., когда инвесторы пришли к осознанию эффективности сервиса Prime, акции Amazon подскочили на 240 % – но лишь для того, чтобы затем снова уйти в бесконечное падение из-за начавшегося финансового кризиса и глобального экономического спада.

В то же самое время, когда маховик Amazon стал набирать скорость, eBay пошла вразнос. Прежняя привлекательность интернет-аукционов поблекла; клиент хотел получить удобства и уверенность в возможности быстрого совершения покупки вместо семидневного ожидания, сыграет ли его агрессивна низкая ценовая ставка или нет.

Но проблемы eBay выходили за рамки потери привлекательности аукционного формата. Amazon и eBay шли в своем развитии диаметрально противоположными путями. Amazon пережила удар по собственному розничному бизнесу, запустив eBay-подобный сервис Marketplace, который позволил сторонним продавцам выставлять свои товары на одной странице с аналогичными товарами, предлагаемыми самой компанией; eBay, изначально существовавшая как аукционная платформа для сторонних продавцов, теперь признавала, что многие из ее клиентов хотели бы получить возможность выставлять свои товары по фиксированной цене, подобно тому как это работало на сайте Amazon. Однако eBay, в отличие от Amazon, не была готова к решительным шагам для исправления ситуации. Компания в течение двух лет разрабатывала специальный сервис для торговли по фиксированным ценам, получивший название eBay Express. Его запустили в 2006 г., но он не получил никакого развития и вскоре был закрыт. Только после этого eBay наконец согласилась подвинуться и позволила проводить на своем сайте продажи по фиксированной цене наряду с аукционными торгами и выдавать такие предложения в результатах поиска на eBay.com {2}.

Тем временем Amazon инвестировала значительные средства в технологии и предпринимала агрессивные шаги по созданию цифровых устройств, таких как Kindle. Кроме того, компания сосредоточилась на повышении эффективности своих центров обработки и выполнения заказов. Руководители eBay пытались добиться высоких темпов роста бизнеса путем приобретения коммуникационного сервиса Skype в 2005-м, сервиса онлайн-продажи билетов StubHub

в 2007-м, а также ряда рекламных сайтов. Но это никак не помогло оживлению основного сайта компании. Клиентам нравилось покупать на Amazon.com, и они были все более недовольны проблемами поиска товаров на eBay и излишней требовательностью тамошних продавцов в вопросах доставки. Если Amazon удалось обуздать свой хаос, то eBay была им полностью охвачена.

В 2008 г. Мег Уитмен передала бразды правления eBay Джону Донахью, высокому и обходительному бывшему баскетболисту Дартмутского колледжа и бывшему же консультанту Bain and Company. Целью одной из первых рабочих поездок Донахью в его новом качестве стал Сиэтл, где он совершил визит вежливости к Безосу в штаб-квартиру Amazon. Руководители двух компаний поговорили об инновациях, о проблемах найма сотрудников, а также о том, какими методами они поддерживают свою физическую форму и справляются со стрессами. В то время Безос внимательно следил за своим здоровьем и сидел на строгой диете.

Во время встречи Донахью выразил свое почтение пионеру электронной коммерции. «Я всегда чрезвычайно восхищался тем, что вам удалось сделать», – сказал он Безосу. Тот, в свою очередь, заметил, что не считает, будто Amazon и eBay ведут между собой сражение и победитель получит все. «Наша работа заключается в создании такого огромного пирога электронной коммерции, которого хватило бы на пять Amazon и пять eBay, – сказал Безос. – Я никогда не говорил ничего плохого о eBay и никогда не буду этого делать. Я не хочу, чтобы кто-либо рассматривал конкуренцию на нашем рынке как игру с нулевой суммой».

В том же году акции eBay потеряли больше половины своей рыночной стоимости, а в июле Amazon превзошла eBay по размеру капитализации – впервые за почти 10 лет. К этому моменту Безос достиг многих из своих ранних целей, включая превращение Amazon в главный магазин интернета. На сайте компании теперь продавалось больше видов товара – и вообще большее его количество, – чем когда-либо прежде. Отчитываясь за 2007 г., Amazon сообщила о достижении уровня продаж в 14,8 млрд долл., что было больше, чем у двух главных конкурентов компании, вместе взятых: у Barnes & Noble данный показатель за тот же год составил 5,4 млрд, а у eBay – 7,7 млрд долл.

Конечно, для Безоса это ничего не значило. Несмотря на изобилие вещей, складированных в центре «Феникс-3», он все еще видел широкие пробелы в линейке товаров, предлагаемых Amazon. «Для того чтобы стать компанией на 200 млрд долл., мы должны научиться продавать одежду и еду», – часто повторял Безос своим коллегам в этот период. Целевой показатель в 200 млрд долл. был выбран им не случайно, он соответствовал объему продаж Walmart в середине текущего десятилетия. Чтобы включить в ассортимент Amazon новые потребительские товары, Безос нанял Дуга Херрингтона, работавшего ранее топ-менеджером ушедшей с рынка компании Webvan, занимавшейся бизнесом по доставке еды в период бума доткомов. После двух лет разработок группа Херрингтона начала тестирование сервиса под названием Amazon Fresh, в рамках которого оказывались услуги по доставке продуктов в родном для Amazon городе Сиэтле.

Одновременно с Херрингтоном Безос нанял ветерана бизнеса по продаже одежды Стивена Голдсмита и приобрел интернет-магазин предметов роскоши Shopbop, чтобы облегчить для Amazon процесс освоения всех тонкостей новой для нее сферы деятельности. Наладить продажу одежды на сайте компании Голдсмиту должен был помочь Расс Грандинетти.

В разгар очередной экспансии Amazon в новую товарную категорию Безос, казалось, пытался изменить присущий ему стиль управления и старался удерживаться от заведомо разгромных оценок в адрес своих сотрудников. Поговаривали, что он нанял консультанта по развитию лидерских качеств, однако личность этого советника хранилась в строжайшем секрете. «Было заметно, что Безос прислушивается к тому, что ему говорят, и принимает вас всерьез», – рассказала Диана Лай, в то время директор по инфраструктурной автоматизации. В ходе одного из запомнившихся ей совещаний Безос начал отчитывать Лай и ее коллег в своей обычной

манере, говоря им, что они глупы и что должны вернуться через неделю, когда поймут, что делают. Затем он двинулся по кабинету – но вдруг застыл на полушаге, как будто что-то пришло ему в голову, а затем развернулся и добавил: «Но все потрудились отлично».

Команда руководителей работала в этот период более мирно и слаженно. Близкое знакомство друг с другом вызвало доверие и, видимо, подавило раздражительность среди топ-менеджеров Amazon. На протяжении большей части этого десятилетия с Безосом работали такие руководители, как Джефф Уилки, Джефф Блэкберн, Диего Пьячентини, главный финансовый директор Том Шкутак и глава юридической службы компании Мишель Уилсон.

А вот один из самых любимых коллективом руководителей уже не был членом команды. На общем собрании, проводившемся в ноябре 2007 г., Джефф Безос объявил сотрудникам, что Рик Долзелл, долгое время бывший его правой рукой, уходит в отставку. Глава инженерного подразделения компании решил, что ему пора отдохнуть.

К тому моменту Долзеллу исполнилось 50 лет, он прибавил в весе и хотел проводить больше времени с семьей. После того как Безос сделал это заявление, двое мужчин не сдержали эмоций и обнялись прямо на сцене. В последний день пребывания Долзелла на работе коллеги устроили ему скромную прощальную вечеринку в баре, расположенном в районе Саут-Лейк-Юнион.

Четыре месяца спустя наслаждавшийся долгожданной пенсией Долзелл решил посетить свою дочь, которая училась в колледже в Орегоне. Его жена арендовала частный самолет для себя, мужа и его родителей. К их удивлению, в назначенный день водитель повез их не в обычный аэропорт, а к частному аэродрому. Долзелл понял, что происходит что-то неладное, в тот момент, когда автомобиль подъехал к хорошо знакомому ему ангару. Поднявшись на борт самолета, он обнаружил, что салон заполнен его друзьями и коллегами, которые во главе с Джеффом Безосом начали кричать: «Сюрприз!» Оказалось, что все они летят на Гавайи для проведения банкета в честь Долзелла и в знак признательности за все, что он сделал для компании за прошедшие годы. Это напоминало прощальный банкет, который Безос устроил девять лет назад для Шела Кафана. Безос и Маккензи пригласили для участия в мероприятии Энди Ясая с супругой, бывшего коллегу Брюса Джонса, кучу друзей семьи Долзелл, а также его армейских приятелей.

Все они расположились в бунгало на пляже Кона. Официанты являлись туда по вызову, а повар, готовивший суши, начинал свою работу ежедневно в 16 часов. Каждый обед сопровождался продолжительными тостами, а в один из дней компания отправилась на воздушную экскурсию в национальный парк вулканов, арендовав ради этой цели не вертолет, а самолет. Как высказался Брюс Джонс: «Джефф вообще не вертолетный парень».

Безос доводил своих подчиненных до изнеможения, не заботясь об обеспечении им комфортных рабочих условий и расставаясь со многими ключевыми фигурами без видимого сожаления. Но при этом он был способен и на неожиданно добрые проявления глубокой признательности. Долзелл героически трудился на благо компании в течение десятилетия, оберегая ее в те мрачные дни, когда инфраструктура пребывала в полном беспорядке, а Google пыталась переманить к себе каждого инженера Amazon.

В течение следующих нескольких лет Долзелл наблюдал за Amazon со стороны, поражаясь тому, как Безос превращался в одного из наиболее уважаемых руководителей корпораций в мире. «Джефф умеет делать некоторые вещи лучше, чем кто-либо из тех, с кем мне приходилось работать, – говорил Долзелл. – Он чрезвычайно справедлив. Многие люди болтают о справедливости, но при этом сами далеко не всегда руководствуются ею при принятии своих решений. Второе, что отличает его от других, – нестандартность мышления. Удивительно, но единственное, что его ограничивает, – это законы физики. Их он не может изменить. Все остальное, по его мнению, открыто для обсуждения».

На фоне роста продаж и дальнейшего расширения ассортимента товаров Amazon сделала очень мало новых приобретений. Внутри компании все еще помнили уроки, извлеченные из раннего периода финансового разгула в конце 1990-х. Amazon легкомысленно потратила сотни миллионов долларов на покупку сомнительных стартапов, с которыми не знала, что делать, и в результате почти все руководители приобретенных предприятий покинули компанию. Политика сокращения расходов однозначно сделала Amazon более скупой на проведение слияний и поглощений. В 2000–2008 гг. компания приобрела всего несколько фирм, среди которых были китайский интернет-магазин Jojo (куплен в 2004 г. за 75 млн долл.), издательство, специализирующееся на печати книг на заказ, – BookSurge (куплено в 2005 г. за неназванную сумму) и сайт аудиокниг Audible (куплен в 2008 г. за 300 млн долл.). Все эти приобретения были ничтожно мелкими по меркам индустрии высоких технологий. Например, в тот же период Google купила YouTube за 1,65 млрд долл. и DoubleClick за 3,1 млрд долл.

Джефф Блэкберн, отвечающий в Amazon за развитие бизнеса, сказал, что те шишки, которые Amazon набила в 1990-х годах, помогли ей в «формировании культуры». Каждая крупная компания сталкивается с необходимостью принятия решения о том, стоит ли ей создавать либо покупать новые возможности. «Джефф почти всегда предпочитает создавать», – говорил Блэкберн. Безос хорошо усвоил уроки бизнес-библии «От хорошего к великому», автор которой, Джим Коллинз, наставлял компанию приобретать другие фирмы, только полностью настроив собственный эффективный цикл, и исключительно для использования их в качестве ускорителя существующего маховика, а не основы для его создания {3}.

Теперь, когда Amazon наконец запустила свой маховик, настало время для новых приобретений. Для Безоса и Amazon непреодолимым искушением выглядел Zappos.com, интернет-магазин, продающий обувь и одежду, который был основан в 1999 г. тихим, но удивительно упорным бизнесменом по имени Ник Суинмерн. По всем логическим выкладкам идея Суинмерна – продавать людям обувь через интернет без возможности предварительной примерки – должна была умереть под обломками во время краха доткомов. Однако после получения отказов от десятка венчурных фирм Суинмерн наконец обратился за инвестициями к хваткому предпринимателю по имени Тони Шей, потому что тайваньских иммигрантов и опытному игроку в покер, который продал свою первую компанию LinkExchange корпорации Microsoft за 250 млн долл. акциями. Шей вместе со своим однокашником по Гарварду и бывшим главным финансовым директором LinkExchange Альфредом Лином через свою инвестиционную фирму Venture Frogs вложили в Zappos 500 тыс. долл., а позднее Шей стал генеральным директором этой компании. Попав в тиски обвального падения доткомов, он не позволил Zappos умереть, вложив в компанию 1,5 млн долл. собственных денег и распродав некоторое количество своих личных активов. Кроме того, он перенес компанию из Сан-Франциско в Лас-Вегас, чтобы сократить расходы и облегчить задачу подбора персонала для колл-центра по обслуживанию клиентов.

В 2004 г. Шей привлек инвестиции от Sequoia Capital, фирмы, которая обеспечивала финансовую поддержку LinkExchange. Ранее она несколько раз отвергала предложения Zappos, а теперь инвестировала в этот стартап в общей сложности 48 млн долл., и ее партнер Майкл Мориц вошел в состав совета директоров компании. В Лас-Вегасе Zappos наконец-то нашла свою рыночную нишу, и в умах интернет-покупателей название этой компании и ее сайт стали синонимами новаторской идеи покупки обуви онлайн.

Во многих отношениях Zappos представляла собой причудливую версию самой Amazon; эти компании были в чем-то похожими, но одновременно с тем – совершенно разными. Шей, как и Безос, развивал внутрикорпоративную культуру и часто публично говорил о своем намерении укрепить бренд Zappos в умах клиентов. Но он пошел еще дальше. Каждому новому сотруднику компании в первую неделю работы предлагалась выплата в размере 1000 долл. за увольнение. Те, кто соглашался на это предложение, в любом случае не подходили компа-

нии. В Zappos поощрялось украшение рабочих кабинетов и было принято шумно приветствовать каждого входящего в офис посетителя. Шей твердо верил, что все сотрудники, включая руководителей, должны получать компенсации ниже рыночного уровня, удовлетворяясь взамен этого приятным чувством от работы в организации с высокой внутренней культурой.

Подобно Безосу, Шей был одержим качеством обслуживания клиентов. Zappos обещала своим покупателям бесплатную доставку заказов в течение 5–7 дней, чтобы затем удивить их: в большинстве крупных городов покупки оказывались у клиентов уже через два дня. Клиенты могли бесплатно вернуть приобретенный товар в течение года после покупки, что позволяло посетителям сайта заказывать по четыре пары обуви, а затем, примерив все, возвращать три из них в магазин. Шей призывал сотрудников колл-центра компании тратить на разговор с каждым клиентом столько времени, сколько необходимо для решения всех его проблем. В свою очередь, Безос рассматривал телефонные звонки как признак наличия дефектов в системе Amazon и энергично боролся за то, чтобы уменьшить количество контактов с клиентами, проходящихся на каждую проданную единицу товара. В действительности задача найти на сайте Amazon бесплатный телефонный номер службы поддержки могла оказаться для посетителя весьма нелегкой.

Объем продаж Zappos взлетел с 8,6 млн долл. в 2001 г. до 70 млн в 2003-м и далее до 370 млн в 2005-м {4}. Шей и его соратники заметно обгоняли Amazon на рынке предметов одежды, прочно утвердив свой бренд в умах клиентов и выстроив хорошие отношения с известными производителями обуви, такими как Nike. Впервые за многие годы у Безоса возник повод полюбоваться чужим интернет-магазином, обладавшим потенциалом для расширения своего бизнеса и угрожавшим отобрать у Amazon часть клиентов.

В августе 2005-го Безос по электронной почте связался с Шеем и попросил о встрече во время своего визита в Лас-Вегас. Встреча состоялась в конференц-зале отеля DoubleTree, расположенного в нескольких кварталах от штаб-квартиры Zappos. Безос захватил с собой Джеффа Блэкберна. Шей пригласил Ника Суинмерна, Майкла Морица и Альфреда Лина, который на тот момент лишь недавно присоединился к Zappos в качестве председателя совета и главного операционного директора. Представители принимающей стороны заказали две пиццы, намекая тем самым на концепцию Безоса, использовавшуюся им в Amazon при формировании команд исполнителей. Встреча оказалась непродолжительной и скомканной. Руководители Zappos предложили Безосу возможные варианты партнерских соглашений, однако тот вежливо сказал, что он предпочел бы стать владельцем всего бизнеса. Шей категорически отверг это предложение, заявив о своем намерении строить независимую компанию. Позже руководители Amazon пришли к выводу, что согласие на сделку все же можно было бы получить, предложив за Zappos около 500 млн долл., но Безос, к тому времени ставший чрезвычайно прижимистым, был готов заплатить только часть этой суммы.

На тот момент ситуация на конкурентном рынке, вероятно, представлялась ему чем-то вроде шахматной позиции из его юности. Расположение фигур в этой конкретной игре указывало на значительное превосходство на стороне противника. По закону производители не имеют права диктовать розничные цены, но они могут выбирать, кому поставлять свою продукцию, и подходят к этому выбору очень рассудительно. Обувные бренды, такие как Nike и Merrell, видели в Amazon опасного дискаунтера, который с высокой степенью вероятности будет распродавать их новомодные модели по бросовым ценам в попытке заполучить себе новых клиентов и завладеть долей рынка. В результате известные производители неохотно соглашались снабжать Amazon своей продукцией, и выбор обуви на сайте компании был весьма скудным.

Amazon столкнулась и с другими препятствиями на пути вступления в обувной бизнес. Сайт компании не был приспособлен для продажи товаров, имеющих множество вариаций исполнения, таких как обувь, которая поставляется в шести разных цветах, 18 размерах и с



разной шириной. На Amazon.com все варианты одной и той же модели обуви представлялись в виде отдельных товаров, и посетители не могли выполнять поиск сразу по нескольким параметрам, таким как цвет и размер.

Для решения проблемы Безос придумал невероятный гамбит. Он решил создать с нуля совершенно новый сайт, посвященный исключительно таким товарам, как обувь и сумки. Безос представил этот план членам правления, которые приготовились к тому, чтобы сделать еще одну дорогостоящую и непрактичную инвестицию, но в то же время возлагали большие надежды на устройства Kindle и облачные сервисы Amazon. «Сколько денег вы хотите на это потратить?» – спросил главный финансовый директор Том Шкутак на заседании совета директоров. «А сколько у вас есть?» – задал встречный вопрос Безос.

По свидетельству одного из сотрудников, принимавшего непосредственное участие в реализации этого проекта, разработка нового сайта шла на протяжении всего 2006 г. На его создание, которое велось с использованием коллекции веб-инструментов AJAX, компания потратила около 30 млн долл. Руководители хотели назвать его Javari.com, но тогдашний владелец этого доменного имени запросил за него слишком большую сумму. В декабре сайт наконец заработал по адресу Endless.com. В день открытия посетителям была предложена бесплатная однодневная доставка и бесплатный возврат. Это означало, что Amazon станет терять деньги на каждой продаже. Но появление сайта позволило оказать давление на руководство конкретной компании из Лас-Вегаса. Члены правления Zappos, увидев маневр Amazon, стиснули зубы и через неделю тоже предложили своим клиентам бесплатную однодневную доставку. Однако разница заключалась в том, что новый сайт Endless.com, в отличие от своего конкурента, практически не имел посетителей и заказов. Соответственно, потери Amazon на бесплатной доставке были невелики; для Zappos с его объемом продаж это оказался серьезный удар по прибыли.

В течение следующего года Endless.com добился лишь незначительного прогресса в качестве независимого розничного продавца. Сайт заинтересовал такие бренды, как Kenneth Cole и Nine West, своим продвинутым функционалом, в том числе более гибкой системой поиска и способом представления фотографий товаров, которые увеличивались, когда посетители наводили на них курсор мыши. При этом Amazon шел по лезвию ножа в своем стремлении усидеть на двух стульях: избежать подозрений со стороны брендов в нарушении отраслевых принципов ценообразования и одновременно использовать Endless для подрыва бизнеса Zappos. В начале 2007-го, при том что ведущие производители внимательно отслеживали любые попытки дисконтирования, Amazon добавила к своему предложению о бесплатной однодневной доставке еще и 5-долларовый бонус. Другими словами, посетитель получал 5 долл., просто покупая что-либо на сайте. Это был очередной продуманный и целенаправленный удар по Zappos. Сотрудники, которые работали над созданием Endless, говорили, что авторство идеи, конечно же, принадлежало Джеффу Безосу. Тем не менее бизнес Zappos продолжал расти. Валовой объем продаж компании в 2007 г. достиг 840 млн долл., а в 2008-м превысил отметку в 1 млрд долл. В том же году Безос узнал, что Zappos разместила свою рекламу на дне пластиковых контейнеров, которые используются в аэропортах на контрольно-пропускных пунктах. «Они нас обскакали!» – рявкнул он на совещании.

Компания Zappos тоже столкнулась с серьезной проблемой. Некоторое время назад она занялась пополнением своих торговых запасов, взяв с этой целью возобновляющийся банковский кредит в 100 млн долл. Однако финансовый кризис, который вышел на новый уровень с крахом Lehman Brothers осенью 2008 г., заморозил рынки капитала. Поскольку потребительский спрос упал, для поддержания уровня запасов компании потребовался новый кредит. При этом конкурентная борьба с Amazon весьма негативным образом отразилась на прибыли Zappos. В итоге наблюдавшийся ранее впечатляющий рост компании уменьшился до скромных

10 %. Zappos была вынуждена отказаться от бесплатной услуги по однодневной доставке, и, кроме того, Шей, скрепя сердце, сократил персонал компании на 8 %.

В своей ставшей бестселлером книге «Доставляя счастье. От нуля до миллиарда» («*Delivering Happiness: A Path to Profits, Passion, and Purpose*»)<sup>42</sup> Шей написал, что Amazon все это время продолжала делать предложения о приобретении Zappos и что инвесторы компании были заинтересованы в ее продаже, поскольку им не терпелось получить отдачу от своих инвестиций. У Майкла Морица имелось несколько иное мнение. Когда он вкладывал свои деньги в Zappos, он хотел видеть ее независимой публичной компанией, способной одеть потребителя с ног до головы. Но у него была возможность видеть, как десятью годами ранее Amazon уничтожала другую из его портфельных инвестиций, компанию eToys, и потому он понимал, что для успешного противостояния Безосу Zappos должна иметь больше инженеров и более продвинутые средства для обслуживания клиентов. «Мы просто двигались недостаточно быстро, – говорил Мориц. – Ощущая ухудшение ситуации, мы разбазаривали имеющиеся у нас возможности. Наем сотрудников происходил слишком медленно, инженерный отдел был не слишком хорош для выполнения поставленных задач, и мы уступали Amazon в качестве программного обеспечения. Это было очень печально. Тот факт, что мы находились в Лас-Вегасе, но не желали предоставлять людям конкурентоспособную заработную плату, еще более усложнял задачу привлечения в компанию талантливых людей. Мы вступили в схватку с лидерами отрасли, у которых в колчане было много стрел, способных наполнить нашу жизнь болью. Последнее, что мы хотели бы сделать, – продаться. Это казалось унижительным».

Шей стремился продолжать борьбу за выживание, но даже ему пришлось признать, что Amazon может стать хорошим новым домом для Zappos. Одним из способствующих этому факторов он считал то, что сотрудники Zappos, жившие в Лас-Вегасе и вблизи распределительного центра компании в Кентукки, попали в эпицентр кризиса на рынке жилья. Многие видели, что стоимость их домов падает, и единственной ценностью, которой они владели, был склад Zappos. Шей видел, что продажа компании позволит предложить сотрудникам солидные деньги как раз в тот момент, когда многие отчаянно в них нуждались. С учетом всех этих факторов правление Zappos высказалось в пользу продажи своей компании Amazon; голосование было тягостным, но единодушным.

В течение следующих нескольких месяцев Альфред Лин вел подготовку к сделке совместно с Питером Кравицем, вице-президентом Amazon по корпоративному развитию. Безос и Кравиц завершили сделку в доме Шея, расположенном в элитном жилом районе в окружении полей для гольфа. Путешествие, которое началось с заказа двух пицц в ресторане Лас-Вегаса, закончилось приготовлением гамбургеров во внутреннем дворике дома Шея. Несколько недель спустя, во время своей поездки по Европе Безос записал восьмиминутное видеообращение к сотрудникам Zappos. «Когда перед нами встает выбор, ориентироваться на конкурентов или на нужды клиентов, мы всегда отдаем предпочтение клиентам, – сказал он, вновь повторяя свой давний, но актуальный в свете продолжавшегося на протяжении нескольких последних лет соперничества с Zappos „джеффизм“. – Мы обращаем внимание на то, что делают наши конкуренты, но это не является целью приложения наших основных усилий».

Некоторые из руководителей Amazon теперь пребывали в растерянности. Безос преследовал и наконец достиг свою добычу, потратив на эту охоту в течение двух лет, по оценке одного из руководителей Amazon, 150 млн долл. на таких проектах, как Endless.com, который, возможно, даже уберег компанию от гораздо больших затрат в ходе ожесточенной конкурентной борьбы. Однако Шей, Лин и Мориц в своих переговорах с Amazon сражались настолько яростно, что итоговый результат справедливее было бы оценить как ничью. Цена приобретения составила около 900 млн долл., оказавшись значительно больше, чем Безос планировал

---

<sup>42</sup> Шей Т. *Доставляя счастье. От нуля до миллиарда. История создания выдающейся компании из первых рук.* – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010.

потратить изначально. Члены правления Zappos мудро потребовали, чтобы Amazon выплатила эту сумму активами, а не наличными деньгами. К моменту закрытия сделки в ноябре 2009-го цена акций Amazon снова устремилась в стратосферу, и руководители Zappos, ее сотрудники и инвесторы, которые сберегли свои акции, оказались щедро вознаграждены за терпение. Amazon вынесла из кровавого сражения с Zappos несколько уроков, которые учтет в последующие годы при построении отношений с другими выскочками, появляющимися в сфере электронной коммерции.

Великая рецессия, начавшаяся в декабре 2007 г. и продолжавшаяся до июля 2009-го, стала в некотором роде подарком для Amazon. Кризис не только бросил Zappos в объятия Amazon, но и значительно подорвал продажи крупнейших мировых офлайн-розничных сетей, заставив их функционировать в режиме выживания. В отчаянной борьбе за прибыль многие из них пошли на увольнение сотрудников, сокращение ассортимента товаров и снижение общего качества клиентского обслуживания. В то же время Безос вкладывал деньги в открытие новых товарных категорий и ускорение процессов обработки и доставки заказов. Экономический кризис послужил и своего рода маскировкой, скрывавшей эволюцию Amazon от внимания конкурентов. Ретейлеры пребывали в страхе, но на этот раз их пугало не быстрое развитие Amazon, а падение мировой экономики и снижение потребительских расходов.

Жестокая рецессия привела к тому, что яркое сияние некоторых исторически сложившихся брендов розничной торговли существенно померкло. Компания Circuit City в свое время была самым крупным розничным продавцом электроники в США. На пике своего развития она имела сеть из более чем 700 магазинов с объемом продаж в 12 млрд долл. Затем в 1990-х годах волна происходящих в отрасли изменений поставила под сомнение эффективность применяемой модели продаж, основанной на комиссионных платежах. Такие компании, как Best Buy, Wal-Mart и Costco, открыли новую эпоху магазинов и крупных супермаркетов самообслуживания. Покупатели могли сами брать телевизор с магазинной полки и везти его к кассе. В свою очередь, Circuit City слишком долго не решалась отказаться от привычной ей модели продаж. Когда персональные компьютеры стали главной приманкой для покупателей в магазинах электроники, Circuit City долго не хотела включать это оборудование, продававшееся с низкой наценкой, в свою высокорентабельную линейку товаров. Кроме того, руководители компании в 1990-х годах были слишком захвачены стремлением поглотить розничную сеть CarMax и потратили более 100 млн долл. на создание системы проката видеодисков под названием DIVX, которая очень скоро приказала долго жить.

Затем появилась Amazon со своей заточенной сугубо под самообслуживание моделью продаж, и снова Circuit City оказалась не готова к необратимым изменениям. С 2001 по 2005 г. Circuit City использовала торговую платформу Amazon, но после этого компания практически никак не проявляла себя в сети интернет. Она оторвалась от потребностей клиентов и не отвечала запросам времени, на которые, по словам Рика Долзелла, так чутко реагировал Безос. Когда розничной сети Circuit City в разгар мирового кризиса потребовалась финансовая поддержка, оказалось, что найти ее на иссохшем рынке капитала невозможно. Как следствие, в 2009 г. Circuit City, компания с 60-летней историей, получившая хвалебные отзывы в одной из любимых Безосом книг, «От хорошего к великому», прекратила свою деятельность, уволив при этом 34 тыс. сотрудников {5}.

Несколько лет спустя та же незавидная участь постигла и сеть книжных магазинов Borders.

Братья Луис и Том Бордерс основали свою компанию в Энн-Арбор, штат Мичиган, в 1971 г. после разработки системы отслеживания книжных запасов и продаж. Братья уступили свой бизнес в 1992-м компании Kmart, которая сумела развернуть его в огромное предприятие. На всем протяжении 1990-х годов Borders открывала свои огромные, многоэтажные книжные

магазины в торговых центрах США, Сингапура, Австралии, Великобритании и других стран, подняв объем продаж с 224,8 млн долл. в 1992-м до 3,4 млрд долл. в 2002 г.

Однако, подобно Circuit City, сеть Borders придерживалась слишком узкой операционной философии и во многих случаях не успевала реагировать на изменения в предпочтениях потребителей. Компания бросила все силы на открытие новых магазинов, увеличение продаж и борьбу с конкурирующей Barnes & Noble – как оказалось, только для того, чтобы покорно следовать в фарватере ежеквартальных ожиданий Уолл-стрит. Интернет никоим образом не вписывался в традиционную схему развития, и поэтому компания не тратила ни денег, ни времени своих наиболее талантливых руководителей на движение в этом направлении. Как и Circuit City, Borders порекомендовала проведение онлайн-операций Amazon, чтобы полностью сосредоточиться на своих реальных магазинах. Один из давних руководителей Borders, пожелавший остаться неназванным, рассказал, что на ранней стадии они воспринимали Amazon как просто еще один книжный каталог.

В последнее десятилетие своей жизни Borders страдала из-за роста продаж книг через интернет, затем из-за появления устройств для чтения электронных книг Kindle и, наконец, из-за сокращения потребительских расходов в результате финансового кризиса. Borders, как и Circuit City, не смогла достаточно быстро сократить свои расходы, поскольку была связана по рукам и ногам 15–20-летними договорами аренды помещений для своих магазинов. По словам генерального директора, на момент банкротства компании половина ее магазинов все еще оставались весьма прибыльными, однако компания не смогла собрать деньги, чтобы оплатить аренду там, где было невыгодно работать {6}. Падение Borders ускорило в период экономического спада и закончилось ликвидацией компании в 2011-м, повлекшей увольнение 10 700 сотрудников {7}.

Как и некоторые другие сети магазинов, Target, второй по величине ретейлер в США, пережила спад продаж, сокращение штата в своей штаб-квартире в Миннеаполисе и закрытие одного из распределительных центров {8}. В 2001 г. Target передала на аутсорсинг в Amazon свои онлайн-операции, но взаимоотношения компаний были далеки от идеальных, поскольку их совместный проект часто давал сбои. «У нас не хватало ресурсов, чтобы построить инфраструктуру для Target, – говорил Фейсал Масуд, который занимался операциями Target в Amazon. – В первую очередь решались проблемы Amazon, и лишь затем учитывались интересы Target».

В 2006 г. Target пришла к осознанию того, что у нее нет внутренней возможности развивать собственный сайт, и, как бы странно это ни выглядело, компания продлила соглашение с Amazon еще на пять лет. После подписания документа Джефф Безос лично прибыл в Миннеаполис, чтобы встретиться с руководителями Target Робертом Ульрихом и Джеральдом Сторчем и выступить с презентацией, на которую мог попасть любой желающий сотрудник компании. Дейл Ничке, в то время один из руководителей Target.com, вспоминал, что для того, чтобы заполнить аудиторию, ему пришлось лично уговаривать сотрудников принять участие в мероприятии. «Эти ребята скоро станут конкурентами мирового класса, вы должны быть в курсе того, что они делают», – заявил он своим коллегам.

В Target понимали, что им следовало бы самим заняться обеспечением своего присутствия в интернете и избавиться от опасной зависимости от конкурента. В 2009 г. компания запоздало анонсировала отказ от услуг Amazon, который закончился разрывом отношений по истечении контракта два года спустя. Этот развод оказался для Target болезненным. Новый сайт компании был создан и работал на платформах IBM и Oracle, то и дело «зависая» в период праздничного сезона 2011 г., после которого руководитель ответственного подразделения ушел в отставку.

Но никто не потерял от восхождения Amazon больше, чем те, чья штаб-квартира располагалась в Бентонвилле, штат Арканзас. Несмотря на многолетнее отставание от Amazon в

сфере электронной коммерции, Wal-Mart стойко сопротивлялась искушению передать на аутсорсинг свои онлайн-операции, однако собственный интернет-магазин компании, созданный в 1999 г. в Брисбене, к северу от Кремниевой долины, достиг весьма незначительного прогресса в условиях жесточайшей конкуренции со стороны Amazon. После рецессии Wal-Mart стала смотреть на интернет с заметно большим энтузиазмом.

В сентябре 2009 года я написал для New York Times пространную статью под названием «Сможет ли Amazon стать интернетным Wal-Mart?» {9}. Похоже, этот заголовок не прошел незамеченным в Бентонвилле. Несколько недель спустя Рауль Васкес, исполнительный директор Walmart.com, сказал в интервью Wall Street Journal: «Если кто-то и станет „интернетным Wal-Mart“, то это будет Walmart.com. Наша цель заключается в том, чтобы превратиться в крупнейший и самый посещаемый розничный интернет-магазин» {10}. В подтверждение своих слов и в качестве упреждающего удара на фронте электронной коммерции Wal-Mart снизила цены на 10 новых книг таких популярных авторов, как Стивен Кинг и Дин Кунц, до 10 долл. за экземпляр. Amazon ответила тем же через несколько часов. Затем Walmart.com снизила цены снова – до 9 долл., и Amazon сделала то же. Это было то самое ценовое давление со стороны Wal-Mart, которого всегда опасались руководители Amazon, но оно началось с большим опозданием, когда уже не могло нанести Amazon существенного вреда. Теперь компания была достаточно большой, чтобы легко пережить такие потери.

В течение следующего месяца ценовая война распространялась со скоростью лесного пожара. В нее вступила еще и Target, и все три компании снизили цены на видеодиски, игровые приставки, мобильные телефоны и даже на «игрушку для 45-летних» – маленькую печь для выпекания мини-пирогов {11}. Все три лидера розничной торговли теперь предлагали настолько большие скидки на ряд книг в твердом переплете, что Американская ассоциация книготорговцев, объединяющая независимые книжные магазины, обратилась в Министерство юстиции США с жалобой на то, что вся книжная индустрия оказалась в опасности из-за ценовой войны между гигантами отрасли {12}.

Они еще не догадывались, что над их бизнесом нависла куда более серьезная опасность.

\* \* \*

В феврале 2009 г. Amazon арендовала зал в здании Библиотеки и музея Моргана в Нью-Йорке для презентации нового букридера. Улучшенная версия «Фионы», Kindle-2 (кодовое название – «Тьюринг», в честь замка из «Алмазного века» Нила Стивенсона) могла похвастать более тонким профилем, простым и интуитивно понятным управлением и стабильной работой по сравнению с первым устройством. Amazon сумела ликвидировать хронические проблемы производства, но до сих пор не овладела искусством запуска продукта. Во время многочисленных репетиций за день до события Безос указывал своим сотрудникам службы коммуникаций на допущенные ими просчеты, в том числе на тот факт, что на расположенном за трибуной большом экране плохо видны его слайды. «Я не знаю, то ли вы не можете соответствовать высоким стандартам, то ли просто не разбираетесь в том, что делаете», – сказал он в конце концов и тяжело вздохнул.

Если первый Kindle преобразил Amazon и предопределил цифровое будущее компании, то Kindle-2 может справедливо считаться устройством, которое произвело революцию в издательском деле и изменило способ чтения книг для людей во всем мире. С учетом узнаваемости бренда и широкой доступности новый Kindle быстро стал желанным приобретением для клиентов и наконец реализовал видение Безоса о господстве электронных устройств для чтения, продаваемых по доступной цене. Поскольку Nook и iPad еще только готовились к выходу, Amazon быстро заняла 90 % американского рынка цифровых устройств для чтения {13}.

Для крупных издательских домов монополия Amazon на рынке букридеров имела ужасные последствия. За последнее десятилетие поставщики, вне зависимости от вида их товара, убедились, что Amazon не склонна ни на йоту поступаться своей рыночной властью и использует каждую имеющуюся у нее возможность для того, чтобы сэкономить деньги своих клиентов. Если компания не получала того, чего хотела, ее реакция могла быть весьма бурной. Например, с появлением Kindle-2 британский интернет-магазин Amazon прекратил продавать некоторые из наиболее популярных книг французского издательского гиганта Hachette Livre. Причиной этого стал затянувшийся ожесточенный спор по поводу условий взаимоотношений между Amazon и Hachette. Посетители интернет-магазина могли купить книги издательства Hachette только у сторонних продавцов, представленных на торговой платформе Amazon {14}.

Издателей по-прежнему беспокоило, что Amazon продает их новые релизы и бестселлеры по цене 9,99 долл. Такая ценовая политика была воплощением кошмарных снов любого производителя – по этой же причине корпорация Nike отказалась поставлять свою обувь для продажи на сайте Endless.com. Издатели видели, что Amazon устраивает распродажу сезонных продуктов (новых ожидаемых читателями книг) сразу после их выпуска. Более низкая цена, возможно, отражала снижение затрат на изготовление и распространение электронных версий книг, но она не учитывала тех расходов, которые издатели несли в связи с переходом на цифровой формат, а также оказывала негативное влияние на других розничных торговцев, особенно на независимые книжные магазины, и в конечном счете помогала Amazon сосредоточивать в своих руках контроль над рынком. Издатели видели несколько способов выхода из сложившейся ситуации. В начале осени 2009-го два издательства, HarperCollins и Hachette, пошли на эксперимент, заключавшийся в задержке выхода электронных версий новых книг на несколько месяцев, в течение которых те же книги в твердом переплете уже продавались в магазинах. Однако это не понравилось потребителям, и те принялись писать на сайте Amazon негативные отзывы.

Вскоре у издателей появилась еще одна причина для опасений за свой бизнес. В том же году Amazon представила новую программу под названием Encore, которая позволяла авторам напрямую публиковать свои новые или уже существующие книги в магазине Kindle и получать 70 % выручки от их продажи. Этот сервис был широко разрекламирован как первый шаг Amazon к изданию книг без посредников; на момент запуска сервиса им пользовались лишь никому не известные авторы, но нельзя было исключать, что когда-нибудь к такому способу публикации своих книг может прибегнуть и сам Стивен Кинг.

Аналогичные попытки, предпринимавшиеся другими розничными продавцами, волновали книгоиздателей и ранее. Так, Barnes & Noble когда-то тоже пыталась запустить собственную издательскую программу. Однако Amazon действительно обладала достаточными возможностями, чтобы полностью исключить издательские дома из процесса книготорговли: доминирующим положением на рынке электронных книг, полученным благодаря успеху Kindle, и наличием собственного издательского бизнес-подразделения под названием CreateSpace, которое могло напечатать бумажную книгу, заказанную клиентом на сайте Amazon.com. Кроме того, все видели, что Amazon налаживает отношения с авторами и их агентами, наняв с этой целью одного из бывших руководителей Random House Дэвида Наггара, который присоединился к команде Kindle. Все указывало на существование у Джеффа Безоса желания контролировать каждый сегмент издательской индустрии. «Amazon имеет отличные возможности выполнять свою программу практически в любом мыслимом масштабе, – написал в своем блоге дублинский редактор Эоин Парселл, комментируя запуск сервиса Encore. – Учитывая те выгоды, которые могут получить авторы и их агенты, Amazon со своей программой Encore способна взять под контроль всю издательскую производственную цепочку» {15}.

Издатели чувствовали, что у них на шее затягивается петля. Это ощущение, ставшее в то время предметом для широкого обсуждения, привело к возникновению постепенно усугуб-

ляющихся, драматических, затянувшихся на многие годы запутанных споров, которые вылились в тысячи страниц юридических документов и недельные показания в зале суда при рассмотрении антимонопольных исков, поданных против книгоиздателей Европейским союзом и Департаментом юстиции США.

Поводом для судебных разбирательств стало то, что в течение 2009 г. руководители шести крупнейших издательств – Penguin, Hachette, Macmillan, HarperCollins, Random House и Simon and Schuster – пытались сообща, как утверждалось в суде, решить возникшие у них общие проблемы. Они разговаривали по телефону, переписывались по электронной почте, встречались в частных залах фешенебельных ресторанов Нью-Йорка и при этом, как позже утверждали сотрудники Департамента юстиции США, принимали соответствующие меры предосторожности, чтобы не оставлять доказательств проведения таких обсуждений, которые впоследствии могли быть истолкованы как сговор. Руководители издательств заявляли, что встречи не имели целью выработку совместных шагов против Amazon и что на них обсуждались другие деловые вопросы. Однако представители правительства США полагали, что книгоиздатели отдельно обсуждали действия компании Amazon и пагубное влияние ее ценовой политики в отношении продаж электронных книг. Издатели называли это (согласно судебным документам) «9,99-долларовой проблемой».

По мнению Министерства юстиции, руководители издательств видели единственный способ изменить сложившийся баланс сил в совместном использовании имевшихся у них рычагов влияния, опираясь на тот факт, что названные издательства поставляли 60 % всех книг, выставленных на сайте Amazon. Судебные документы показывают, что издатели просчитывали различные варианты противодействия, включая запуск совместного предприятия по производству электронных книг. И тут, осенью 2009 г., на поле конкурентной битвы появился «белый рыцарь» в образе страдающего раком создателя и руководителя Apple Стива Джобса.

У Джобса были свои причины для вступления в борьбу с Amazon. Он знал не понаслышке, что Amazon может использовать свое господство на рынке электронных книг для прорыва в других категориях цифровых носителей – Джобс сам использовал монополию iTunes в мире цифровой музыки, чтобы расширить свой бизнес за счет подкастов, телешоу и фильмов. В тот момент, когда Apple решила встать на сторону издателей, Джобс готовился выпустить на рынок свое последнее творение – iPad. Для нового, любовно созданного им устройства Джобс хотел обеспечить доступ ко всем существующим видам медиаресурсов – включая книги.

Осенью руководители издательств начали переговоры с Эдди Кью, начальником подразделения, занимавшегося iTunes, и Китом Морером (который по иронии судьбы раньше работал в Amazon). Итоговые договоренности позволяли издателям решить «9,99-долларовую проблему» и несколько ослабить давление, которое испытывали традиционные книжные магазины, а Apple они открывали выход на рынок устройств для чтения электронных книг без необходимости подстраиваться под демпинговые цены Amazon на бестселлеры и новые релизы. Модель рынка подразумевала, что сами издатели официально становились розничными продавцами своих книг и, соответственно, могли задавать собственные цены, как правило, в более приемлемом (для них) диапазоне 13–15 долл. При этом Apple выступала бы в качестве брокера и получала 30 %-ную комиссию, то есть точно такую же, как в случае с мобильными приложениями для iPhone. В рамках этого перехода к так называемой агентской модели продаж Apple получала гарантии, что другие ретейлеры не будут сбивать цены на электронные книги. Согласно выводам Департамента юстиции, это означало, что издатели должны были заставить Amazon тоже принять новую модель. В электронных сообщениях и в разговоре со своим биографом Уолтером Айзексоном Джобс с гордостью называл это «приемом айкидо».

Руководители издательств говорили, что все они несли убытки из-за доминирующего положения Amazon, а также из-за известной жестокости ее корпоративного характера и потому решили перейти к агентской модели. Это не было безболезненным выбором. Пожертвовав 30 %

комиссионных, издатели фактически стали бы получать меньше денег в расчете на 1 электронную книгу, чем если бы они придерживались традиционной оптовой модели, по условиям которой они, как правило, получали половину от преysкурантной цены. «Хотя агентская модель выглядела более дорогостоящей в краткосрочной перспективе, ее стратегические преимущества были настолько убедительными, что все мы чувствовали – не сговариваясь, – что это правильный путь», – сказал мне руководитель одного из издательств.

Сомнения возникли у единственного участника: Маркус Дойл, исполнительный директор Random House, опасался, что агентская модель ценообразования окажется экономически невыгодной, и поэтому он решил сохранить статус-кво. Издательство Random House, одно среди шести крупных на рынке, решило придерживаться традиционной оптовой модели, из-за чего Apple отказалась продавать книги Random House в своем недавно созданном iBookstore.

Apple представила iPad 27 января 2010 г. в Сан-Франциско. Это было одно из последних публичных выступлений Джобса, завораживающая лебединая песня выдающегося предпринимателя, которым Джефф Безос восхищался и которого рассматривал в качестве своего основного конкурента. По окончании мероприятия обозреватель Wall Street Journal Уолтер Моссберг спросил Джобса, почему он считает, что кто-то станет покупать электронные книги у компании Apple, если Amazon продает их же по более низкой цене. «Цены будут одинаковыми, – неосторожно ответил Джобс, тем самым дав антимонопольным регуляторам явный повод насторожиться и заподозрить наличие сговора. – Издатели фактически отказываются поставлять свои книги Amazon, потому что им это невыгодно» {16}.

Пока другие издатели связывались с Amazon, чтобы сообщить о новых принципах взаимодействия по телефону или электронной почте, генеральный директор Macmillan Джон Сарджент предпочел слетать в Сиэтл, чтобы лично доставить весть о переходе его компании к агентской модели ценообразования. Во время напряженной 20-минутной встречи с руководителями Kindle, включая Лауру Порко, Расса Грандинетти и Дэвида Нагара, Сарджент предложил Amazon работать по старой схеме, исходя из оптовых цен, но при условии получения электронных книг лишь через несколько месяцев после их публикации в бумажном виде. Это явно не понравилось Amazon, которая отреагировала весьма резко, отключив кнопку «Купить» для всех бумажных и электронных книг издательства Macmillan на своем сайте. Теперь посетители интернет-магазина могли приобрести бумажные книги этого издательства только у сторонних продавцов. В Kindle книги Macmillan полностью исчезли и оставались недоступными все выходные. Для тех, кто был в курсе непростой истории выстраивания взаимоотношений между Amazon и издателями (мучительных переговоров в стиле «гепард и газель» и т. п.), эта внезапная вспышка враждебности выглядела шокирующе. «Я думаю, всем показалось, что началась драка на ножах, – сказал Слоан Харрис, в то время – содиректор литературного отдела International Creative Management. – И было похоже, что дело может дойти и до применения ядерного оружия» {17}.

Через несколько дней, попав под шквал критики со стороны авторов и заказчиков, безвинно пострадавших в этой драке, Amazon смягчилась. Безос и его команда, занимавшаяся проектом Kindle, подготовили сообщение для общественности, которое было размещено на интернет-форуме Amazon: «Мы выразили свое решительное несогласие и показали серьезность наших намерений, временно прекратив продажу всех книг издательства Macmillan. Мы хотим, чтобы вы знали, что в конечном счете нам все же придется капитулировать и принять условия, предложенные Macmillan, потому что издательство обладает монопольным правом распоряжаться своими книгами. Мы возобновим их продажу пусть даже и по ценам, которые считаем неоправданно высокими для электронных изданий... Kindle для Amazon – не только бизнес, но и миссия. Мы никогда не рассчитывали на то, что будет легко!»

Как это ни парадоксально, переход на агентскую модель ценообразования сделал бизнес Kindle более выгодным, поскольку Amazon пришлось поднять цены на электронные книги, а



положение компании на данном рынке продолжало оставаться близким к монопольному. Это позволило Amazon осуществить постепенное снижение цен на устройства Kindle. Менее чем через два года стоимость самого дешевого Kindle составит 79 долл.

Но Amazon не могла сидеть сложа руки или позволить другим диктовать условия. В течение следующего года компания предприняла ряд решительных действий в нескольких направлениях. Расс Грандинетти, который перестал заниматься продажами предметов одежды и был переведен в подразделение Kindle, вместе с Дэвидом Наггаром, новым сотрудником, пришедшим из Random House, провели переговоры со средними по размеру издательствами, такими как Houghton Mifflin. По свидетельствам ряда руководителей, работавших в то время в этих издательствах, они были предупреждены, что им не стоит переходить на агентскую модель ценообразования, в противном случае Amazon немедленно прекратит продажу их книг. Руководители Amazon также обратили более пристальное внимание на свой собственный издательский бизнес, который мог в ближайшие годы стать для издательских домов еще одной головной болью.

В попытке ослабить хватку Amazon на рынке электронных книг издатели и Apple сами для себя выкопали яму. Согласно судебным документам, уже на следующий день после возникновения противостояния с Macmillan Amazon направила официальные письма в Федеральную торговую комиссию и Департамент юстиции США с описанием произошедших событий и изложением своих подозрений в том, что издатели и Apple вошли в незаконный сговор с целью установления контроля над ценами электронных книг.

Многие руководители издательств полагают, что именно Amazon сыграла главную роль в провоцировании возникшего правового скандала. Но вполне возможно, что антимонопольные ведомства и не нуждались в дополнительном подталкивании. Невероятно, но даже при том, что Стив Джобс скончался осенью 2011-го, его чуть более ранние комментарии вырыли правовую яму как для Apple, так и для пяти крупнейших издательств. В биографии Стива Джобса Уолтер Айзексон цитирует его слова: «Amazon оказалась в пролете... Еще до того как Apple вступила в эту игру, некоторые продавцы стали придерживать книги, предназначенные для Amazon. Так что мы сказали издателям: „Давайте перейдем на агентскую модель, когда вы будете устанавливать цену, а мы – получать наши 30 % комиссии. Да, клиентам придется платить немного больше, но ведь это то, чего вы хотите в любом случае“».

Снисходительное заявление Джобса выглядело компрометирующим. Если издатели замешаны в совместном стремлении заставить клиентов платить «немного больше», то это является весомым основанием для вмешательства антимонопольного ведомства. Министерство юстиции предъявило иск к Apple и пяти издательствам 11 апреля 2012 г., обвинив их в незаконном сговоре с целью поднятия цен на электронные книги. В конечном итоге издателям удалось выйти сухими из воды, и единственным обвиняемым осталась компания Apple, которая утверждала, что не делала ничего плохого и что ее единственной целью было расширение рынка электронных книг.

Слушания по делу против Apple начались в июне следующего года в зале суда Манхэттена и продолжались в течение 17 дней. Окружной судья Дениз Коут признала Apple виновной, придя к выводу, что компания вступила в сговор с книжными издательствами с целью устранить ценовую конкуренцию и повысить цены на электронные книги, что является нарушением первого раздела антитрестовского закона Шермана. Apple пообещала обжаловать приговор. На момент написания данной книги окончательное судебное решение еще не было вынесено.

Битва вокруг электронных книг, разыгравшаяся как в зале суда, так и на рынке, широко освещалась в прессе. Но, что бы ни говорилось в средствах массовой информации, это было интермедией к возобновлению стремительного роста Amazon, прерванного на время Великой рецессией.

С 2009 г., когда туман экономического кризиса начал рассеиваться, квартальные темпы роста Amazon постепенно вернулись к своим докризисным уровням, а в течение следующих двух лет стоимость акций компании поднялась на 236 %. Аналитики в целом признавали большой потенциал Amazon, обусловленный наличием перспективного сервиса Prime, мощной дистрибьюторской сети, обещанием скорого появления облачных сервисов и устойчивыми доходами от бизнеса компании в Азии и Европе. Отчасти из-за разразившейся ценовой войны на рынке электронных книг инвесторы начали понимать, что Kindle может захватить огромную долю книжного бизнеса и что это устройство способно сделать с книжными магазинами то, что iTunes сделал в свое время с магазинами, торговавшими музыкальными дисками. С учетом всех перечисленных факторов финансовые аналитики массово повышали рейтинги по акциям Amazon, а управляющие инвестиционными фондами добавляли бумаги компании в свои портфели. Впервые название Amazon зазвучало вместе с Google и Apple не в качестве дополнения, а на равных. Компания вышла на высокую орбиту.

## Глава 10

### Целесообразные убеждения

Эффектный выход на авансцену и усиление рыночной власти Amazon, идущей в кильватере Великой рецессии, вызвали повышенный интерес к компании со стороны общественности, но этот интерес не всегда был для нее лестным. В течение 2010–2011 гг. Amazon пришлось противостоять тем, кто критиковал компанию за отказ от взимания налога с продаж, а также за стремление наладить собственный бизнес по изданию книг (в качестве метода конкурентной борьбы с поставщиками) и за то, что выглядело как систематическое игнорирование ценовой политики основных производителей товаров. Практически за одну ночь компания, которая много лет считала себя вечным догоняющим, предстала в глазах многих людей в виде довольно высокомерного гиганта, пытающегося навязать рынку свой собственный набор правил.

Безос выработал вполне конкретную линию поведения в отношении направленной на Amazon критики. В своих выступлениях он (а также любой из «Джефф-ботов», которому дозволялось выступать от имени компании на публике) часто повторял, что Amazon готова к тому, чтобы быть непонятой, что являло собой впечатляющий образец риторического джиу-джитсу – смысл этого защитного приема сводился к тому, что оппоненты компании просто ее не понимают {1}. Кроме того, Безос отбивал нападения критиков, утверждая, что Amazon является компанией-миссионером, а не наемником. Эта дихотомия возникла с подачи теперь уже бывшего члена правления Джона Доэрра, который сформулировал данную концепцию после прочтения вышедшей в 2001 г. философской бизнес-книги своего партнера Рэнди Комисара «The Monk and the Riddle» («Монах и загадка»). Миссионеры имеют праведные цели и пытаются сделать мир лучше. Наемники же работают ради получения денег и власти и готовы переступить через любого, кто встанет на их пути. Безос не имел по этому поводу никаких сомнений. «Я бы во всякой ситуации предпочел наемнику миссионера, – любил он повторять. – Один из великих парадоксов заключается в том, что, как правило, миссионеры зарабатывают в итоге больше денег при любом раскладе» {2}.

Представители Amazon во всех спорах строго придерживались этих простых постулатов, которые они повторяли снова и снова, редко отвлекаясь на неудобные детали, связанные с агрессивной тактикой компании. Преимущество аргументов заключалось в их рациональности и в соответствии стратегическим интересам Amazon. Именно эти целесообразные убеждения в разной степени помогли компании пережить период сверхпристального внимания со стороны общественности.

В то время как рецессия во многом сыграла на руку развитию Amazon, ухудшение финансового положения муниципальных и региональных органов власти в США и Европе спровоцировало новую волну борьбы за повышение собираемости налога с продаж – уклонение от которого за счет использования правовых нюансов обеспечивало Amazon одно из ее самых главных тактических преимуществ. Это была битва с высокими ставками и с более чем двумя участвующими сторонами, ни одну из которых нельзя назвать до конца честной. Битва, где Amazon исходила из укоренившихся целесообразных убеждений, базирующихся на собственных долгосрочных интересах.

Начиная с конца 2007 г., когда губернатор Нью-Йорка Элиот Спитцер представил свои предложения о том, как можно собрать миллионы долларов за счет расширенного определения налогооблагаемой базы, Amazon столкнулась с обескураживающей перспективой потери того налогового преимущества в 5–10 %, на котором основывалось первичное решение компании о том, где именно следует проводить свои операции и размещать штаб-квартиру.

Первоначально предложение Спитцера потерпело полное фиаско. Он снял его уже на следующий день после оглашения, увидев, насколько негативно оно было встречено избирате-

лями, которые увидели в этом попытку протолкнуть законопроект, повышающий налоговую нагрузку на физические лица {3}. Но штат Нью-Йорк все еще имел в своем бюджете дыру размером в 4,3 млрд долл., которую необходимо было так или иначе заполнять. В феврале следующего года, за месяц до того, как политическая карьера Спитцера завершилась из-за скандала, связанного с проституцией, он вновь вынес свое налоговое предложение на рассмотрение. Дэвид Патерсон, ставший его преемником, поддержал законопроект, и в апреле он был принят законодательным собранием штата.

Новый закон ловко обходил принятое в 1992 г. решение Верховного суда, согласно которому уплата налога с продаж возлагалась только на торговцев, имеющих физическое присутствие – магазин или офис – в месте продажи (технически этот налог в отношении покупок, сделанных через интернет, продолжал существовать, но покупателям следовало платить его самостоятельно). Закон, принятый штатом Нью-Йорк, уточнял, что партнерский сайт, который получал комиссию за переадресацию посетителей в интернет-магазин, выступает в данном случае в роли агента розничной торговли, и, таким образом, ретейлер формально имеет свое присутствие в том штате, где располагается его партнер. В результате получалось, что если фанатский сайт бейсбольного клуба New York Yankees зарабатывает деньги каждый раз, когда кто-то из посетителей нажимает на размещенную там ссылку, чтобы купить в интернет-магазине Amazon мемуары бывшего менеджера клуба Джо Торре, то официально расположенная в Сиэтле Amazon считается имеющей присутствие в Нью-Йорке и, соответственно, обязана взимать налог с продаж со стоимости всех заказов, поступающих из данного штата.

Компания Безоса отнеслась к этим изменениям со всей серьезностью. Закон штата Нью-Йорк вступал в силу летом 2008-го, и Amazon совместно с Overstock.com, еще одним онлайн-ритейлером, попыталась опротестовать его в суде штата – но проиграла. В рамках публичной полемики компания пожаловалась на то, что процедура взимания налога в привязке к особенностям правовой базы каждого штата была бы весьма сложной и непрактичной. «В настоящее время в стране насчитывается около 760 различных нормативных актов, определяющих особенности взимания данного налога в отношении различных товаров, включая вещи, предназначенные для борьбы со снежными заносами и комарами», – сказал вице-президент Amazon Пол Майзенер, который представлял интересы компании в этом налоговом сражении.

На протяжении нескольких лет Amazon удавалось избегать применения налога с продаж с помощью различных юридических уловок. В тех штатах, где компания имела центры обработки и выполнения заказов или другие офисы, такие как Lab126, она обходила юридическое определение того, что представляет собой физическое присутствие, классифицируя свои объекты как находящиеся в полной собственности дочерние компании, не приносящие никакого дохода. Например, центр обработки и выполнения заказов в Фернли, штат Невада, был зарегистрирован под собственным наименованием Amazon.com.nvdc, Inc. Все эти защитные меры вряд ли устояли бы, попав под пристальное внимание контролирующих органов, но Amazon при открытии своих объектов всегда проводила предварительные переговоры с властями каждого штата, заручаясь гарантиями невмешательства в обмен на создание новых рабочих мест и вклад в экономику штатов. Безос рассматривал имеющуюся у его компании возможность не взимать налог с продаж как огромное стратегическое преимущество и в силу этого со всей либертарианской серьезностью отнесся к тому, что он назвал битвой за принцип. «Мы на самом деле не пользуемся никакими услугами, которые власти штатов предоставляют на своем региональном уровне, поэтому не считаем справедливым то, что нас обязывают выступать в роли их налогового агента», – сказал он, выступая на собрании акционеров в 2008 г.

Безос также полагал, что освобождение от сбора налога с продаж было неоспоримым преимуществом для клиентов компании, перспектива потери которого вызвала его апоплексическую реакцию на повышение цен. У Безоса были все основания для беспокойства по поводу последствий взимания налога. По свидетельству человека, хорошо знакомого с финансовыми

документами компании, после того как штат Нью-Йорк принял свой закон, результатом которого стало добавление суммы налога к цене приобретаемых через интернет товаров, уже в следующем квартале продажи Amazon в этом штате упали на 10 %.

Инициатива властей Нью-Йорка распространялась со скоростью эпидемии гриппа. Так же страдающие от бюджетного дефицита штаты Иллинойс, Северная Каролина, Гавайи, Род-Айленд и Техас решили пойти по тому же пути, объявив, что партнерские сайты и интернет-магазины являются звеньями одной цепи. В ответ Amazon решила продемонстрировать упрямство и последовательно разорвала отношения со своими партнерами в каждом из штатов, изменивших практику взимания налога с продаж. Во многих случаях в роли таких партнеров выступали сайты блогеров и предпринимателей, которые нуждались в получении партнерской комиссии, и эти люди были возмущены, почувствовав себя заложниками борьбы между испытывающими финансовый голод властями штата, с одной стороны, и воинственным желанием онлайн-гиганта отстоять свою налоговую лазейку – с другой.

Партнерские сайты оказались не единственными жертвами этого околоналогового сражения. Вадим Цыпин был инженером Amazon, который часто работал на компанию удаленно из своего дома, находящегося в канадском городе Квебеке. В конце 2007-го, примерно в то же время, когда Элиот Спитцер выступил со своим налоговым предложением и юристы Amazon стали проявлять по этому поводу всё большую тревогу, руководитель Цыпина показал ему официальный документ компании, в котором указывалось, что Amazon не имеет сотрудников, работающих в Канаде. Начальник якобы сказал Цыпину, что компания вынуждена скрывать факт его удаленной работы из своего дома и что, согласно судебным документам, «у Amazon могут быть многомиллионные проблемы. Если у нас там найдется хотя бы один такой сотрудник, это окажется серьезным нарушением американского и канадского законодательства».

Цыпин не стал вносить изменения в свои старые таблицы учета рабочего времени, полагая, что такой подлог может быть выявлен во время проверки. Он утверждал, что тогда руководители стали принуждать его к увольнению, а это, в свою очередь, привело к развитию у него заболевания (постоянных головных болей и частых приступов, близких к потере сознания), из-за чего Цыпину пришлось взять отпуск по болезни. В 2010 г. он подал на Amazon судебный иск, обвинив ее в незаконном увольнении, нарушении трудового контракта, доставлении эмоциональных переживаний и допущенной халатности при приеме на работу. Судья согласился, что состояние здоровья Цыпина было связано с его работой, но сказал, что его претензии недостаточно серьезны, чтобы призвать компанию виновной.

Такие крупные корпорации, как Amazon, часто обвиняются в незаконных увольнениях. Но дело Вадима Цыпина было необычным, поскольку оно, во-первых, возникло на почве тревоги Amazon по поводу необходимости взимания налога с продаж, а во-вторых, явило публике огромное количество внутренних документов компании, показывающих, на какие ухищрения она шла, чтобы избежать обязательств по взиманию данного налога. Десятки страниц сводов внутренних правил, блок-схем и карт были представлены в рамках рассмотрения данного дела в окружном суде Сиэтла. Собранные вместе, эти документы составили увлекательную картину того, насколько отчаянно компания пыталась приспособиться к быстро меняющемуся налоговому климату.

Изложенные в документах корпоративные правила выглядели довольно сюрреалистично. Сотрудники Amazon должны были получать предварительное одобрение руководства для участия в выставках и избегать присутствия на любых мероприятиях, которые могли бы содействовать продаже каких-либо товаров на сайте Amazon. Они не имели права вести блоги или общаться с прессой, не получив на то специального разрешения. Находясь в поездках, они должны были избегать аренды любого имущества. Кроме того, сотрудники не имели права размещать заказы на сайте Amazon с корпоративных компьютеров, а подписывать контракты

с другими компаниями, например с поставщиками, предлагавшими свои товары для продажи на сайте, позволялось только в Сиэтле.

Представление внутренней структуры компании имело еще более важное значение. Находящиеся в деловых поездках сотрудники североамериканского подразделения Amazon должны были говорить, что они работают в компании под названием Amazon Services, а не в Amazon.com, и иметь соответствующие визитные карточки. Согласно одному из документов, при возникновении у журналистов вопросов в отношении участия сотрудников Amazon в выставочном мероприятии они должны были отвечать следующим образом: «Я работаю в компании Amazon Services, которая является оператором сайта [www.amazon.com](http://www.amazon.com) и поставщиком решений и сервисов для электронной коммерции. Я нахожусь здесь с целью сбора информации о последних событиях и тенденциях в отрасли».

Широкое распространение среди сотрудников штаб-квартиры компании в Сиэтле имела раскрашенная в разные цвета карта страны. Так, поездки в «зеленые» штаты (такие как Мичиган) не вызывали вопросов, тогда как для командировок в «оранжевые» штаты (к которым относилась, например, Калифорния) требовалось специальное разрешение, чтобы юридический отдел мог отслеживать совокупное количество дней, которые сотрудники Amazon провели в этом регионе. Путешествие в «красные» штаты (такие как Техас, Нью-Джерси и Массачусетс) требовало предварительного заполнения анкеты, состоящей из 17 пунктов, которая была разработана для определения, не приведет ли эта поездка к повышению уязвимости компании с точки зрения обязательств по взиманию налога с продаж (к примеру, вопрос № 16 из анкеты гласил: «Будете ли вы принимать участие в лотерее?»). После этого юристы Amazon либо вообще не давали разрешения на поездку, либо запрашивали от властей штата разъяснения по поводу правовых последствий в каждой конкретной ситуации.

По словам некоторых сотрудников, занимавших в то время высокие посты, споры среди руководства компании по поводу правомерности применения столь жестких мер и их влияния на боевой дух подчиненных возникали нечасто. Это просто рассматривалось как способ сохранения значительных налоговых преимуществ, которые позволяли компании предлагать клиентам сравнительно низкие цены. «Экономические перспективы многих штатов представляются мрачными, – говорилось в одной из памяток для внутреннего использования, написанной в начале 2010-го и приобщенной к истории болезни Вадима Цыпина. – В результате власти штатов проводят более агрессивную налоговую политику, чем раньше. Недавний опыт Amazon, полученный в штатах Нью-Йорк и Техас, представляет собой своевременный и актуальный пример возросших рисков. Вот почему все вопросы, связанные с причастностью тех или иных лиц к деятельности компании, находятся в настоящее время под особым контролем» {4}.

В том же 2010 г., полностью осознав угрозу, которую начала представлять Amazon, крупнейшие ретейлеры (Wal-Mart, Target, Best Buy, Home Depot и Sears) забыли на время о своих традиционных междоусобных распрах и объединили усилия, образовав необычную коалицию {5}. Совместно, при поддержке новой организации, получившей популистское название Alliance for Main Street Fairness<sup>43</sup>, в котором проглядывала едва прикрытая ирония, они начали кампанию за сохранение жизнеспособности мелких представителей традиционной розничной торговли. Организация наняла команду хорошо профинансированных лоббистов, которые запустили профессионально сделанный сайт, а также разошедшую по всей стране печатную и телевизионную рекламу. Руководители составивших коалицию крупных ретейлеров внимательно следили за ходом этой кампании. По словам двоих участников тех событий, Майк Дюк, генеральный директор Wal-Mart, часто запрашивал отчеты о том, как развивается ситуация вокруг налога с продаж.

---

43 Здесь: «Альянс за справедливость для большинства» (англ.). – Прим. пер.

Amazon яростно боролась против изменения порядка налогообложения, стараясь привлечь на свою сторону политические силы и используя в качестве кнута и пряника свой главный козырь – рабочие места. Когда законодатели штата Техас в 2011 г. приняли законопроект, который обязывал интернет-магазины, имеющие на территории штата дистрибьюторские центры, взимать налог с продаж, Amazon стала угрожать закрытием своего расположенного вблизи Далласа центра обработки и выполнения заказов, обещая уволить сотни местных рабочих и перенести объект в другой штат. Губернатор Техаса Рик Перри быстро наложил вето на законопроект. В Южной Каролине, используя те же угрозы, Amazon сумела выйти из-под действия нового закона, согласившись разослать своим клиентам электронные письма с напоминанием о том, что они должны заплатить налог с продаж самостоятельно. В Теннесси законодатели согласились отложить рассмотрение законопроекта, после того как Amazon предложила построить на территории штата три новых дистрибьюторских центра.

В этот период Безос ратовал за принятие проекта федерального закона, упрощающего процедуру взимания налога с продаж, и за распространение его на всю индустрию электронной коммерции (что было весьма маловероятно, учитывая политический тупик, в котором на тот момент оказались федеральные власти). «Если я говорю клиентам: „Мы не обязаны взимать с вас налог с продаж, в Конституции совершенно четко указано, что штаты не могут заставить собирать налог с продаж организации розничной торговли, не находящиеся на их территории, и не могут вмешиваться в торговые сделки между резидентами различных штатов, но мы все равно в добровольном порядке приняли решение взимать с вас налог“, – это не выдерживает никакой критики, – сказал мне Безос во время интервью, состоявшегося в 2011 г. – Клиенты будут вправе выразить свое возмущение таким подходом. Чтобы эта схема заработала, вы должны либо внести изменения в Конституцию, либо принять соответствующий федеральный закон».

В 2012-м борьба еще более обострилась. Amazon сдала свои позиции в Техасе, Южной Каролине, Пенсильвании и Теннесси, согласившись на условия, согласно которым компания еще на несколько лет освобождалась от сбора налога с продаж в обмен на создание новых центров обработки и выполнения заказов в каждом из этих штатов. В Калифорнии, самом населенном штате, где, по мнению Amazon, у нее были шансы предотвратить неизбежное, компания подготовилась к серьезной обороне. После того как законодательное собрание штата приняло законопроект о взимании налога с продаж, Amazon организовала кампанию за отмену закона, потратив 5,25 млн долл. на сбор подписей и рекламу на радио. Согласно прогнозам аналитиков, компании придется потратить не менее 50 млн долл., чтобы довести начатое дело до конца {6}.

Очень скоро стало очевидно, что такая борьба обернется для Amazon дорогим и сомнительным с моральной точки зрения делом. Альянс ретейлеров применил «ковровые бомбардировки», обрушив на штаты потоки своей контррекламы, авторы редакционных статей и блогеры в большинстве своем тоже поддержали традиционных ретейлеров. «Попытка Amazon уклониться от взимания налога с продаж является еще одним печальным примером недалекого мышления в отношении правил ведения бизнеса в США», – написал в своем блоге Тим О’Рейли, явно зная, как побольнее зацепить Безоса, который всегда гордился своим видением перспективы {7}. Внутри Amazon руководители все больше убеждались, что их компания на текущий момент приобрела в умах общественности образ «плохого парня». В это же время Amazon со своим устройством Kindle Fire готовилась противостоять Apple в весьма серьезном конкурентном состязании на рынке планшетов. Многие руководители указывали на то, что в такой критический момент Безос и Amazon не имеют права допустить, чтобы репутация компании оказалась запятнанной.

В результате осенью того же года Amazon полностью изменила свою линию поведения и достигла соглашения с властями штата Калифорния: компания не должна была взимать налог

с продаж в течение предстоящего сезона рождественских распродаж, в обмен на это пообещав построить новые распределительные центры вблизи Сан-Франциско и Лос-Анджелеса {8}. Вскоре после этого Пол Майзенер, свидетельствуя перед комиссией Сената по коммерции, науке и транспорту, вновь заявил о том, что Amazon выступает за принятие нового федерального закона о налоге с продаж, что указывало на незаинтересованность компании в продолжении битвы с Best Buy, Target и Wal-Mart. Теперь eBay, еще одна участница налоговой войны, осталась одинока в своих попытках защитить мелких интернет-торговцев, пытающихся заработать на сайте компании продажой домашних поделок. Компания настаивала на том, что закон о налоге с продаж не должен применяться к предприятиям с численностью работников менее 50 человек или имеющим годовой объем продаж менее 10 млн долл., при том что в большинстве предложений эту планку предполагалось установить на уровне 1 млн долл. На момент написания данной книги федеральный закон о взимании налога с продаж еще не принят обеими палатами Конгресса.

Amazon теряла свое значительное преимущество, но Безос, как дальновидный шахматист, принося жертву, рассчитывал получить достойную компенсацию. Новые центры обработки и выполнения заказов должны были располагаться в непосредственной близости от крупных городов, что позволило бы доставлять уже в тот же или на следующий день продуктовые заказы, сделанные клиентами Amazon Fresh. Компания также расширила границы своего экспериментального сервиса Amazon Lockers, подразумевавшего доставку по желанию клиентов пакетов с их заказами в специальные сейфы, установленные в супермаркетах, аптеках и других местах.

Когда эпоха безналоговых интернет-покупок во многих штатах закончилась, из тени вышел настоящий архитектор налоговой стратегии Amazon, руководитель ее налогового департамента с численностью в 80 человек, юрист Роберт Комфорт. Выпускник Принстона, присоединившийся к Amazon в 2000 г., он на протяжении более чем 10 лет использовал все известные, а также им самим изобретенные юридические уловки, чтобы свести к минимуму налоговую нагрузку на компанию. Он был автором спорной налоговой схемы, которую Amazon применяла в Европе, проводя сделки через фирмы в Люксембурге, известном своими низкими налоговыми ставками. В 2012 г. эта схема практически рухнула под напором волны, поднявшейся в Европе против Amazon и других американских компаний, включая Google, которые пытались минимизировать свое зарубежное налоговое бремя.

Комфорт объявил о своем уходе и покинул Amazon в начале 2012-го, примерно в то же время, когда компанию настигли сборщики налогов (после своего ухода он устроился на новую работу – занял номинальную должность почетного консула Великого Герцогства Люксембург в Сиэтле).

Проиграв налоговую битву, Amazon впервые в своей истории оказалась поставлена в равные условия конкурентной борьбы со своими офлайновыми противниками.

\* \* \*

В структуру Amazon входит секретное подразделение, чье название как будто взято из фильмов о Джеймсе Бонде: «Конкурентная разведка». Эта группа, которая с 2007 г. работает в составе финансового отдела под руководством Тима Стоуна и Джейсона Уорника, покупает большие объемы товаров у конкурентов компании, отслеживая и измеряя качество и скорость их услуг. Их миссия заключается в выявлении того, что любой из конкурентов делает лучше, чем Amazon. Затем полученные результаты представляются специальной комиссии, в которую обычно входят сам Безос, Джефф Уилки и Диего Пьячентини, что гарантирует быструю ответную реакцию на любые возникающие угрозы.



В конце 2000-х годов конкурентная разведка начала отслеживать действия соперника с труднопроизносимым названием и ярко выраженной ориентацией на женскую аудиторию. Quidsi<sup>44</sup> – компания из Нью-Джерси, известная своим сайтом Diapers.com. Друзья со времен начальной школы Марк Лоур и Винит Бхарара основали свой стартап в 2005 г., чтобы помочь лишенным сна молодым родителям в совершении повторяющихся покупок предметов первой необходимости. К 2008 г. компания расширилась и стала продавать все, что обычно требуется семьям с детьми, включая влажные салфетки, детское питание, одежду и коляски.

Посещение магазинов в сопровождении орущего ребенка является для родителей вечной проблемой, но Amazon решила начать продажу памперсов лишь через год после появления Diapers.com. Обошли своим вниманием эту категорию товаров и Walmart.com, и Target.com. Пока пыль от рухнувших доткомов еще висела над индустрией электронной коммерции, ретейлеры чувствовали, что они не должны вкладывать деньги в организацию продаж и доставку низкорентабельных продуктов, таких как гигантские пачки подгузников Huggies Snug and Dry.

Лоур и Бхарара смогли запустить свой бизнес, настроив собственную систему распространения детских товаров. Центры обработки и выполнения заказов Quidsi, спроектированные бывшим операционным менеджером компании Boeing Скоттом Хилтоном, использовали программное обеспечение, способное подбирать под каждый заказ наиболее оптимальный из возможных вариантов упаковки (из 23 различных размеров), сводя к минимуму лишний вес и тем самым уменьшая стоимость доставки (Amazon, которая имела дело с гораздо большим ассортиментом товаров, не могла использовать подобную технологию). Quidsi строила свои склады вблизи крупных населенных пунктов, что позволяло снизить затраты и обеспечивало компании возможность обещать своим клиентам бесплатную однодневную доставку, покрывающую две трети страны. Учредители Quidsi очень внимательно изучили опыт Amazon и боготворили Джеффа Безоса, называя его в частных беседах не иначе как «сенсей» {9}.

Молодые мамы с восторгом отнеслись к идее почти волшебного появления подгузников на пороге их дома и с энтузиазмом рассказывали своим друзьям и знакомым о Diapers.com. Сразу несколько венчурных фирм, включая Accel Partners, которая также финансировала Facebook, по достоинству оценили способности Лоура и Бхарары, нашедших прореху в броне Amazon, и вложили в их компанию 50 млн долл. Примерно в это же время компания привлекла к себе внимание Джеффа Безоса с его командой бизнес-развития, а также их конкурентов из Wal-Mart.

Руководители и официальные представители Amazon, Quidsi и Wal-Mart все как один отказались раскрыть детали последовавшей далее потасовки. Джефф Блэкберн, главный в Amazon по слияниям и поглощениям, сказал, что Quidsi была похожа на Zappos в своем упорном желании строить независимую компанию, используя очень гибкую модель франчайзинга. Он также заявил, что начавшаяся с того момента активность Amazon на рынке подгузников оказалась следствием ранее разработанных планов и не имела своей исключительной целью составить конкуренцию Quidsi.

Описание дальнейшего хода событий составлено на основе воспоминаний сотрудников всех трех названных компаний. Они высказывались на условиях соблюдения анонимности, опасаясь последствий, которые могло бы повлечь их публичное выступление, с учетом строгих правил и документов о неразглашении, принятых как в Amazon, так и в Wal-Mart.

В 2009-м Блэкберн зловеще намекнул соучредителям Quidsi, что Amazon планирует вложить деньги в запуск собственного бизнеса по продаже детских товаров, и, соответственно, Quidsi стоит всерьез задуматься о продаже своей компании гиганту электронной коммерции. Лоур и Бхарара ответили, что они хотели бы продолжать развиваться независимо. Блэкберн попросил их позвонить ему, как только соучредители изменят свое мнение.

---

<sup>44</sup> От лат. quid si – что, если. – Прим. пер.

Вскоре после этого в Quidsi заметили, что Amazon установила скидки вплоть до 30 % на подгузники и другие товары для детей. В качестве эксперимента руководители Quidsi попробовали варьировать собственные цены, чтобы понаблюдать, как на это отреагирует сайт Amazon. Оказалось, что знаменитые роботы Amazon, осуществляющие мониторинг цен конкурентов, держат Diapers.com на своем лазерном прицеле.

Quidsi неплохо справилась с ценовыми атаками Amazon, по крайней мере, на первый взгляд. Компания не стала пытаться снизить цены вслед за Amazon, вместо этого направив усилия на капитализацию своего бренда, и продолжила пожинать плоды от распространения позитивных отзывов через «сарафанное радио». Кроме того, опираясь на лояльность клиентов и имеющийся опыт по обработке и выполнению заказов, компания запустила два новых сайта, Soap.com, где предлагались товары для дома, и BeautyBag.com с косметикой. Тем не менее через некоторое время усиливающаяся конкуренция привела к финансовым потерям. Объем годовых продаж Quidsi вырос с нуля до 300 млн долл. в течение нескольких лет, однако с выходом Amazon на рынок детских товаров темп роста начал замедляться. Инвесторы уже неохотно предоставляли Quidsi дополнительный капитал, при этом компания еще не была вполне зрелой для проведения публичного размещения своих акций. Впервые Лоуру и Бхараре пришлось всерьез задуматься о продаже бизнеса.

Примерно в то же время Wal-Mart искала способы наверстать потери, понесенные из-за действий Amazon, поэтому руководство ретейлера всюду насаждало на свое онлайн-подразделение. Заместитель председателя Wal-Mart Эдуардо Кастро-Райт, приняв на себя руководство Walmart.com, первым делом позвонил Марку Лоуру, чтобы инициировать переговоры о приобретении Diapers.com. Лоур ответил, что Quidsi рассматривают возможность, как Zappos, получить 900 млн долл.: в эту сумму вошли бонусы, распределенные по будущим годам в привязке к достижению конкретных показателей деятельности компании. Wal-Mart, ответив на это принципиальным согласием, тем не менее подошла к подготовке сделки с должной осмотрительностью. Майк Дюк, генеральный директор Wal-Mart, даже посетил центр обработки и выполнения заказов Diapers.com в Нью-Джерси. Однако последовавшее затем из Бентонвилля официальное предложение содержало в себе цену, которая была намного ниже запрошенной.

Тогда Лоур снял трубку и позвонил в Amazon. 14 сентября 2010 г. Лоур и Бхарара отправились в Сиэтл, чтобы предложить Джеффу Безосу приобрести Quidsi. В то самое время, когда проводилась утренняя встреча руководителей Quidsi с Безосом, Amazon разослала пресс-релиз о запуске нового сервиса под названием Amazon Mom. Эта услуга должна была понравиться молодым родителям: они могли получить бесплатную годовую подписку на сервис двухдневной доставки Prime (которая обычно стоит 79 долл.), а также множество других льгот, включая дополнительную 30 %-ную скидку на и без того уже уцененные подгузники, в том случае, если соглашались подписаться на программу их регулярной ежемесячной поставки. Сотрудники Quidsi из Нью-Джерси отчаянно пытались связаться со своими учредителями, чтобы рассказать им о реакции клиентов на появление Amazon Mom. Неудивительно, что все их попытки дозвониться не увенчались успехом. В это время основатели компании в беспечном неведении продолжали вести переговоры в офисах Amazon.

Для Quidsi пришло время серьезных испытаний. В том же месяце Diapers.com установила цену на упаковку памперсов в размере 45 долл.; Amazon оценила тот же товар в 39 долл., а клиенты Amazon Mom с учетом подписки на регулярную доставку могли получить те же памперсы менее чем за 30 долл. {10}. В какой-то момент руководители Quidsi, вооружившись своими знаниями об оптовых ценах производителя (компания Procter and Gamble), подсчитали, что потери Amazon за три месяца торговли одними только подгузниками по демпинговым ценам могли составить около 100 млн долл.

В то же время Безос пытался найти баланс между затратами на реализацию долгосрочной программы по привлечению клиентов и оптимизацией расходной части бюджета компании.

Он ограничил вице-президента по развитию бизнеса Питера Кравеца определенной суммой, которую можно было потратить на покупку Quidsi, но предупредил, что Amazon ни при каких обстоятельствах не должна уступить эту сделку Wal-Mart.

По результатам встречи Безоса с Лоуром и Бхарарой Amazon был предоставлен эксклюзивный трехнедельный период для изучения финансовых показателей Quidsi и формирования конкретного ценового предложения. В конце данного периода Кравец заявил, что Amazon готова дать за Quidsi 540 млн долл., добавив, что это «цена с натяжкой». Зная, что компания Wal-Mart пока не готова предложить больше, он дал основателям Quidsi 48 часов на раздумья и намекнул, что в случае отказа Amazon продолжит ценовое давление на рынке детских товаров.

В этой борьбе за Quidsi Wal-Mart должна была иметь естественное преимущество. Джим Брейер, управляющий партнер фирмы Accel, одного из венчурных покровителей Quidsi, одновременно являлся и членом совета директоров Wal-Mart. Но теперь Wal-Mart была застигнута врасплох. К тому времени, когда Wal-Mart подняла цену своего предложения до 600 млн долл., владельцы Quidsi уже дали предварительное согласие на условия Amazon. Майк Дюк звонил и оставлял сообщения для нескольких членов правления Quidsi, умоляя их не заключать сделку с Amazon. Эти сообщения затем расшифровали и отправили в Сиэтл, поскольку одним из выдвинутых со стороны Amazon предварительных условий было обязательное раскрытие информации о любых других поступающих в Quidsi предложениях о покупке.

Когда руководители Amazon узнали о предложении Wal-Mart, они еще больше усилили свое давление, угрожая основателям Quidsi тем, что беспощадный, когда дело касается конкурентной борьбы, «сенсей» обрушит цену на детские пеленки вообще до нуля, если сделка уйдет к Wal-Mart. Правление Quidsi собралось на совещание, чтобы обсудить предложение Amazon и возможность не отвечать на него согласием с целью возобновления переговоров с Wal-Mart. Но угрозы Безоса обрушить цены на пеленки, сделанные в стиле Хрущева, в свое время угрожавшего США развязать ядерную войну, заставили руководство Quidsi заволноваться по поводу того, что произойдет с их компанией, если в процессе оформления сделки с Wal-Mart что-то пойдет не так. Этот страх стал главной причиной того, что члены правления Quidsi решили остановиться на варианте с Amazon. В итоге сделка была анонсирована 8 ноября 2010 г.

Убыточный сервис Amazon Mom явно был запущен лишь для того, чтобы помочь загнать Diapers.com в тупик и вынудить эту компанию согласиться на сделку. Если у кого-то в то время и оставались какие-то сомнения по данному вопросу, то они быстро развеялись.

Уже через месяц после объявления о приобретении Quidsi программа подписки на Amazon Mom была закрыта для вступления новых членов. Впрочем, спустя несколько недель, после того как сделкой Amazon заинтересовалась Федеральная торговая комиссия, компания пошла на попятную и вновь запустила свою программу, но уже с гораздо меньшими скидками.

Федеральная торговая комиссия в течение 4,5 месяцев весьма тщательно изучала детали сделки по приобретению Quidsi, что выходило за рамки обычных сроков, и даже инициировала вторую фазу рассмотрения, которая подразумевает представление компаниями более подробной информации о совершенной сделке. По словам чиновника, знакомого с выводами комиссии, эта сделка вызвала у контролирующего органа множество вопросов. Ожесточенная конкуренция и последующее слияние привели к исчезновению крупного игрока на рынке детских товаров. Тем не менее в конечном счете сделка была одобрена, отчасти потому, что она не привела к образованию монополии. На рынке все еще присутствовали многие другие компании, такие как Costco и Target, которые продавали подгузники как традиционным способом, так и через интернет.

Безос снова выиграл, нейтрализовав зарождающегося конкурента и пополнив ассортимент своего «магазина всего» новой товарной категорией. Как и в случае с Zappos, компании Quidsi было разрешено торговать независимо от Amazon (из Нью-Джерси), и вскоре она запустила новые сайты: с товарами для домашних животных – Wag.com, и с игрушками – YoYo.com.

Wal-Mart упустила шанс привлечь на свою сторону талантливую команду предпринимателей, которые теперь шли рука об руку с Amazon, захватившей одну из ключевых товарных категорий. Посвященные наблюдатели вновь были вынуждены стоять с разинутыми ртами, удивляясь тому, насколько безжалостно Безос подвел к краю обрыва очередную жертву своей охоты. Один из тех, кто имел возможность наблюдать за происходящим собственными глазами, высказался по этому поводу следующим образом: «Они абсолютно готовы, рыская по округе с факелами в руках, находить любые возможности стать победителями».

\* \* \*

География Amazon не ограничивается Нью-Джерси, Лас-Вегасом и вообще территорией США. Промышленный германский город Золинген, расположенный на полпути между Дюссельдорфом и Кельном, славится производством высококачественных бритв и ножей. Кузнечные ремёсла развивались здесь на протяжении двух тысячелетий, и сегодня этот город по праву считается европейским центром производства ножей и домом для таких известных брендов, как Wüsthof – фирма с двухсотлетней историей, владельцами которой являлись семь поколений одной семьи. В 1960 г. Вольфганг Вюстхоф завез высококачественную продукцию своей фирмы в Северную Америку, где стал ездить на автобусе из города в город с полным чемоданом ножей. 40 лет спустя бразды правления фирмой перешли в руки его внучатого племянника Гарольда Вюстхофа, который начал поставлять ножи торговым сетям, таким как Williams-Sonoma и Macy's. Затем, в начале 2000-х годов, фирма Wüsthof стала продавать свои изделия компании Amazon.com.

За 50 лет пребывания на рынке США Wüsthof зарекомендовала себя как премиум-бренд, получая частые похвалы от таких изданий, как Consumer Reports и Cook's Illustrated. По этой причине фирма могла продавать изогнутый 20-сантиметровый поварской нож, изготовленный из высокоуглеродистой проверенной лазером стали, по цене в 125 долл., хотя другие ножи того же размера продавались в Target по 20 долл. за штуку. Поддержание своего высокого ценника имеет жизненно важное значение для фирмы, нанимающей сотни квалифицированных рабочих и конкурирующей при этом на рынке, полном некачественной продукции, которая, с точки зрения дилетанта, выглядит абсолютно так же, как и высококачественная.

Именно по этой причине пятилетнее сотрудничество Amazon с Wüsthof – как и отношения компании Безоса со многими другими брендами и производителями по всему миру – скорее напоминали кровавую поножовщину.

Производителям не разрешено диктовать розничные цены на свою продукцию. Но они вправе решать, кому из розничных продавцов будут ее поставлять, и одним из способов распоряжения этим правом является инструмент под названием МОЦ – минимальная объявляемая цена. МОЦ определяет пороговый уровень, от которого должны отталкиваться обычные магазины, такие как Wal-Mart, при указании цены в своих рекламных и прочих объявлениях. Интернет-магазины находятся в более сложной ситуации. Любая веб-страница с товаром считается объявлением, поэтому указанные там цены должны быть на уровне МОЦ или выше. В противном случае интернет-магазин рискует вызвать на себя гнев производителя, выражающийся в ограничении объема поставок или даже в полном прекращении поставки продукции.

В первые несколько лет сотрудничества компания Безоса с уважением относилась к ценовым пожеланиям немецкой фирмы. Amazon была хорошим партнером, размещала крупные заказы, увеличивала объем продаж и вовремя платила по счетам. Компания быстро вышла на первое место среди интернет-магазинов, являющихся партнерами Wüsthof, и на второе по объему продаж среди всех розничных торговцев в США после Williams-Sonoma. Затем в отношениях возникла напряженность. Как только Amazon начала использовать программное обеспечение, отслеживающее и сопоставляющее цены на аналогичные товары у разных про-

давцов, начались нарушения рекомендаций Wüsthof в отношении минимальной цены. Например, поварской нож с минимальной рекомендованной ценой в 125 долл. продавался на сайте Amazon за 109 долл. Wüsthof чувствовала необходимость защищать как ценность своего бренда, так и интересы мелких независимых магазинов, которые обеспечивали примерно четверть общего объема продаж, но не имели возможности делать покупателям столь значительные скидки.

В итоге в 2006 г. Wüsthof прекратила поставлять свою продукцию для продажи через Amazon. «Это было для нас болезненным решением, – говорил Рене Арнольд, финансовый директор американского представительства фирмы Wüsthof. – Оно привело к существенному падению объема продаж, по крайней мере в краткосрочной перспективе. Но мы верили в то, что наш продукт и наш бренд сильнее бренда наших дистрибьюторов». В течение следующих трех лет – до 2009 г., когда Wüsthof передумала и решила еще раз попытаться установить партнерские отношения с Amazon, – ножи Wüsthof полностью отсутствовали на полках «магазина всего».

Компании, производящие продукцию, и компании, которые ее продают, конфликтовали веками, не находя согласия в вопросах ценообразования. Благодаря применению стратегии постоянно низких цен и гениальному объединению возможностей прямых продаж и продаж, осуществляемых сторонними продавцами, Amazon вывела этот исторически сложившийся конфликт на новый уровень. Как и Сэм Уолтон, Безос видит миссию своей компании в устранении неэффективно работающих звеньев из цепочки поставок и в предложении клиентам минимальных цен. Руководители Amazon видят в МОЦ и других подобных методах ценообразования отголоски старого способа ведения бизнеса, уловки, которые неэффективные компании используют для защиты своих раздутых наценок. Для того чтобы обойти подобные ограничения, Amazon придумала бесчисленное количество способов, включая сокрытие цены. В некоторых случаях, когда Amazon явно нарушала МОЦ производителя, она просто не указывала цену на странице товара. Клиент мог увидеть предлагаемую низкую цену лишь только после того, как помещал товар в свою корзину.

Этот некрасивый прием стал отражением извечного желания Amazon иметь самые низкие цены на все товары и способности компании с помощью своих алгоритмов ценообразования быстро реагировать на снижение цены другими крупными ретейлерами. «Мы знаем, что наша структура расходов, позволяющая успешно конкурировать на рынке и предлагать самые низкие цены, соответствует наилучшим интересам заказчика. В этом и состоит наша цель», – говорил Джефф Уилки. Он признавал, что не все довольны таким подходом, но, по его словам, Amazon твердо придерживается своей позиции, а производители должны понимать, что такова природа самого интернета (а не причуда компании Amazon), который позволяет своим пользователям легко находить самые низкие цены.

«Даже если производители или владельцы брендов отворачиваются от Amazon, они в конечном счете изменяют свое решение, – говорил Уилки, – потому что клиенты позволяют Amazon быть крупнейшим поставщиком информации и потребительских отзывов о продаваемой продукции. Если у нас есть клиенты, готовые покупать, и возможность рассказать им о продукте, то чего же еще желать производителю?»

Британская компания Dyson, выпускающая пылесосы, являет собой один из примеров неудачного сотрудничества владельца бренда с Amazon. Продукция компании продавалась на сайте Amazon в течение многих лет, но затем ее потерявший всякое терпение основатель, сэр Джеймс Дайсон, лично посетил офис Amazon, чтобы выразить свое разочарование регулярно повторяющимися нарушениями МОЦ. «Сэр Джеймс сказал, что он доверил нам свой бренд, а мы разрушили это доверие», – сказал Керри Моррис, бывший старший менеджер Amazon по закупкам, принимавший Дайсона в тот памятный визит. Dyson прекратила поставки своих

пылесосов для продажи через Amazon в 2011 г., хотя некоторые модели до сих пор продаются на сайте сторонними торговцами. За последние несколько лет такие компании, как Sony и Black and Decker, раз за разом снимали свою продукцию с продажи на сайте интернет-магазина. Apple тоже держит Amazon на коротком поводке, поставляя ей лишь ограниченное количество своих плееров, но отказывая в iPad и iPhone.

Сервис Marketplace является постоянным источником напряженности между Amazon и другими компаниями. В праздничный сезон 2012 г. 39 % всех продаж на сайте Amazon было совершено сторонними продавцами, тогда как годом ранее этот же показатель составил 36 %. Компания заявила, что сервисом Amazon Marketplace пользуются более 2 млн сторонних продавцов со всего мира и что в 2012 г. они реализовали товаров на 40 % больше, чем в 2011-м {11}. Данное направление бизнеса прибыльно для Amazon, поскольку компания получает от 6 до 15 % комиссионных с каждой торговой сделки и при этом не несет никаких затрат на приобретение и хранение данных товаров.

Некоторые из розничных торговцев, работавших через Amazon Marketplace, казалось, испытывали шок от своих взаимоотношений с компанией, особенно если их товар не был эксклюзивным. Amazon всегда внимательно следила за тем, что выставлено на Marketplace, обращая особое внимание на любые хорошо продающиеся товары, и часто сама начинала торговать тем, что пользовалось повышенным спросом. Выплачивая Amazon комиссию и указывая компании на наиболее востребованные товары, пользователи сервиса Marketplace в действительности выступали пособниками своего самого свирепого конкурента.

В 2003 г. Майкл Росс занимал пост исполнительного директора Figleaves.com, лондонского интернет-магазина белья и купальников, который продавал популярные спортивные бюстгалтеры, выпускавшиеся под британским брендом Shock Absorber. Figleaves привлекла внимание Amazon еще на заре своего существования. Анонсируя дебютный выход фирмы на рынок США (через торговую платформу Marketplace), Майкл Росс помог организовать теннисный матч между Джеффом Безосом и знаменитой спортсменкой Анной Курниковой, являвшейся лицом бренда Shock Absorber.

Фирма Figleaves продавала свои товары на торговой платформе Amazon в течение нескольких лет, но в конце 2008-го окончательно разочаровалась в таком сотрудничестве. К тому времени сайт Amazon.com предлагал широкий ассортимент бюстгалтеров и купальников торговой марки Shock Absorber, а объемы продаж самой Figleaves были очень низкими. «В мире, где потребители имеют ограниченный выбор, продавцам приходится конкурировать за хорошие точки продаж, – сказал Росс, который стал соучредителем британской консалтинговой фирмы в области электронной коммерции eCommera. – Но в условиях неограниченного выбора им приходится конкурировать за внимание потребителей. А для этого требуется нечто большее, чем просто реализовывать чужие продукты».

Даже продавцы, которые процветают, торгуя на Marketplace, склонны относиться к данному сервису настороженно. Компании GreenCupboards, торгующей экологически безвредными продуктами, приходилось содержать штат из 60 человек, несмотря на заявление основателя компании Джоша Неблетта о том, что Marketplace позволяет сократить накладные расходы до нуля. Компания была вынуждена конкурировать с другими продавцами и с самой Amazon, чтобы обеспечить наиболее низкие цены и «захватить рынок» – стать эксклюзивным онлайн-продавцом того или иного товара. Жесткая ценовая конкуренция ведет к снижению маржинальной прибыли. Поэтому, чтобы выжить в таких условиях, GreenCupboards требовалось походить на Amazon. Неблетт говорил, что его компания стала лучше в результате неустанных поисков новых востребованных покупателями продуктов, стремления к получению эксклюзивных преимуществ и сокращению издержек. «Я всегда считал это игрой, и мы выясняли, кто из нас лучше играет», – резюмировал он.

Тем не менее, согласно утверждению Уилки, даже те компании, которые прекращают использование торговой платформы Amazon, в конечном счете к ней возвращаются, поскольку их неудержимо притягивает возможность предложить свои товары 200 млн активных посетителей сайта. Сотрудники Amazon сравнили использование сторонними продавцами сервиса Marketplace с героиновой зависимостью – они получают внезапный прилив эйфории, и с увеличением продаж их затягивает все глубже, после чего стартует процесс саморазрушения, когда Amazon начинает хозяйничать на поле стороннего продавца, сбивая цены и переманивая к себе его клиентов. «Продавцы знают, что им не следует принимать героин, но они уже не могут от него отказаться, – говорил Керри Моррис, бывший менеджер по закупкам в Amazon. – Они возмущаются, жалуются и угрожают, пока наконец к ним не приходит понимание того, что единственным выходом из ситуации является полный разрыв отношений».

С германским производителем ножей, фирмой Wüsthof, рецидив случился в 2009 г., после интенсивных уговоров Amazon, которая клятвенно обещала следовать рекомендованной цене производителя. Фирма возобновила поставки своей продукции в интернет-магазин, но спустя некоторое время история повторилась; например, набор из 12 ножей для гурманов производства Wüsthof при рекомендованной минимальной цене в 199 долл. продавался на сайте Amazon за 179 долл. Рене Арнольд, финансовый директор, оказался завален жалобами от других розничных партнеров фирмы, чьи цены остались на 10 % выше. Эти владельцы мелких магазинов либо потеряли своих клиентов, ушедших в Amazon, либо были вынуждены тоже снизить цену. Рене Арнольд и его коллеги отчетливо понимали, что со дня на день все эти ретейлеры начнут требовать от Wüsthof снижения оптовой цены, что, в свою очередь, приведет к сокращению прибыли фирмы. Традиционная для германского производителя бизнес-модель в этом случае теряла всякий смысл.

Когда Рене Арнольд обратился за разъяснениями в Amazon, мерчандайзинг-менеджер по имени Кевин Бейтс пояснил, что компания просто обнаружила более низкие цены в других интернет-магазинах и у сторонних продавцов на Marketplace. На заявление Арнольда о том, что эти компании не являются официальными партнерами по реализации изделий Wüsthof и Amazon не должна принимать во внимание установленные ими цены, Бейтс ответил, что он обязан это делать – Amazon всегда выставляет самую низкую цену.

Рене Арнольд был расстроен. Он провел анализ представленных на Marketplace предложений и нашел нескольких никому не известных сторонних продавцов, выставивших низкую цену на продукцию Wüsthof. Один из этих продавцов назывался «Отличные цены прямо сейчас – онлайн». Этот таинственный незнакомец, похоже, всегда имел достаточное количество ножей Wüsthof для продажи, при том что Арнольд понятия не имел, кем он является, а Amazon не предоставила возможности с ним связаться. «Не исключено, что он получил эти ножи незаконным способом, из незарегистрированной партии, либо они были украдены из распределительного центра, – сказал Арнольд. – Клиенты не должны сообщать реквизиты своей кредитной карты таким людям, но, поскольку он торгует на платформе Amazon, люди полагают, что он чист и не может быть мошенником». В результате Рене Арнольд пришел к выводу, что Marketplace представляет собой удобную площадку для разрушительного дисконтирования и служит прикрытием для нарушения требований производителей к МОЦ.

В 2011 г. в Wüsthof снова решили прекратить отношения с Amazon. Чтобы объяснить своему руководству, почему Wüsthof должен отказаться от одного из лучших каналов сбыта, Рене Арнольд потребовал организовать в Amazon встречу, на которую он прилетел из Германии вместе с Харольдом Вюстхофом. Этот среднего возраста мужчина с волнистыми седыми волосами и добродушный улыбкой, вполне возможно, ни разу в жизни не фотографировался без острого ножа в руках.

Встреча в офисе Amazon в Сиэтле проходила в напряженной обстановке. Дэн Джой, директор, отвечавший в Amazon за продажи товаров для кухни, привлек к переговорам Кевина Бейтса. Бейтс и Джой были искренне удивлены, узнав, что Wüsthof намерена прекратить сотрудничество, и пригрозили тем, что в таком случае компания станет приобретать ножи Wüsthof на «сером» рынке. По воспоминаниям Арнольда, они также заявили, что каждый раз, когда посетитель сайта Amazon станет запускать поиск продукции Wüsthof, ему будет демонстрироваться реклама конкурирующих фирм, таких как J. A. Henckels (еще один производитель ножей из Золингена) и Victorinox (швейцарский производитель армейских ножей).

Вюстхоф и Арнольд были шокированы таким приемом, и это лишь укрепило их в решении отказаться от сотрудничества с Amazon. «Кто угодно смог бы продать больше ножей Wüsthof за полцены. Для этого не нужен особый талант, – говорил Арнольд. – Но когда вы начинаете продавать свои изделия по более низкой цене, возможно, вы обеспечиваете себе рост на несколько ближайших лет, но за эти 2–3 года вы полностью уничтожите тот семейный бизнес, который создавался на протяжении двух веков. Мы должны были защитить наш бренд. В этом состояла наша главная задача. Вот почему мы расторгли соглашение».

На проходившей следующей весной в Чикаго выставке изделий для кухни Арнольд, без удивления со своей стороны, получил поддержку от сочувствующих поставщиков, которые также конфликтовали с Amazon по поводу нарушения МОЦ и наличия таинственных сторонних продавцов с низкими ценами. Между тем Amazon привела в действие свою угрозу показывать рекламу конкурентов при поиске на ее сайте ножей Wüsthof. В середине 2012 г. предприимчивый менеджер по закупкам из Amazon каким-то чудом сумел договориться в германском офисе Wüsthof о поставке ему большой партии ножей для продажи в Дубае. Продажи продолжались около шести недель.

К концу того же года представитель Amazon вновь начал обхаживать Wüsthof, уговаривая компанию пересмотреть свое решение, но производитель ножей ответил отказом. Однако вот в чем парадокс: посетители все еще могли найти достойный выбор ножей Wüsthof на сайте Amazon, которые предлагались сторонними продавцами и даже самой Amazon.

В 2010 г. Amazon учредила дочернюю компанию под названием Warehouse Deals. Эта компания скупала отремонтированные и бывшие в употреблении товары, чтобы продавать их на Marketplace и на собственном сайте Warehousedeals.com. Цель проекта, по словам работавшего над ним руководителя, заключалась в создании крупнейшего в мире продавца подержанных и имеющих дефекты вещей. В отношении таких товаров, часто рекламируемых словами «почти как новый» – например, пакета подгузников в надорванной упаковке, – Amazon не обязана была соблюдать требование о минимальной цене.

На момент написания этой книги компания Warehouse Deals предлагает на выбор более чем 60 изделий Wüsthof со значительной скидкой. Сторонние продавцы – в основном авторизованные фирмой Wüsthof компании розничной торговли – также предлагают эти ножи на платформе Marketplace, часто с доставкой через Amazon. Таким образом, даже в случаях, когда партнеры решают разорвать отношения, используемая Amazon бизнес-стратегия гарантирует, что священные полки «магазина всего» никогда не будут пустовать.

\* \* \*

Во времена, когда пыль от рухнувших доткомов еще не рассеялась, а Wüsthof еще счастливо продавала свои ножи на Amazon.com, в поле зрения Джеффа Безоса попала компания Netflix, которую он посчитал новым потенциально опасным соперником. В то время Amazon зарабатывала небольшие дополнительные деньги, вкладывая рекламные листовки в доставляемые клиентам упаковки с заказанными товарами. Однажды сам Безос получил упаковку, в которую был вложен флаер компании Netflix, рекламирующий сервис проката видеодисков. Он



принес эту листовку на совещание и раздраженно поинтересовался у руководителей рекламного подразделения: «Ваши люди работают на компанию или разрушают ее?»

Безос был явно озабочен тем, как Netflix набирала обороты. Со своими узнаваемыми красными конвертами и программой рассылки видеодисков по почте компании удавалось наладить прочную связь с клиентами и заработать завидную репутацию на рынке видеofilmов – ключевого товара в категории медиапродукции. По словам одного из руководителей Amazon по развитию бизнеса, представители Безоса несколько раз встречались с генеральным директором Netflix Ридом Гастингсом и каждый раз по результатам этих встреч докладывали, что Гастингс абсолютно не заинтересован в продаже своей компании. Сам Гастингс говорил, что Amazon никогда не была по-настоящему заинтересована в приобретении Netflix, потому что «основные операционные ритмы» бизнеса по прокату видеодисков требовали наличия нескольких небольших центров обработки и выполнения заказов, которые отправляли диски клиентам, а затем получали их обратно, что существенно отличалось от технологии ведения розничного бизнеса Amazon. «Для них это не имело никакого смысла, поскольку не позволяло им использовать свои сильные стороны», – объяснял Гастингс.

Как и все прочие, руководители Amazon понимали, что дни бизнеса, связанного с продажей и доставкой видеofilmов на физических носителях, сочтены, но они хотели хорошо подготовиться к тому, что придет ему на смену. Поэтому Amazon открыла сервис проката видеодисков в Великобритании и Германии в попытке занять рыночную нишу видеопроката там, где еще не ступала нога Netflix. Однако местные компании тоже не сидели сложа руки, а стоимость привлечения новых клиентов на этом рынке оказалась выше, чем ожидали в Amazon.

В феврале 2008 г. Amazon вроде бы капитулировала, продав свои европейские подразделения крупному конкуренту, компании Lovefilm, примерно за 90 млн долл. наличными и 32 % акций европейской компании. Джефф Блэкберн объяснил необходимость сделки тем, что на тот момент Amazon не видела будущего для бизнес-модели видеопроката: «Мы продали им этот бизнес, поскольку нам казалось, что они его переоценивают».

Компания Lovefilm представляла собой корпоративную версию чудовища Франкенштейна. Она создавалась из многочисленных клонов Netflix, которые, постепенно сливаясь друг с другом, в конечном счете взяли под свой контроль большую часть британского и германского рынка видеопроката. В результате у компании оказалось множество акционеров (в их числе несколько известных венчурных фирм), раздутый совет директоров и полный набор противоречивых точек зрения на стратегию дальнейшего развития. После сделки Amazon стала крупнейшим акционером компании, а затем еще более упрочила свои позиции, когда другой инвестор (европейская венчурная фирма Arts Alliance) продал ей свою 10 %-ную долю. Грег Грили, бывший директор по финансам, руководивший европейскими операциями Amazon, вошел в состав правления Lovefilm. По своему обыкновению Amazon наблюдала за развитием ситуации со стороны, училась и терпеливо выжидала.

К началу 2009 г. рынок видеопродукции стал неумолимо смещаться от пересылки дисков по почте в сторону потокового онлайн-вещания. Как и Netflix, компания Lovefilm планировала переход на предоставление клиентам видео по заказу. Это потребовало заключения соглашений с такими киностудиями, как Warner Brothers, и открытия доступа к каталогу видеofilmов с устройств типа Sony PlayStation-3. Однако для осуществления столь масштабного перехода компании требовался дополнительный капитал, поэтому в том же году она наняла инвестиционный банк Jefferies и стала готовиться к приходу крупных инвесторов.

Несмотря на то что свою заинтересованность во вложении средств в эту компанию выражали фонды прямых инвестиций (такие, как Silver Lake Partners), наиболее видным претендентом на Lovefilm стал поисковый гигант Google. Его руководители к лету 2009-го разработали план, предусматривающий приобретение как Lovefilm, так и Netflix с целью масштабного выхода на рынок, не связанный с основным, рекламным бизнесом компании. Найкеш Арора

и Дэвид Лоуи, отвечавшие в Google за развитие бизнеса, провели в том году ряд встреч с представителями обеих названных компаний и, по свидетельствам трех посвященных в детали переговоров людей, подготовили предварительный протокол о намерениях Google приобрести Lovefilm за 200 млн фунтов стерлингов (около 300 млн долл.). Однако все эти усилия в конечном итоге пошли прахом; идея не была поддержана руководителями YouTube, важного подразделения Google, и, кроме того, у компании возникли опасения, что она может не потянуть приобретение сразу двух представителей бизнеса потокового видео.

В результате Lovefilm не получила столь необходимого ей дополнительного капитала, поэтому летом 2010-го ее руководители решили выйти на первичное публичное размещение акций, но затем Amazon решила, что она хочет купить Lovefilm, и все изменилось.

Руководители Amazon видели взрыв спроса на проигрыватели Blu-ray и игровые приставки в своем интернет-магазине электроники и, соответственно, знали о зарождающемся тренде. Собственный сервис потокового видео Amazon по запросам пользователей стал преемником технологически чрезмерно сложного сервиса загрузки видео из магазина под названием Amazon Unbox – чтобы воспользоваться им, клиенты должны были сначала целиком загружать фильмы на свои компьютеры или TiVo-приставки и лишь затем могли начать просмотр. Поточковый сервис (не требующий предварительной полной загрузки) находился на стадии тестирования, но в сфере онлайн-видео компания по-прежнему отставала от таких лидеров в этой области, как Apple и Hulu. Покупка Lovefilm позволяла Amazon создать свой плацдарм в Европе. «Они исходили как из финансовых соображений, полагая, что им удастся получить хорошую отдачу от своих инвестиций, так и из стратегических, – говорил Дхармаш Мистри, бывший партнер лондонской венчурной фирмы Balderton Capital и член правления Lovefilm. – Они хотели полностью владеть активом».

Теперь пришла очередь членов правления Lovefilm стать свидетелями все той же безжалостной тактики поглощения, с которой в свое время столкнулись основатели компаний Zarros и Quidsi. Представители Amazon указали им (и вполне справедливо) на тот факт, что Lovefilm придется где-то найти сотни миллионов долларов, чтобы приобрести контент и сдерживать своих богатых конкурентов, таких как кабельный конгломерат BSkyB и готовящаяся к выходу на европейский рынок компания Netflix. Представители Amazon также утверждали, что инвестиции в Lovefilm могут иметь лишь долгосрочные перспективы и потому, сколько бы они ни прихорашивалась, им будет трудно найти деньги на консервативном европейском рынке капитала, участники которого, прежде чем приобретать акции новой компании, всегда хотят убедиться в том, что она имеет прибыль. Соответственно, лучшим вариантом для Lovefilm было бы продаться Amazon. Это вполне соответствовало духу целесообразных убеждений Безоса – приводимые его людьми аргументы были абсолютно рациональны и при этом полностью соответствовали стратегическим интересам Amazon.

В разгар дискуссии Amazon нашла технический способ предотвратить первичное размещение акций Lovefilm. Если компания собирается вывести свои акции на открытый рынок, ей необходимо внести соответствующие поправки в свои учредительные документы, и Amazon, будучи крупнейшим акционером компании, могла легко заблокировать принятие этих изменений. Она могла просто наложить вето на проведение IPO, и, по словам нескольких членов совета директоров и людей, близких к компании, Amazon дала понять, что собирается воспользоваться этим правом. Естественно, что потенциальные инвесторы, скорее всего, потеряли бы интерес к компании, действия которой не поддерживает ее крупнейший акционер.

Руководители Lovefilm провели ряд консультаций с юристами, пытаясь найти способ выбраться из сложившейся ситуации. Они также пытались заинтересовать других потенциальных покупателей, надеясь инициировать торг и таким образом поднять цену своей компании. Но из затеи ничего не вышло. Все видели, что Amazon уже готова прибрать к рукам этот актив.

Несмотря на то что Lovefilm была известной, стабильно растущей европейской компанией с раскрученным брендом, Amazon в качестве начальной цены предложила за нее всего лишь 150 млн фунтов. Тем не менее при отсутствии альтернатив руководство Lovefilm было вынуждено начать переговоры. В процессе последовавших далее продолжительных дискуссий представители Amazon внимательно рассматривали и утверждали каждое условие сделки, включая размеры компенсационных пакетов для руководителей и график выплат. При этом юристы Lovefilm были удивлены степенью несговорчивости своих коллег из Amazon. Переговоры продолжались более семи месяцев, и наконец в январе 2011 г. сделку анонсировали публично. В конечном итоге Amazon согласилась заплатить около 200 млн фунтов, или около 300 млн долл. – примерно столько же, сколько предлагала Google полутора годами ранее, то есть еще до того, как Lovefilm расширила свою абонентскую базу и каталог оцифрованных фильмов.

Теперь Amazon имела сильные позиции на европейском рынке видеофильмов, что позволило компании осуществить масштабный прорыв в гостинные местных потребителей. Через месяц после объявления о покупке Lovefilm Amazon представила сервис потокового видео для подписчиков своей программы Prime в США, которые получили возможность бесплатно смотреть фильмы и телевизионные шоу, входящие в специальный каталог. Этот каталог доступной подписчикам видеопродукции неуклонно расширялся в течение ближайших нескольких лет, по мере того как Amazon подписывала соглашения с контент-провайдерами, такими как CBS, NBC Universal, Viacom и платный телеканал EPIX.

Внутри своей компании Безос оправдывал предоставление столь значительных бонусов тем, что они поддерживают и даже дополняют 79-долларовый сервис Prime, в то время когда клиенты покупают все меньше и меньше DVD с фильмами. Но на самом деле Prime Instant Video выполнял другую функцию. Amazon предоставляла своим клиентам в качестве прищипки то, что Рид Гастингс и его коллеги из Netflix оценивали в 5–8 долл. в месяц. С помощью своего видеосервиса Amazon оказывала прямое давление на основного конкурента и защищала от его посягательств важную секцию своего «магазина всего». При этом компания предлагала фильмы и телепередачи в разных форматах – выполняя любой каприз клиента по нажатию кнопки.

Пожалуй, единственной вещью, более священной для Джеффа Безоса, чем обеспечение покупателям широкого выбора, было его желание предлагать им продукты и услуги по самым низким ценам. Впрочем, в беспокойном книгоиздательском мире начала 2011-го Amazon, казалось, потеряла возможность устанавливать низкие цены. В марте того года Random House, крупнейший американский книгоиздатель, а затем и другие перешли на агентскую модель ценообразования, что позволило им самим устанавливать цены на свои электронные книги и перечислять 30 % комиссионных розничным торговцам. Руководители Amazon потратили немало времени, безуспешно пытаясь уговорить своих коллег из Random House продолжать придерживаться оптовой модели. В новых условиях Безос терял одну из ключевых составляющих своей бизнес-модели.

При отсутствии явного ценового преимущества и усилении конкуренции со стороны Barnes & Noble, Apple и стартапа из Торонто, Kobo, доля Amazon на рынке электронных книг сократилась с 90 % в 2010 г. до примерно 60 % в 2012-м. «Впервые Amazon оказалась поставлена в равные условия со своими конкурентами», – говорил Джеймс Грей, бывший директор по стратегическому развитию Ingram Content Group. Руководители Amazon «грызли ногти и харкали кровью».

Кроме того, Amazon столкнулась с сопротивлением издателей, пытавшихся ввести ограничения на эксперименты компании с новыми цифровыми форматами. Например, в устройстве Kindle-2 имелась новая функция преобразования текста в речь, позволявшая читать книги

вслух роботизированным мужским или женским голосом. Рой Блаунт-младший, президент Гильдии авторов, выразил протест против этой функции, написав передовицу для New York Times, в которой утверждалось, что авторы не получают деньги за аудиоправа на свои произведения {12}. Amazon пришлось отступить и позволить владельцам авторских прав устанавливать возможность применения данной функции для каждой конкретной книги; многие при этом отказались.

Издательства не хотели играть по правилам, установленным Amazon. Поэтому компания решила изобрести новые правила. Процесс начался с перепечатки и публикации бестселлеров наиболее именитых авторов, основы двухвековой книжной индустрии Нью-Йорка.

В апреле 2011 г., через месяц после того, как издательство Random House перешло на агентскую модель ценообразования, сотрудница кадровой службы Amazon разослала электронные письма нескольким ведущим редакторам нью-йоркских издательств. Она искала специалистов для нового издательства, которое будет уделять основное внимание приобретению оригинальных художественных и научно-популярных произведений – потенциальных бестселлеров. «Это издательство будет иметь большой бюджет, и его успех станет оказывать непосредственное влияние на бизнес Amazon в целом», – говорилось в письме. Когда большинство получателей этого предложения ответили вежливым отказом, вице-президент Kindle Джефф Белл решил пригласить такого человека, который мог бы возглавить данное направление работы и был бы способен набрать соответствующий поставленным задачам штат специалистов. «Да, такая мысль приходила мне в голову», – ответил на его предложение Ларри Киршбаум, литературный агент, ранее возглавлявший книгоиздательское подразделение компании Time Warner.

Киршбаум, которому к тому времени исполнилось 67 лет, был широко известен в издательской среде, где снискал не только славу, но и почти всеобщую любовь. Он обладал отточенным чутьем на перспективные книги и инстинктом выживания внутри крупных корпораций. Когда в 2000 г. Time Warner была приобретена корпорацией AOL, Киршбаум одел всех сотрудников руководимого им подразделения Warner Books в футболки с надписью «Я люблю AOL» и снял на видео, как они хором под аккомпанемент фортепиано исполняют песню Натали Коул «Незабываемый» (чуть ранее компания опубликовала автобиографию этой певицы). Киршбаум был чуть ли не первым человеком в книгоиздательском бизнесе, которому в голову пришла идея электронных книг. Он даже успел потерять на этом деньги.

Киршбаум вернулся в сильно изменившуюся технологическую сферу деятельности, которую он покинул в 2005 г., когда уволился из AOL Time Warner, чтобы начать работать в качестве литературного агента. Поскольку враждебность по отношению к Amazon стала непременным атрибутом книжного бизнеса, многие из бывших коллег сочли его предателем, перешедшим на темную сторону, о чем поспешили сообщить, иногда не стесняясь в выражениях.

«В меня было брошено несколько кирпичей, от которых мне пришлось уворачиваться, – говорил Киршбаум, – но я действительно верил в то, что мы сможем внедрять инновации таким образом, чтобы все были довольны». Он напомнил, что аналогичная негативная реакция отрасли имела место в 2003-м, когда компания Barnes & Noble приобрела издательство Sterling. В то время возникло опасение, что розничный гигант пытается монополизировать внимание читателей. «Мы все обеспокоены тем, что солнце может не взойти следующим утром, но оно всходит», – говорил Киршбаум. По поводу действий Amazon он высказался следующим образом: «Мы, конечно, хотим стать крупным игроком, но на рынке присутствуют тысячи издателей и миллионы книг. На мой взгляд, слова о том, что мы ворочаем рынком, – сильное преувеличение».

Сидящие в Сиэтле руководители Киршбаума выступали в столь же примирительной манере. «Весь наш издательский бизнес представляет собой домашнюю лабораторию, которая дает нам возможности экспериментировать в поисках новых путей соединения авторов и читателей», – сказал мне Джефф Белл в начале 2012 г., когда я брал у него интервью для пере-

довицы Businessweek, посвященной Amazon Publishing. «Мы не ставим перед собой цели оказаться новым Random House, Simon & Schuster или HarperCollins. Я думаю, что люди, которые подозревают нас в подобном, сильно ошибаются» {13}.

Руководители Amazon настаивали на том, что книгоиздатели чрезмерно сгущают краски, видя в происходящем предвестие своей скорой гибели, и отмечали, что изменения – например, такие как появление книг в мягкой обложке и дискаунтных супермаркетов – вообще всегда были свойственны данной сфере бизнеса. Отвечая на вопросы по этой теме, руководители Amazon достигли совершенства в выражении своего рода пассивно-агрессивного недоумения, настаивая, что средства массовой информации перегнули палку и создали беспочвенный ажиотаж. При этом они иногда дополняли свои ответы такими комментариями, которые лишь усиливали опасения издателей. «В течение многих лет „айсмены“<sup>45</sup> были важной составляющей американской повседневной культуры, и они помогали людям сохранять пищу от порчи, – сказал Дональд Кац, основатель и главный исполнительный директор Audible, дочерней структуры Amazon. – Но когда были изобретены холодильники, никто не делал трагедии из дальнейшей судьбы „айсменов“ и уж точно не посвящал этой теме газетные передовицы».

Книжным издателям достаточно было услышать слова самого Джеффа Безоса, чтобы панические настроения обуяли их с новой силой. Основатель Amazon неоднократно доказывал, что испытывает мало почтения к старой гвардии «привратников», которыми служили средства массовой информации, чьи бизнес-модели были созданы в аналоговую эру и в функции которых входил предварительный просмотр контента и вынесение субъективного решения о том, какую его часть можно сделать доступной для общественности. Он указывал, что новая эпоха должна отличаться творческим изобилием, при котором каждый бы имел доступные возможности для создания контента и представления его широкой аудитории, чтобы затем рынок сам определял надлежащее экономическое вознаграждение для того или иного продукта.

«Даже хорошие „привратники“ слишком медленно реагируют на инновации, – написал Безос в своем обращении к акционерам в 2011 г. – С переходом на самообслуживание самые невероятные идеи способны получить шанс на реализацию, потому что в таком случае уже никакой эксперт-„привратник“ не сможет сказать: „Это не будет работать!“ В итоге мы видим, что многие из подобных идей все же работают и общество получает выгоды от разнообразия».

Через несколько недель после того, как обращение к акционерам было опубликовано, Безос сказал Томасу Фридману из New York Times: «Я продвигу повсеместную ликвидацию „привратников“». На тот случай, если у кого-то еще были какие-либо сомнения в природе убеждений Безоса, Фридман затем представил новый издательский миропорядок, где присутствуют только автор, который получает большую часть роялти, Amazon и читатели {14}.

«По крайней мере, это все подается в открытую», – отреагировал в то время один известный литературный агент.

Массированный ответный удар издательского мира, который активно отвергал инициативы Безоса, не заставил себя ждать. Компания Barnes & Noble и большинство независимых книжных магазинов отказались снабжать Amazon книгами, а нью-йоркские СМИ и руководители издательских домов стали открыто издеваться над первыми шагами Киришбаума и его молодой редакции. Так, град насмешек вызвало приобретение ею за 800 тыс. долл. прав на публикацию мемуаров актрисы и режиссера Пенни Маршалл, продажи которых оказались хуже ожиданий.

Между тем Amazon продолжала экспериментировать с новыми форматами электронных книг и раздвигать границы толерантности отношений между издателями и авторами. Компания представила новый формат электронных книг Kindle Single, а также новую программу подписки, позволявшую пользователям сервиса Prime, имеющим устройства Kindle, получать

---

45 Городские разносчики льда во времена, предшествовавшие массовому распространению холодильников. – Прим. пер.

одну цифровую книгу в месяц, не платя ни цента. При этом Amazon включила в каталог доступных для бесплатного использования книги многих все еще продолжавших сотрудничество с нею издательств, не спросив их разрешения. Компания полагала, что, приобретя эти книги по оптовой цене, она имела полное право установить на них любую розничную цену (в том числе, как в данном случае, равную нулю). В этой запутанной ситуации Гильдия авторов назвала новую программу подписки Amazon демонстрацией грубой экономической силы. В результате компании пришлось отступить {15}.

Безос и его коллеги не придали серьезного значения тем первым неудачам, которые потерпело их нью-йоркское подразделение во главе с Киршбаумом. Они заявили, что результаты будут оцениваться в долгосрочной перспективе. Вероятно, руководители Amazon связывали успех этих своих усилий с тем будущим временем, когда электронные книги завоюют большую часть книжного рынка и такие торговые сети, как Barnes & Noble, просто не смогут существовать в нынешнем виде. Зато этому новому миру будет в полной мере соответствовать бизнес-модель Amazon, и компания сможет публиковать не только отдельные произведения новых писателей, но и книги известных авторов. Вот тогда Ларри Киршбаум вновь станет одним из самых популярных издателей в Нью-Йорке (если не единственным).

\* \* \*

В декабре 2011-го как будто бы в поисках достойного финала для года, насыщенного дискуссиями вокруг налога с продаж, поглощений, рекомендованных минимальных цен и модели ценообразования электронных книг, Amazon запустила еще один спорный продукт – приложение для смартфонов, способное производить сравнение цен. Это приложение позволяло пользователям делать фотографии штрихкодов различных товаров в местных магазинах, сканировать их и узнавать цену тех же товаров на сайте Amazon. 10 декабря компания предложила скидку в 15 долл. тем, кто, используя это приложение, совершал покупку онлайн, а не в традиционном магазине. Несмотря на то что на некоторые категории товаров, такие как книги, данная акция не распространялась, на Amazon вновь обрушилась лавина критики.

Сенатор Олимпия Сноув назвала эту акцию примером «недобросовестной конкуренции» и атакой на традиционный бизнес, обеспечивающий наличие рабочих мест в наших общинах. Сотрудник магазина Powell's Books из Портленда, штат Орегон, даже создал в Facebook страницу под названием Occupy Amazon<sup>46</sup>. В ответ представитель Amazon отметил, что данное мобильное приложение должно было служить в первую очередь для облегчения процедуры сравнения цен крупных розничных сетей, но это не остудило пыл критиков, которые заявляли, что Amazon использует своих клиентов, заставляя их шпионить за ценами конкурентов, и подрывает бизнес традиционных торговцев. «Вначале я считал приложение Amazon для сравнения цен атрибутом корпоративного высокомерия и недоброжелательности, но в нем заключено и нечто куда более ужасное и неприемлемое», – заявил романист Ричард Руссо в написанной им в резкой манере редакционной статье для New York Times {16}.

Скандал вокруг спорного приложения затих довольно быстро. Но он оставил после себя серьезные вопросы. Будет ли Amazon по-прежнему рассматриваться как инновационная и созидательная компания, существующая для того, чтобы радовать своих клиентов, или же ее станут воспринимать как бездушный монолит, просто выкачивающий доллары со счетов других компаний и местных общин в свои золоченые сундуки?

На протяжении нескольких лет продолжающихся конфликтов о том же спрашивал себя и Джефф Безос. Когда продажи Amazon достигли 100 млрд долл., он озабочился вопросом: что нужно сделать, чтобы его компанию не боялись, а любили? В свойственной ему манере

---

46 По аналогии с названием популярного в то время протестного движения Occupy Wall-Street. – Прим. пер.

Безос изложил свои мысли в памятке, которая была распространена среди топ-менеджеров Amazon. Я получил копию этого документа через близкого к компании человека, который пожелал сохранить анонимность. В меморандуме, который Безос назвал Amazon.love, он представил свой взгляд на линию поведения Amazon и на то, как бы ему хотелось, чтобы компания выглядела в глазах всего мира. В этой версии ответа на вопрос «Что такое хорошо и что такое плохо?» были отражены ценности и представления Безоса, а возможно, даже «белые пятна» его понимания сложившейся ситуации.

«Некоторые крупные компании способны похвастать наличием фундаментальной поддержки, поскольку они горячо любимы своими клиентами, – писал Безос. – По разным причинам и в разной степени такие компании, как Apple, Nike, Disney, Google, Whole Foods, Costco и даже UPS, являются для меня поразительными примерами крупных компаний, любимых клиентами». На другом конце спектра, добавил он, находятся такие компании, как Wal-Mart, Microsoft, Goldman Sachs и ExxonMobil, к которым клиенты, как правило, относятся с недоверием.

Безос предположил, что компании, составляющие вторую группу, воспринимаются (возможно, несправедливо) как эксплуататоры. Он задался вопросом, почему великое множество клиентов корпорации Microsoft никогда не пытались каким-либо заметным образом защитить компанию от нападков критиков, и предположил, что, вероятно, эти люди были просто не удовлетворены качеством ее продукции. Он также предположил, что частная почтовая компания UPS, хотя и не проявляющая особой изобретательности в выстраивании отношений с клиентами, пользуется их благосклонностью из-за того, что она является конкурентом не вызывающей симпатий Почтовой службы США; сеть Wal-Mart не любима из-за того, что ведет жесткую борьбу со множеством вызывающих симпатию конкурентов – небольшими привычными магазинчиками в центре города.

Однако эти упрощенные выводы не удовлетворили Безоса, и он, по своему обыкновению, применил аналитический подход, составив список признаков, чтобы понять, почему к одним компаниям клиенты относятся с любовью, а к другим – с опаской.

Итак, «Что такое хорошо и что такое плохо?» по Джеффу Безосу.

1. Хамское отношение – это плохо.
2. Побеждать слабых – это плохо.
3. Закрытость – это плохо.
4. Молодость – это хорошо.
5. Принятие рисков – это хорошо.
6. Быть победителем – это хорошо.
7. Вежливость – это хорошо.
8. Побеждать сильных «плохих парней» – это хорошо.
9. Быть изобретателем – это хорошо.
10. Быть исследователем – это хорошо.
11. Завоевание – это плохо.
12. Недобросовестная конкуренция – это плохо.
13. Расширение чужих прав и возможностей – это хорошо.
14. Забирать себе все самое ценное – это плохо.
15. Лидерство – это хорошо.
16. Уверенность – это хорошо.
17. Откровенность – это хорошо.
18. Угождение толпе – это плохо.
19. Лицемерие – это плохо.
20. Аутентичность – это хорошо.

21. Глобальное мышление – это хорошо.
22. Неожиданность – это хорошо.
23. Быть миссионером – это хорошо.
24. Быть наемником – это плохо.

Список Безоса насчитывал 24 признака, включая вежливость, уверенность, принятие рисков и глобальное мышление. Он составил его, проранжировав по каждому из признаков дюжину компаний. Он также признавал, что его методика весьма субъективна, но на ее основе были сформулированы выводы, изложенные в заключительной части меморандума Amazon.love. Эти выводы были направлены на повышение шансов Amazon попасть в число любимых клиентами компаний. Вежливости, уверенности и ориентированности на нужды клиентов недостаточно. Компания должна была предстать в глазах общественности как изобретатель и исследователь, а не как завоеватель. «На самом деле я считаю, что четыре „нелюбимые“ компании, по сути, являются изобретателями. Но они не воспринимаются общественностью в качестве таковых. Недостаточно просто быть изобретательными – дух новаторства должен восприниматься клиентами и получать поддержку с их стороны», – написал он.

«Я считаю, что данная тема заслуживает более вдумчивого отношения и проведения более тщательного анализа, – заключил Безос. – Возможно, мы сумеем выработать действенные меры для увеличения своих шансов на попадание в первую группу компаний. Уверен, что это стоит усилий!»



## Глава 11

### Царство вопросительного знака

С приближением к своему 20-летию Amazon наконец оказалась близка к воплощению так давно задуманной Джеффом Безосом и Дэвидом Шоу мечты о «магазине всего», создание которого было начато усилиями Безоса и Шела Кафана. Магазин продавал миллионы новых и подержанных вещей и постоянно расширял свой ассортимент за счет новых категорий; промышленные товары, украшения, предметы искусства и вино появились «на полках» интернет-магазина в 2012–2013 гг. Торговая платформа Amazon Marketplace стала витриной для тысяч других ретейлеров, а компьютерная инфраструктура тысяч технологических компаний, университетов и государственных лабораторий была теперь завязана на пользующиеся огромным спросом веб-сервисы Amazon. Очевидно, что Джефф Безос верил в отсутствие каких-либо ограничений для выполнения миссии компании и расширения ассортимента товаров, реализуемых через интернет.

Если бы вы задались целью разыскать во всем мире полную противоположность этого постоянно расширяющегося конгломерата, то есть найти такой магазин, который не культивировал бы стремление к предоставлению огромного выбора, специализирующийся вместо этого на продаже эксклюзивного ассортимента технологичной продукции и процветающий не за счет лояльности к бренду, а исключительно благодаря личности своего владельца, вам следовало бы отправиться на северную окраину Феникса, в Глендейле, штат Аризона, где находится небольшой магазин велосипедов Roadrunner Bike Center.

Этот несколько помпезно названный магазин занимает часть обычного торгового центра, располагаясь рядом со спа-салонем и неподалеку от Wal-Mart. Он предлагает своим посетителям небольшой выбор велосипедов таких брендов, как Giant, Aro и Redline, которые известны щепетильностью при выборе розничных партнеров и вообще не продают свою продукцию через интернет и дискаунтеров. Многие клиенты оставались лояльны к этому магазину на протяжении долгих лет, несмотря на то что он уже трижды менял место своего расположения в районе Феникса.

«Старик, который там работает, всегда на месте, и ему, несомненно, нравится чинить и продавать велосипеды, – написал один из клиентов магазина в своем благожелательном онлайн-отзыве. – Становясь его покупателем, вы можете быть уверены в том, что он о вас позаботится. Кроме того, у него самые низкие расценки на обслуживание велосипедов из всех, что мне приходилось видеть. В некоторых случаях он берет за это всего лишь 30 долл.! Безумно дешево!»

К стеклу витрины прислонен красный плакат со сделанной вручную надписью «Распродажа на праздники!». Этот магазинчик, ничем не отличающийся от своих старомодных аналогов, которые можно найти в любой точке мира, тщательно ухожен и взлелеян своим владельцем, работающим в нем уже 30 лет. Он отличается от Amazon не только тем, что является полной противоположностью интернет-гиганта по своему ассортименту. Для того чтобы обнаружить другое кардинальное отличие, достаточно взглянуть на освещенную лампами дневного света стену рядом с его прилавком. Там висят заламинированные вырезки из старых газет и фотография 16-летнего подростка со спортивной стрижкой «под авианосец». На фото он привстал на педалях одноколесного велосипеда, повернув голову назад; одна рука лежит на седле, вторая вытянута в сторону в театральном жесте, а лицо выражает напряженную сосредоточенность.

Я обнаружил Теда Йоргенсена, биологического отца Джеффа Безоса, за прилавком его собственного магазина в конце 2012 г. Я рассматривал несколько вариантов того, как он может

отреагировать на непрошенный визит, но все мои предположения оказались далеки от реальности: Йоргенсен не знал, чем занимается Джефф Безос, и никогда ничего не слышал о компании под названием Amazon.com. Он был совершенно смущен тем, что я ему говорил, и отказывался поверить, что является отцом генерального директора известной компании, одного из самых богатых людей в мире.

Но потом, когда я упомянул имя Жаклин Гиз, с которой он непродолжительное время состоял в браке, и их общего сына Джеффри – его он в последний раз видел подростком, – лицо моего собеседника озарилось нахлынувшими воспоминаниями и грустью. «Так он еще жив?» – спросил старик, еще не до конца осознав услышанное.

«Ваш сын, – повторил я, – один из самых успешных людей на планете». Я показал ему несколько фотографий Безоса, которые скачал из интернета, и столь невероятным образом впервые за 45 лет Йоргенсен вновь увидел своего биологического сына. Его взгляд стал недоверчивым.

Я пригласил Йоргенсена и его нынешнюю жену Линду на ужин в местную закусочную. Там он и поведал мне свою историю. Когда семья Безос переезжала из Альбукерке в Хьюстон в 1968 г., Йоргенсен пообещал Жаклин и ее отцу, что не будет вмешиваться в их жизнь. Он остался в Альбукерке со своей труппой циркачей-велосипедистов и перебивался случайными заработками, работая сначала водителем «скорой», а потом электриком в местной коммунальной службе.

В возрасте 20 с небольшим лет он переехал в Голливуд, где помогал менеджеру Wranglers Ллойд Смиту с открытием нового магазина велосипедов, а затем отправился на поиски работы в Тусон. В 1972 г. на него напали возле мини-маркета, где он покупал сигареты. Результатом драки стала сломанная в 10 местах челюсть.

В 1974-м Йоргенсен переехал в Феникс, где женился во второй раз и бросил пить. К тому времени он окончательно потерял связь со своей бывшей супругой и ребенком и даже забыл их новую фамилию. Он не имел возможности связаться с сыном или справиться о его судьбе и, кроме того, по его словам, следовал своему обязательству не вмешиваться в их новую жизнь.

В 1980-м он собрал все деньги, что смог найти, и выкупил магазин велосипедов у владельца, решившего выйти из бизнеса. С тех пор он занимался своим магазином, который после нескольких переездов наконец обосновался на северной окраине Феникса, рядом с Нью-Ривер-Маунтинз. Затем последовал развод, а через какое-то время прямо в магазине Йоргенсен познакомился с Линдой, которая стала его третьей женой. Она понравилась ему с первого взгляда, и когда Тед увидел ее снова, то пригласил на свидание. Они женаты уже 25 лет. Линда говорит, что за эти годы в своих доверительных беседах они не раз вспоминали о Джеффри и об ошибках молодости Теда.

У Йоргенсена нет других детей; у Линды четверо сыновей от предыдущего брака, и хотя они близки со своим отчимом, он никогда не говорил им о том, что у него был еще один ребенок, – по словам Теда, он не думал, что это имеет какое-то значение. Он полагал, что уже никогда не увидит своего сына и не получит о нем никакой информации.

На момент нашей с ним встречи Йоргенсену было 69 лет; у него проблемы с сердцем, эмфизема и отвращение к идее уйти на пенсию. «Я не хочу сидеть дома и плесневеть перед телевизором», – говорит Тед. Он человек дружелюбный и, по словам его жены, умеющий глубоко сострадать. (Безос внешне очень похож на свою мать, особенно глазами, но нос и уши у него отцовские.) Магазин Йоргенсена находится менее чем в 50 км от четырех различных центров обработки и выполнения заказов Amazon, но даже если Йоргенсен когда-либо и видел Джеффа Безоса по телевизору или читал статью об Amazon в газете, это не вызывало у него никаких ассоциаций. «Я не знал, где он, есть ли у него работа и вообще жив он или умер», – сказал мне Йоргенсен. В его памяти почти на полвека лицо его ребенка осталось таким, каким оно было в раннем детстве.

Йоргенсен говорит, что он всегда хотел воссоединиться с сыном – независимо от того, кем он стал, – но он винит в разрушении первого брака только себя, и ему стыдно за то, что он в свое время согласился навсегда уйти из жизни сына. «Я не был ни хорошим отцом, ни хорошим мужем, – говорит он. – Виноват именно я, а не Жаклин».

Когда я расставался с Йоргенсеном и его женой после ужина, они выглядели задумчивыми и все еще шокированными. Я подумал, что они ничего не расскажут сыновьям Линды. Вся эта история казалась слишком надуманной.

Однако несколько месяцев спустя, в начале 2013-го, мне позвонил младший из сыновей, Дарин Фала, работающий старшим менеджером проектов в компании Honeywell. Он тоже живет в Фениксе, и Йоргенсен помогал своей жене в его воспитании.

Фала рассказал мне, что в предыдущую субботу отчим попросил всех членов семьи собраться вместе. («Могу поспорить, что он хочет сказать нам, что у него есть сын или дочь», – прозорливо заметила жена Фалы.) Йоргенсен и Линда рассказали детям всю историю.

Фала охарактеризовал эту встречу как мучительную, полную слез. «Моя жена называет меня черствым, потому что она никогда не видела меня плачущим, – сказал Фала. – Тед относится к этой же категории людей. До той субботы я никогда не видел его настолько расстроенным, он был полон печали и сожаления. Мы все были подавлены».

Йоргенсен решил попробовать восстановить контакт с семьей Безос, и Фала помог ему написать письма к Безосу и его матери. Они отправили эти письма как по обычной, так и по электронной почте в феврале 2013 г. и ждали ответа почти пять месяцев. Молчание Безоса, получившего письмо от своего давно потерянного биологического отца, легко объяснимо: он всегда предпочитал смотреть в будущее, вместо того чтобы оглядываться в прошлое.

Во время нашего телефонного разговора Фала рассказал мне о своем открытии. Заинтересовавшись личностью Безоса, он просмотрел в интернете несколько видеосюжетов, в которых генеральный директор Amazon давал интервью, в том числе запись его участия в ток-шоу Джона Стюарта. Фала изумился, услышав пресловутый смех Безоса.

Это оказался тот же безудержный хохот, который много лет назад сотрясал стены родного дома Фалы, хотя за последние годы он перестал быть таким как раньше из-за эмфиземы. «У него смех Теда! – с удивлением сказал мне Фала. – Это почти точная копия».

\* \* \*

Безос, несомненно, получил и прочел электронное письмо Йоргенсена. Коллеги рассказывали, что вместе со своими личными помощниками он просматривает все сообщения, приходящие на его широко известной адрес электронной почты: jeff@amazon.com. Мало того, многие из наиболее известных печальных историй внутри Amazon начинались с того, что на адрес Безоса приходило письмо от клиента, которое он переадресовывал соответствующему руководителю или сотруднику компании, добавляя перед текстом письма только вопросительный знак. На получателей таких сообщений этот символ производил впечатление тикающей бомбы с часовым механизмом.

В Amazon официально принята собственная система обозначения и ранжирования внутренних чрезвычайных ситуаций по степени их серьезности. Так, обозначение «Сер-5» указывает на относительно несущественную техническую проблему, которая может быть решена силами инженеров в течение рабочего дня. Ситуация, обозначенная как «Сер-1», представляет собой реальную проблему, которая требует немедленного реагирования на всех уровнях и в дальнейшем должна быть рассмотрена на заседании совета руководителей компании.

Есть еще одна совершенно особенная разновидность кризиса, которую кое-кто из сотрудников компании неофициально называет «Сер-Б». Она возникает, когда электронное сообщение, содержащее пресловутый знак вопроса, поступает непосредственно от Безоса. Получив

такое послание, сотрудники Amazon тут же бросают все другие дела и начинают заниматься проблемой, сформулированной в присланном письме. У них, как правило, есть несколько часов на то, чтобы решить ее, подготовить подробное объяснение причин случившегося и ответ, который должен быть рассмотрен управляющим перед представлением самому Безосу. Этот знак вопроса в электронном сообщении является своего рода гарантией, что любые проблемы будут решаться и Amazon всегда готова услышать голос клиента.

Один из наиболее памятных эпизодов в новейшей истории Amazon тоже начался с такого содержащего вопросительный знак сообщения, отправленного в конце 2010 г. На этот раз внимание Безоса привлекла жалоба на то, что клиенты, зашедшие на сайт интернет-магазина в раздел лубрикантов – даже ничего там не купившие, – начинали получать от имени Amazon персональные электронные письма, в которых содержались различные выгодные предложения о приобретении интимных принадлежностей. Несмотря на то что общение Безоса со службой маркетинга практически всегда состояло из одних только вопросительных знаков, на этот раз сотрудники могли уверенно сказать – он взбешен. Безос был убежден в том, что маркетологи не должны рассылать сообщения, способные вызвать неловкость у клиентов компании.

Безос любит говорить, что, когда он зол, достаточно просто подождать пять минут и дурное настроение пройдет как тропический ливень {1}. Однако, когда дело касалось ошибок в обслуживании клиентов, этот совет не срабатывал. Команда маркетологов, занимавшаяся рассылкой электронных сообщений, понимая всю щепетильность данной темы, нервно готовила объяснение. Осуществление рекламных рассылок клиентам, которые заходили в определенный раздел интернет-магазина, но не совершали там покупок, происходило децентрализованным способом и осуществлялось по усмотрению менеджеров, ответственных за конкретную товарную категорию. Как правило, адресатами таких сообщений становились колеблющиеся покупатели, вклад которых в общий годовой объем продаж Amazon измерялся сотнями миллионов долларов. Однако в случае с рассылкой рекламы интимных товаров менеджер, отвечающий за данную категорию, явно вышел за границы приличий. Команда маркетологов так и не успела отправить подготовленное объяснение. Безос потребовал немедленно созвать для обсуждения данного вопроса специальное совещание.

Очередным рабочим утром Джефф Уилки, Дуг Херрингтон, Стивен Шу (вице-президент Amazon по международному маркетингу и бывший топ-менеджер Time Inc.) и несколько других сотрудников компании собрались в конференц-зале. Наконец тревожное ожидание было прервано энергичным появлением Безоса. Он начал совещание своим обычным «Всем привет», за которым последовало: «Итак, Стив Шу рассылает клиентам электронные сообщения с рекламой интимной смазки».

Безос не стал даже садиться на свое место и принялся сверлить Шу взглядом. Он явно был в ярости. «Я хочу, чтобы вы закрыли этот рекламный канал, – сказал он. – Мы сможем обеспечить продажи на 100 млрд долл. и без отправки этих долбанных электронных сообщений».

В ходе последовавшего обсуждения Уилки и его коллеги утверждали, что лубриканты продаются в продуктовых магазинах и в аптеках, не вызывая при этом смущения у посетителей. Они также отметили, что значительный объем продаж Amazon генерируется за счет рассылки подобных электронных сообщений. Но Безоса это не впечатлило; потеря выручки не являлась для него приемлемым аргументом, когда речь шла об угрозе потери доверия клиентов. И в ходе данного конфликта он продемонстрировал это еще раз. Он был готов уничтожить прибыльную составляющую своего бизнеса, лишь бы не подвергать опасности взаимоотношения Amazon со своими клиентами. «Кто из находящихся в зале должен подняться и закрыть канал?» – рявкнул он.

В конце концов собравшимся удалось прийти к компромиссному решению. Маркетинговые рассылки для определенных товарных категорий, таких как медицинские изделия и

предметы личной гигиены, были полностью прекращены. Кроме того, компания решила внедрить централизованную систему фильтрации, благодаря которой менеджеры товарных категорий больше не могли самостоятельно руководить рассылкой рекламы продуктов, способных вызвать неоднозначное восприятие. Таким образом, электронный маркетинг все же отвоевал себе право на жизнь.

Эта история высветила одно из противоречий внутрикорпоративной жизни Amazon. Времена, когда сотрудники могли по своему усмотрению производить какие-то изменения на сайте, давно миновали; любое мало-мальски важное решение о том, например, какие опции должны быть задействованы, а какие отключены, принималось в установленном порядке. Но при этом мнение любого случайного пользователя имело огромное значение и могло существенным образом изменить политику Amazon. Безос исходил из того, что недовольство клиента указывает на наличие серьезной проблемы, и поэтому своим вопросительным знаком он инициировал эскалацию вопроса внутри компании, добиваясь его скорейшего решения.

Многие сотрудники Amazon, на собственной шкуре испытавшие последствия подобных «пожарных тревог», считают их разрушительными. «Почему целые службы должны бросать все свои дела и заниматься поисками ответа на вопросительный знак в электронном сообщении?» – спросил один из сотрудников Amazon на общем собрании, проводившемся в 2011 г. на баскетбольной арене Сиэтла, вмещающей более 17 тыс. зрителей.

«За каждым из таких случаев стоит вопрос, полученный от клиента, – ответил Джефф Уилки. – Мы детально разбираемся со всеми обращениями, потому что в них содержится информация, характеризующая нашу работу. Это можно рассматривать как аудит, который провели для нас клиенты. Мы относимся к их отзывам как к драгоценным источникам информации».

Amazon позиционирует себя как компания с высокой степенью децентрализации и обещает новым сотрудникам все возможности для самостоятельного принятия решений. Однако Безос способен задушить в зародыше любой процесс, если он создает проблемы хотя бы для одного клиента. После скандала с рекламой лубрикантов Безос на протяжении 12 месяцев лично исполнял миссию по «очистке» электронного канала связи с клиентами. Сотрудники отдела, занимавшегося рекламными рассылками, неожиданно для себя оказались в наиболее «горячей точке» на всей территории Amazon: под испепеляющим взором самого основателя компании.

Несмотря на жесткий прессинг со стороны руководства и периодические приступы посттравматического стрессового расстройства, бывшие сотрудники Amazon в большинстве своем считают время, проведенное в компании, наиболее продуктивным в своей карьере. Они работали бок о бок с настоящими специалистами своего дела, решали сложные проблемы, а частые кадровые перемещения между отделами создавали прекрасные возможности для овладения новыми навыками. «Все знают, насколько там трудно работать, но все хотят туда попасть, – говорил Фейсал Масуд, который посвятил розничному бизнесу пять лет своей карьеры. – Вы постоянно учитесь, а темпы внедрения инноваций просто завораживают. Вы чувствуете себя изобретателем. И во всем, что там делается, существует ожесточенное соперничество».

Тем не менее у некоторых бывших сотрудников опыт работы в Amazon связан с болезненными воспоминаниями. Безос говорит, что компания привлекательна для людей особого склада, тех, кому нравится роль первооткрывателя или изобретателя, однако бывшие сотрудники часто жалуются, что Amazon представляет собой огромную бюрократическую корпорацию с инфраструктурой и темпами развития, более свойственными стартапу, но при этом с большим количеством дублированных функций и плохой коммуникацией, что затрудняет путь к достижению поставленных целей. Успеха в Amazon часто достигают те, кто хорошо проявляет себя в конкурентной атмосфере, для которой характерно наличие практически посто-

янно возникающих конфликтов. Безос не терпит того, что он называет «социальной сплоченностью», – нормального явления для коллективов, пытающихся находить консенсус в любой ситуации. Он предпочитает, чтобы его фавориты сражались между собой, вооруженные аргументами, фактами и собственной страстью. Такой подход даже сформулирован в одном из 14 лидерских принципов Amazon, имеющих особое значение в системе ценностей компании и используемых при подборе новых кадров {2}.

### **Наличие хребта; несогласие и обязательность**

Лидеры должны в уважительной форме оспаривать решения, с которыми они не согласны, даже в том случае, если это вызывает дискомфорт или требует дополнительных усилий.

Лидеры обладают такими качествами, как уверенность и неуступчивость. Они не идут на компромисс ради социальной сплоченности. Как только решение принято, они обязаны следовать ему безоговорочно.

Некоторым сотрудникам нравится находиться в атмосфере постоянной конфронтации, и, окунувшись в нее, они уже не могут эффективно работать в другом месте. Социальная сеть профессионалов LinkedIn полна руководителей, покидавших Amazon, но спустя некоторое время возвращавшихся. Между собой сотрудники компании называют их бумерангами.

При этом другие беглецы именуют царящие в Amazon порядки «гладиаторской культурой» и даже не помышляют о возвращении. Многие продержались в компании менее двух лет. «Это странная смесь стартапа, который изо всех сил старается быть суперкорпорацией, и корпорации, пытающейся оставаться стартапом», – говорила Дженни Диббл, проработавшая в 2011-м пять месяцев в должности менеджера по маркетингу Amazon и все это время тщетно пытавшаяся склонить компанию к более активному использованию социальных медийных инструментов. Она быстро обнаружила, что ее боссы не особенно восприимчивы к ее идеям, а частые переработки несовместимы с воспитанием детей. «Это нельзя было назвать дружеским окружением», – говорила она.

Даже уход из Amazon не гарантировал сотрудникам прекращения борьбы – компания не считала зазорным грозить своим бывшим работникам судебным разбирательством в том случае, если они уходили на аналогичные должности к конкурентам. Это лишний раз подтверждает приверженность компании принципу «ожесточенного соперничества», о котором упоминал Фейсал Масуд, в 2010 г. перешедший из Amazon в eBay и в результате ставший объектом правового преследования со стороны своего бывшего работодателя (eBay урегулировала его ситуацию в частном порядке). Однако постоянная текучка кадров, похоже, не слишком волновала Amazon. Компания, опираясь на привлекательность своих неуклонно растущих в цене акций, достигла совершенства в поиске новых талантов. В 2012 г. штат Amazon увеличился до 88 400 сотрудников (постоянных и с неполной занятостью), что на 57 % превысило показатели предыдущего года.

Компенсационные пакеты в Amazon сформированы таким образом, чтобы минимизировать затраты компании, но при этом максимально повысить шансы на то, что сотрудники не будут уходить из компании в течение определенного периода. Новые работники получали заработную плату, соответствующую среднеотраслевому уровню, распределенные на два года бонусные выплаты установленного размера и грант на получение акций компании, распределенный на четыре года. Однако, в отличие от других технологических компаний, таких как Google и Microsoft, в которых указанный грант распределен по годам равномерно, в Amazon большую часть обещанного пакета акций можно было получить лишь ближе к концу четырехлетнего периода. Как правило, сотрудники получали 5 % причитающихся им акций в конце

первого года работы, 15 – после второго года, а затем по 20 % – за каждые отработанные полгода на протяжении еще двух лет. Последующие гранты распределялись на каждые два года работы, и график их выдачи был составлен так, чтобы гарантировать наличие у сотрудников желания продолжать упорно трудиться и не помышлять об увольнении.

Менеджеры подразделений, численность которых составляла 50 и более человек, обязаны были регулярно оценивать работу своих подчиненных и увольнять тех, кто работал наименее эффективно. Результатом такого подхода являлось то, что многие в Amazon жили в постоянном страхе увольнения. Искреннее удивление у рядовых сотрудников Amazon вызывали случаи, когда кто-то из их коллег получал похвалы от начальства. Менеджеры компании были настолько скупы на комплименты, что их подчиненные, как правило, с нетерпением ожидали окончания рабочего дня.

Компания практиковала предоставление своим сотрудникам некоторых дополнительных льгот. Хотя традиция экономить на подобных расходах берет свое начало в 1990-х годах, когда Безос ответил отказом на предложение компенсировать персоналу стоимость проезда в офис и обратно на общественном транспорте, поскольку не хотел, чтобы его люди по окончании рабочего дня торопились успеть на автобус. Теперь же сотрудники стали получать специальные карты, дающие им право бесплатного пользования региональной транспортной сетью Сиэтла. Парковка рядом с офисами компании в Саут-Лейк-Юнион стоит 220 долл. в месяц, из этой суммы Amazon возмещает своим сотрудникам 180 долл.

Тем не менее признаки, указывающие на заложенную в конституцию компании бережливость, встречаются повсюду. В конференц-залах впритык друг к другу стоят простые деревянные столы с традиционными столешницами из дверной доски. Торговые автоматы в холлах принимают кредитные карты, а питание в столовых компании не субсидируется. Когда в компанию приходит новый сотрудник, он получает рюкзак с ноутбуком, зарядным устройством и ознакомительными материалами. Когда кто-то увольняется, его просят сдать все ранее выданное – в том числе рюкзак. Компания находится в постоянном поиске путей снижения внутренних издержек, направляя все сэкономленное своим клиентам в виде более низких цен на предлагаемые в интернет-магазине товары. Этот подход также отражен в священных лидерских принципах.

## Бережливость

Мы стараемся не тратить деньги на то, что не имеет значения для клиентов. Бережливость порождает находчивость, самодостаточность и креативное мышление.

Ни число подчиненных, ни размер бюджета, ни объем расходов не дают руководителю никаких преимуществ.

Все вышесказанное исходит непосредственно от самого Безоса. Корпоративные ценности Amazon основаны на исповедуемых им принципах ведения бизнеса, сформировавшихся на протяжении 20 лет выживания в условиях низкой рентабельности и скепсиса со стороны внешнего мира. В некотором смысле вся компания построена на его интеллекте и предназначена для широкого распространения его изобретательности. «Это средство для воплощения идей Джеффа в максимально возможной степени, – сказал Джефф Уилки, когда я поделился с ним своими представлениями. – Джефф учился двигаться вперед, беря от каждого из нас частицы нашего опыта, а затем встраивая лучшие фрагменты в собственную модель мышления. И теперь каждый из нас может воспользоваться плодами его умственных усилий».

Топ-менеджеры Amazon всегда старались подражать манере поведения своего шефа. Осенью 2012-го я обедал в компании Диего Пьячентини в La Spiga, его любимом итальянском

ресторане, расположенном по соседству с Капитолийским холмом Сиэтла. Попросив счет, он расплатился и тут же театральным жестом разорвал полученный чек. «Компании не придется это оплачивать», – заявил он.

Amazon живет в ритме Безоса, и ее обычаи тесно увязаны с его предпочтениями и его рабочим графиком. Он лично участвует в подготовке полугодовых отчетов об операционной деятельности компании, которые носят названия «ОР-1» (сделано в течение лета) и «ОР-2» (сделано после сезона распродаж). Все подразделения месяцами интенсивно работают над подготовкой этих отчетов, составляя шестистраничные документы, в которых подробно расписывают свои планы на год вперед. Несколько лет назад компания усовершенствовала процесс подготовки этих документов, чтобы сделать их более легкими для усвоения Безосом и другими членами команды руководителей. Каждый документ содержит в своей верхней части список из нескольких правил, помогающих конкретному подразделению в принятии важных решений и позволяющих ему быстро продвигаться вперед без постоянного надзора со стороны высшего руководства.

Безос, как гроссмейстер, играющий одновременно на многих досках, организовал все таким образом, чтобы иметь возможность эффективно контролировать ход каждой партии.

Некоторым из этих шахматных партий уделяется больше внимания, чем другим. Безос посвящает изрядную часть своего времени наблюдению за новыми для компании бизнес-направлениями, такими как Amazon Web Services, сервис потокового видео и в особенности Kindle и Kindle Fire. («Я не думаю, что вы сможете хотя бы испортить воздух в офисе Kindle, не получив на это одобрение Джеффа», – язвительно заметил один из давних руководителей компании.) Естественно, что сотрудники таких подразделений испытывают большой стресс и не могут даже помыслить о каком-либо соблюдении баланса между работой и личной жизнью.

Раз в неделю, обычно по вторникам, различные подразделения Amazon проводят совещания со своими руководителями для рассмотрения многостраничных электронных таблиц, которые содержат данные, имеющие важное значение для их направления деятельности. На таких совещаниях не обсуждаются обращения и отзывы клиентов. Здесь правят бал одни лишь цифры, позволяющие понять, что работает, а что нет, как меняется поведение потребителей и в конечном счете насколько хорошо работает компания в целом.

Такие совещания могут проходить весьма бурно и вызывать чувство страха. «Для сотрудников это выглядит как абсолютно ужасное испытание, устраиваемое им руководителями. Они предъявляют вам цифры и требуют ответа на каждый свой вопрос о том, почему ситуация выглядит так, а не иначе, – рассказывал Дейв Коттер, который на протяжении четырех лет работал старшим менеджером в различных подразделениях компании. – При таких масштабах бизнеса, как у Amazon, применение данного способа позволяет очень быстро принимать нужные решения, не ввязываясь в долгие дебаты на основе субъективных представлений. Факты не лгут».

Кульминацией всех этих обсуждений внутри подразделений является еженедельное объединенное совещание, проходящее под руководством Уилки, которое представляет собой один из самых важных ритуалов Amazon. 60 менеджеров собираются в одной комнате, чтобы сделать обзор своих данных, обменяться информацией об имеющихся проблемах, обсудить прогнозы, запасы и сложные вопросы взаимодействия между различными подразделениями компании.

Безос никогда не был на этих совещаниях. Но он всегда умел создать ощущение своего присутствия в любом месте на территории компании. Например, после скандала с рекламой лубрикантов служба маркетинговых рассылок оказалась под его непосредственным управлением. Он тщательно контролировал предпринимаемые усилия по фильтрации рассылаемых сообщений и пытался сформировать новый взгляд на данный способ коммуникации с клиентами. В конце 2011 г. на свет появилось то, что он счел весьма плодотворной новой идеей.



Безос – поклонник электронных бюллетеней, таких как VSL.com, ежедневный дайджест наиболее интересных новостей культуры, и Cool Tools, сборник советов и обзоров высокотехнологической продукции, написанных Кевином Келли, первым редактором Wired. Оба этих электронных бюллетеня лаконичны, информативны и написаны хорошим языком. Возможно, рассуждал Безос, Amazon следует рассылать клиентам одно хорошо продуманное послание в неделю – небольшой электронный журнал – вместо череды безвкусных, автоматически сгенерированных рекламных листовок. Он поручил вице-президенту по маркетингу Стиву Шу проработать эту идею.

Шу сформировал команду, которая в течение двух месяцев придумывала пробную концепцию. Безос лишь задал им направление, в остальном же они получили полный карт-бланш на создание совершенно нового типа электронной рассылки для клиентов – наминавшего тот собственный голос, который Amazon потеряла более 10 лет назад, упразднив свое редакционное подразделение, проигравшее конкурентную борьбу бездушным компьютерным алгоритмам P13N и Amabot.

С конца 2011-го по начало 2012 г. команда Шу представляла на суд Безоса различные концепции, в том числе и ту, что была построена на идее вопросов-ответов, подчеркивающих интересные исторические факты о продуктах, продающихся в интернет-магазине. Этот проект не имел дальнейшего развития (из-за низких оценок, полученных в ходе тестирования на фокус-группе), но некоторые его участники до сих пор вспоминают о тех событиях с содроганием. Во время одного из совещаний по данному вопросу Безос молча листал представленные ему материалы, поданные в привычном формате пресс-релиза Amazon, пока все остальные находились в тревожном ожидании его вердикта. Затем Безос взял прочитанные документы и разорвал их на части. «Проблема в том, что все это очень скучно», – прокомментировал он свои действия. Его заинтересовала только последняя концепция, где предлагалось акцентировать внимание клиентов на некоторых особенно популярных в данный момент товарах, таких как маска Гая Фокса или компакт-диски с записями песен британской певицы Адель, получившей приз «Грэмми». «Но заголовки должны быть более броскими, – обратился он к авторам представленных материалов. – И часть из этого просто плохо написана. Если бы вы зарабатывали на жизнь ведением блогов, вам бы пришлось голодать».

Затем он обратился к Шу, который, как и многие его предшественники на посту вице-президента Amazon по маркетингу, часто становился мишенью для критических стрел Безоса.

– Стив, почему я увидел это лишь спустя три месяца?

– Ну... Мне нужно было время, чтобы найти редактора и подготовить макеты.

– Проект развивается слишком медленно. Вы им вообще занимаетесь?

– Да, Джефф, занимаемся.

– Уберите этот дизайн, он выглядит слишком громоздко. И вы должны работать гораздо быстрее!

Словом «быстрее» можно было бы охарактеризовать все, что происходило в компании в 2012-м и первой половине 2013 г. За эти месяцы акции Amazon выросли в цене на 60 %. Компания выпустила в общей сложности 237 пресс-релизов – в среднем по 1,6 релиза на каждую пару рабочих дней. Поскольку теперь компания была вынуждена взимать налог с продаж во многих штатах, отпала необходимость учитывать данное обстоятельство при выборе мест для создания своих распределительных центров, и в результате она открыла более десятка новых объектов по всему миру. Кроме того, Amazon за 775 млн долл. приобрела Kiva Systems, бостонскую компанию по производству мобильных роботов, которые в один прекрасный день должны были заменить людей, трудящихся в центрах обработки и выполнения заказов. Компания обновила свой специализированный сайт одежды MyHabit.com и открыла новый интернет-магазин промышленного и научного оборудования, Amazon Supply.

Кроме того, был расширен сервис, позволяющий рекламодателям обращаться к клиентам Amazon с использованием всех сайтов и устройств компании. Рекламное направление запустил Джефф Блэкберн, отвечавший за бизнес-развитие компании; оно оказалось хоть и побочным, но высокорентабельным источником дохода, помогающим субсидировать бесплатную доставку, низкие цены и развитие некоторых дорогих и долгосрочных проектов компании.

Желая выделиться на фоне других платформ с цифровым контентом, предлагаемых такими конкурентами, как Apple и Google, Amazon потратила миллионы долларов на приобретение и создание новых фильмов и телевизионных шоу, чтобы добавить их в свой бесплатный видеокаталог (Prime Instant Video), а также через свое издательское подразделение компания профинансировала выпуск многих эксклюзивных книг для Kindle. Поскольку главные соперники Amazon, Apple и Google, похоже, лучше ориентировались в растущем цифровом мире и имели значительно больше ресурсов, Безос решил подстраховаться на тот случай, если его клиенты будут использовать устройства Apple или Google. Независимо от этого они могли проигрывать приобретенные в интернет-магазине Amazon музыкальные композиции и читать книги с помощью приложений, установленных на устройствах, предлагаемых конкурентами компании.

Осенью 2012 г. сотни журналистов были приглашены в самолетный ангар в Санта-Монике, где Безос представил новую линейку устройств Kindle Fire, включая модель, совпадающую по размерам с iPad, а также предназначенное для чтения электронных книг устройство Kindle Paperwhite стоимостью 119 долл., имеющее экран с подсветкой. «Это отражение нашего оригинального видения, – сказал мне Безос о данном устройстве в интервью после презентации. – Я уверен, что мы найдем способы для его дальнейшего развития, но данный продукт уже представляет собой шаг в нужном направлении».

Ранее на той же неделе, когда проходила презентация, федеральный суд утвердил соглашение с тремя крупными издательскими домами по антимонопольному иску Министерства юстиции, поданному в отношении агентской системы ценообразования на электронные книги (по оставшимся двум издательствам решение будет вынесено в течение ближайших нескольких месяцев). Теперь Amazon на законных основаниях могла вернуться к своей практике реализации как новых, так и уже имеющихся в продаже книг по сниженным ценам. Я задал Безосу вопрос на эту тему, но он не стал злорадствовать по поводу своей юридической победы. «Мы очень рады тому, что у нас вновь появилась возможность снизить цены для своих клиентов», – коротко ответил он.

В декабре Amazon провела свою первую конференцию для пользователей Amazon Web Services. Она состоялась в экспоцентре Лас-Вегаса. На этом мероприятии присутствовали 6000 разработчиков, которые внимательно слушали, как руководители данного проекта Энди Ясэй и Вернер Вогельс обсуждали перспективы облачных вычислений. Масштаб события и неподдельный интерес к нему убедительно доказывали тот факт, что Amazon уверенно заняла место пионера в области корпоративных вычислений. На второй день конференции на сцене появился сам Безос, который в ходе состоявшейся далее дискуссии с Вогельсом упомянул о своем личном проекте «10-тысячелетних часов», подразумевавшем создание механических часов, рассчитанных на измерение времени в масштабе тысячелетий, которые должны были быть смонтированы внутри горы на ранчо Безоса в Техасе. «Этот символ важен по нескольким причинам. Так как мысли [людей] устремлены в далекую перспективу, мы должны совершить то, что можем совершить именно сейчас, – сказал Безос. – Временные горизонты имеют значение, очень большое значение. Другая вещь, которую я хотел бы отметить, состоит в том, что мы, люди, используем все более сложные технологии, и в будущем это может обернуться против нас самих. Мне кажется, что человечество должно начать думать о своих отдаленных перспективах. Вот почему эти часы являются символом. А я полагаю, что влияние символов может быть очень серьезным».

В своем выступлении Безос предсказуемо не обошелся без привычных «джеффизмов» о необходимости долгосрочного мышления, о готовности проиграть и быть неправильно понятым, и, конечно же, он в очередной раз повторил (да-да, как же без этого!) давнюю историю о том, как во время запарки на самом первом складе компании их спасла всего одна отличная идея – установить фасовочные столы!

Анекдот про фасовочные столы имеет длинную бороду, но Безос повторяет его снова и снова, чтобы акцентировать внимание аудитории на непреходящих ценностях. Как и покойный Стив Джобс, Безос постепенно, шаг за шагом приучает сотрудников, инвесторов и скептически настроенную общественность к своему образу мышления. Любой процесс подлежит улучшению. Дефекты, которые не видны экспертам, могут быть очевидными для новичков. Простейшие решения – всегда наилучшие. Повторение всех данных тезисов не является механическим – это часть стратегии. «Некоторые пытаются запутать слушателей, обозначая какие-то сложные для понимания противоречивые цели, что только мешает другим людям вносить свой вклад в решение реально значимых проблем, – рассказывал друг Безоса, Дэнни Хиллис. – В отличие от них, Джефф очень ясно и просто говорит о своих целях, и такой способ формулировки облегчает их достижение».

«Все, что отличает Amazon от любой другой компании, возникшей на заре эпохи интернета, является следствием того, что Джефф с самого начала строил свой бизнес, исходя из долгосрочных перспектив, – также сказал Хиллис. – Это был проект на несколько десятилетий. Представление о том, что при должной настойчивости в долгосрочной перспективе можно реализовать самые грандиозные замыслы, является фундаментальным для его философии».

К 2012 г. Amazon завершила переезд в новое офисное здание, расположенное в районе Саут-Лейк-Юнион. Примерно в это же время имело место и еще одно изменение, поначалу заметное только для сотрудников компании. На логотипах в новом здании, а также на кружках и футболках, полученных сотрудниками после переезда, название компании было представлено уже просто как «Amazon», а не «Amazon.com». В течение многих лет Безос неизменно использовал в своей речи только полную версию названия, отчасти для того, чтобы интернет-адрес компании отложился в умах слушателей. Но к настоящему времени компания производит так много разных продуктов, включая облачные сервисы и аппаратные средства, что оригинальное название стало анахронизмом и потеряло первоначальный смысл. Так что в марте 2012-го наименование компании было сокращено. Надо сказать, мало кто обратил на это внимание.

Amazon производит впечатление компании, находящейся в постоянном движении. Тем не менее некоторые вещи остаются в ней неизменными. В холодное, дождливое утро вторника в начале ноября 2012 г., около 9:00, микроавтобус марки «Хонда» подъехал к углу «Терри-авеню» и «Републикан-стрит» в районе Саут-Лейк-Юнион города Сиэтла. Сидевший на пассажирском сиденье Джефф Безос наклонился, чтобы поцеловать свою жену Маккензи, попрощался с ней, вылез из машины и уверенной походкой направился к дверям расположенного здесь здания «Дэй Уан Норт» (Day One North), чтобы начать свой очередной трудовой день.

Во многих отношениях жизнь Безоса теперь стала столь же непростой, как и у Ли Скотта в 2000-м, когда Безос явился с визитом к этому уже бывшему генеральному директору Wal-Mart и поразился тому, насколько серьезно тот относится к обеспечению собственной безопасности. Безос не ездит на работу в черном седане, но при этом, судя по финансовым отчетам Amazon, компания по-прежнему тратит 1,6 млн долл. в год на обеспечение личной безопасности для него самого и его семьи.

Описанная выше небольшая зарисовка говорит о том, что, по крайней мере, один аспект нормальной жизни ему удалось сохранить, несмотря на невообразимые сложности, сопутствующие взлету Amazon. Семья Безос может позволить себе нанимать водителей, покупать лиму-

зины и частные самолеты. Тем не менее они все еще ездят на скромной «Хонде», хотя и более просторной, чем та модель, что была у них 10 лет назад. И Маккензи довольно часто сначала отвозит их четверых детей в школу, а затем – и мужа на работу.

И это семья, которая обладает отнюдь не скромным достатком. Капитал Безоса сегодня оценивается в 25 млрд долл., что позволяет ему занимать 12-ю строчку в рейтинге самых богатых американцев {3}.

Семейство Безос из всех сил старается сохранять приватность, но их жизнь не может быть полностью скрыта от глаз широкой публики. Известно, что принадлежащий им участок земли с особняком (он был реконструирован в 2010-м) на берегу озера в элитном жилом анклав Медине, неподалеку от дома Билла и Мелинды Гейтс, занимает 5,35 га. В соответствии с данными государственного архива, там расположены два здания жилой площадью в 29 тыс. кв. м, помимо коттеджа смотрителя и эллинга – места, где Безос впервые собрал команду, которая затем создавала Amazon Prime.

Помимо главной резиденции семья Безос владеет домами в Эспене, Беверли-Хиллз и Нью-Йорке, им также принадлежит ранчо площадью в 118 500 га в Техасе, неподалеку от центра Blue Origin, где ракеты начинают свой путь в космос. Маккензи арендует однокомнатную квартиру рядом с их домом в Медине, которую использует в качестве своего частного писательского офиса. Она является автором двух романов, один из которых под названием «Traps» («Ловушка») был опубликован в 2012 г. «Меня, безусловно, можно назвать победителем своеобразной лотереи, – заявила она в интервью журналу Vogue в том же году, ссылаясь на успех своего мужа. – Это делает мою жизнь прекрасной во многих отношениях, но не является определяющим. Тот факт, что у меня замечательные родители, которые верили в пользу образования и никогда не сомневались в том, что я смогу стать писательницей, а также то, что у меня есть супруг, которого я люблю, – вот вещи, определяющие меня и мою жизнь» {5}.

Безос и Маккензи, похоже, обладают талантом эффективно распределять свое время между многочисленными личными обязанностями и бизнес-проектами. У Джеффа, помимо семьи и Amazon, есть еще космическая компания Blue Origin, которой он обычно посвящает каждую среду, а также Bezos Expeditions, его личная венчурная фирма, имеющая доли собственности в таких компаниях, как Twitter, Uber (услуги такси), новостной сайт Business Insider и робототехническая фирма Rethink Robotics. С августа 2013-го Безос стал владельцем газеты Washington Post и заявил, что хочет направить свою страсть к изобретательству и экспериментам на то, чтобы возродить легендарное периодическое издание. «Он инвестирует в такие проекты, где информационные технологии могут способствовать изменению привычных моделей, – говорил Родни Брукс, профессор робототехники Массачусетского технологического института, имея в виду прежде всего компанию Rethink Robotics, которая занимается созданием недорогих роботов для работы на производственных линиях. – Он, конечно, не принимает в наших разработках непосредственного участия, но является подходящим человеком для обсуждения различных головоломных задач. Когда у нас возникают вопросы, всегда бывает полезно выслушать его мнение».

Безос тесно взаимодействует с создателями «10-тысячелетних часов» и внимательно изучает их ежеквартальные отчеты. «Он вникает в каждую деталь проекта и очень строго следит за распределением затрат», – говорил Стюарт Брэнд, сопредседатель фонда, финансирующего создание этих часов.

Безос и Маккензи содержат семейный благотворительный фонд, который выдает образовательные гранты и мобилизует студентов для помощи людям в бедных странах и зонах стихийных бедствий. Фондом ведают родители Джеффа – Джеки и Майкл Безос, а также младшие сестра и брат – Кристина Безос Пур и Марк Безос, которые являются его директорами. При этом семья переняла для управления своим благотворительным фондом кое-какие методы, применяемые в Amazon. В главном конференц-зале фонда, офис которого располагается в

нескольких кварталах от штаб-квартиры Amazon, имеется тряпичная кукла, во время совещаний часто занимающая отдельное кресло. Эта кукла символизирует студента, на оказание помощи которому и направлена деятельность фонда, – сам Безос имел когда-то привычку оставлять во время совещаний одно из кресел пустым, подразумевая, что оно предназначается для клиента компании.

Семья Безос отличается сплоченностью и сосредоточенностью на будущем. Тем не менее прошлое иногда напоминает о себе. В июне 2013 г., в среду вечером, около полуночи Джефф Безос наконец ответил на сообщения, отправленные Тедом Йоргенсенем, его биологическим отцом. В коротком, но сердечном электронном письме, отправленном на адрес пасынка Теда – поскольку сам Йоргенсен не использует интернет, – Безос попытался успокоить старика. Он написал, что сопереживал тому невероятно трудному выбору, который были вынуждены сделать его очень молодые родители, и добавил, что он тем не менее наслаждался своим счастливым детством. Он отметил, что не питает к Йоргенсену ни капли неприязни, и попросил, чтобы тот отбросил любые возможные сожаления по поводу сложившихся жизненных обстоятельств. В конце письма он пожелал своему давно потерянному биологическому отцу всего наилучшего.

\* \* \*

Если вам удастся глубоко понять и прочувствовать мировоззрение Джеффа Безоса, а затем проанализировать успехи и неудачи Amazon за последние два десятилетия, то перед вами откроются перспективы компании. И ответ на практически каждый из перечисленных далее вопросов окажется положительным.

Будет ли Amazon обеспечивать бесплатную доставку на следующий день или даже в тот же день для подписчиков своего сервиса Prime? Да, в конечном счете, имея такое огромное количество клиентов, Amazon придет к практичному решению разместить свои центры обработки и выполнения заказов в непосредственной близости от каждого города. Безос всегда стремился ликвидировать любые неудобства, связанные с покупками в интернет-магазинах, и доставлять клиентам приобретенные ими товары и услуги наиболее эффективным способом.

Займется ли Amazon самостоятельными грузоперевозками? Да, потому что контроль компании над так называемым последним километром доставки может способствовать выполнению данных ею обещаний и повышению качества обслуживания клиентов.

Будет ли Amazon расширять географию своего сервиса по продаже и доставке пищевых продуктов Amazon Fresh за пределы Сиэтла и отдельных частей Лос-Анджелеса и Сан-Франциско? Да, когда доведет до совершенства технологию эффективного хранения и доставки таких скоропортящихся продуктов, как овощи и фрукты. Безос полагает, что Amazon не сможет вырасти до масштабов Wal-Mart без овладения наукой продажи продовольственных товаров и предметов одежды.

Будет ли Amazon предлагать собственные решения для мобильных телефонов или для подключаемых к интернету телевизионных приставок? Да (и, возможно, это произойдет еще до того, как моя книга будет опубликована), потому что компания хотела бы сделать свои услуги доступными с любых подключаемых устройств, которые используют ее клиенты, не полагаясь при этом полностью на оборудование своих главных конкурентов.

Выйдет ли Amazon за пределы тех 10 стран, в которых она сегодня обеспечивает деятельность своих розничных сайтов? Да, рано или поздно. Долгосрочная цель Безоса состоит в том, чтобы продавать все и везде. Например, с развитием в России более мощной инфраструктуры доставки и более надежной системы обслуживания кредитных карт Amazon откроет там свой интернет-магазин и начнет предоставление цифровых услуг, возможно, приобретая с этой

целью местные компании или предлагая на тамошнем рынке устройства Kindle и Kindle Fire, как случилось в Бразилии в 2012-м и в Индии в 2013 г.

Будет ли Amazon всегда закупать свои товары у производителей? Нет, в какой-то момент компания сможет начать «печатать» их прямо на территории своих центров обработки и выполнения заказов. Передовая технология, известная как 3D-печать, позволяющая обрабатывать пластиковый материал таким образом, чтобы создавать новые объекты на основе цифровых моделей, способна привести к революции в производстве товаров. Такая перспектива завораживает Безоса – она способна позволить ему сократить большую часть затрат в цепочке поставок. В 2013 г. Amazon уже сделала первый шаг в этом направлении, запустив сайт по продаже 3D-принтеров и расходных материалов.

Станет ли Amazon объектом для более пристального внимания со стороны антимонопольных ведомств? Да, я считаю, что, скорее всего, это произойдет, поскольку компания завоевывает все большие доли рынков книг и электроники, где ее соперники постепенно отходят на второй план. Но, как мы видели на примере споров вокруг налога с продаж и моделей ценообразования на электронные книги, Amazon – виртуозный штурман, способный обойти юридические препоны, не нарушая при этом нормы действующего законодательства. То, как Google извлекла пользу из сокрушительного поражения Microsoft в антимонопольных разбирательствах в 1990-х годах, служит нагляднейшим уроком, убедительно доказывающим, что агрессивное стремление к монопольному положению на рынке может нанести компании серьезный ущерб.

Это не лихорадочные мечты. Это почти неизбежность. Легко предположить, что Джефф Безос будет и дальше заниматься тем, чем он занимался всегда: пытаться двигаться быстрее, принуждать своих сотрудников больше работать, делать более смелые ставки, внедрять любые полезные инновации, и все для воплощения своей главной идеи – сделать из Amazon не только «магазин всего», но и в конечном счете «корпорацию всего».

Возможно, Amazon – самая необычная компания из всех когда-либо существовавших, и это притом что она еще не до конца раскрыла свой потенциал. На самом деле она одновременно является и миссионером, и наемником; это сочетание было определяющим во всей истории развития как бизнеса компании, так и внутренних взаимоотношений. «У нас нет какого-то главного и неоспоримого преимущества, – сказал Безос одному из своих давних оппонентов, издателю Тиму О’Рейли, в тот период, когда Amazon предпринимала меры по защите своего запатентованного метода 1-Click от посягательств таких конкурентов, как Barnes & Noble. – Так что мы должны учиться сплетать свой страховочный трос из множества наших маленьких преимуществ».

Amazon и сейчас продолжает плести свой трос. На этой способности, а также на врожденных бойцовских качествах и интуиции ее создателя основано будущее компании. Она продолжит успешное развитие до тех пор, пока на сцене не появится другой Джефф Безос либо пока на пути не останется ни одного соперника.

## Благодарности

В течение многих лет я говорил о своем намерении написать книгу об Amazon. И, наверное, я делал бы это до сих пор – то есть говорил бы, – если б не помощь и поддержка моих замечательных друзей, членов семьи и коллег.

Два года назад мой агент Пилар Куин мягко намекнула мне, что пора прекратить проволочки, и предложила сесть за написание книги. Впоследствии она приложила немало усилий для продвижения этого проекта. Исполнительный редактор издательства Little, Brown Джон Парсли уделил книге много внимания, что предположительно скоро выйдет из моды в традиционных издательствах, по крайней мере если верить некоторым критикам книжного бизнеса. Я также благодарен сотрудникам Little, Brown Ригану Артуру, Майклу Питчу, Джеффу Шандлеру, Николь Дьюи, Фионе Браун, Памеле Маршалл, Трейси Роу и Малин фон Эйлер-Хоган, которые с присущим им профессионализмом и энтузиазмом помогали этой книге появиться на свет.

Я в огромном долгу перед Крейгом Берманом и Дрю Херденером из отдела по связям с общественностью Amazon. Хотя они всегда были ревностными защитниками интересов своей компании, они также видели необходимость и, пожалуй, неизбежность появления книги, в которой была бы описана вся история замечательного взлета Amazon. Я благодарен Джеффу Уилки, Диего Пьячентини, Энди Яссаю, Рассу Грандинетти, Джеффу Блэкберну и Стиву Кесселю из Amazon, которые нашли время, чтобы поговорить со мной, и, конечно же, Джеффу Безосу, позволившему мне провести бесчисленные интервью с его друзьями, членами семьи и коллегами.

В 2012–2013 гг. я провел немало времени в Сиэтле, и мое пребывание в этом городе оказалось особенно комфортным благодаря нескольким семьям. Ник и Эмили Уингфилд предоставили в мое распоряжение уютную спальню в их доме, где за завтраком я играл в интеллектуальные игры с их замечательными детьми, Беатриче и Миллером. Скотт Пинизотто и Али Франк тоже не раз оказывали мне радушный прием.

В Кремниевой долине Джилл Хазелбейкер, Шерназ Дэйвер, Дани Дьюдек, Эндрю Ковач, Кристина Ли, Тиффани Спенсер, Крис Праути и Маргит Венмахерс обеспечили меня полезными связями. Сьюзан Проссер из DomainTools помогла мне в поиске доменных имен, являвшихся ранними альтернативами «Amazon.com». Мой сокурсник по Колумбийскому университету Чарльз Ардай обеспечил мне возможность заглянуть в прошлое фирмы D. E. Shaw. Как и многие другие журналисты, пытавшиеся разгадать тайну Amazon, я полагаюсь на мудрость Скотта Девицта из Morgan Stanley, Скота Уинго из ChannelAdvisor и Фионы Диас из ShopRunner.

В Bloomberg Businessweek я нашел уютный дом – это издание не только обеспечивает прекрасную платформу для серьезной деловой журналистики, но и поддерживает амбициозные проекты, подобные моей книге. Джош Тайрангил, Бред Виенерс, Ромеш Рэтнесар, Эллен Поллок и Норман Перлстайн предоставили мне огромную поддержку и свободу действий, чтобы я мог заняться написанием книги. Мой редактор Джим Алей был ее первым читателем. Диана Шуриакусума помогла собрать в сжатые сроки фотоматериалы. Мой друг и коллега Эшли Вэнс оказал мне неоценимую помощь в обсуждении запутанных вопросов, возникавших в ходе работы.

Я также хочу поблагодарить коллег-журналистов Стивена Леви, Этана Уоттерса, Адама Роджерса, Джорджа Андерса, Дэна Макгинна, Ника Билтона, Клер Кейн Миллер, Дэймона Дарлина, Джона Маркова, Джима Бруннера, Алана Дойчмана, Тома Гайлеса, Дуга Макмиллана, Адама Сатариано, Мотоко Рича и Питера Берроуза. Ник Санчес помог мне в проведении исследований и анализе отчетности для этой книги, а Морган Мэйсон с факультета журнали-

стики Университета Невады в Рино помог взять интервью у сотрудников центра обработки и выполнения заказов Amazon в Ферли, Невада.

Члены моей семьи были удивительно предупредительны и терпеливы на протяжении всего процесса создания книги, особенно в те моменты, когда я исчезал, полностью погрузившись в работу. Родителям – Роберту Стоуну и Кэрол Глик я благодарен за мое воспитание и поддержку в течение жизни. Джош Крафчин, Мириам Стоун, Дэйв Стоун, Моника Стоун, Джон Стоун и Стив Стоун прекрасно выступили в роли критиков. Мои братья Брайан Стоун и Эрик Стоун, а также Бекка Золлер Стоун, Луанна Стоун и Дженнифер Граник, как всегда, были потрясающей группой поддержки.

Несмотря на смутное представление о причинах моего выключения из жизни, мои дочери-близнецы Калиста и Изабелла Стоун отлично мотивировали папу на создание книги. Я надеюсь и верю, что она будет все еще актуальна к тому моменту, когда девочки достаточно вырастут, чтобы проявить к ней читательский интерес.

И, конечно, я не смог бы пересечь финишную черту без любви и поддержки Тиффани Фокс.



## Приложение

### Список литературы от Джеффа Безоса

Литература формировала Amazon с момента рождения компании и влияла на становление и развитие ее корпоративной культуры и бизнес-стратегий. Далее приведен список из дюжины книг, тщательно проштудированных руководителями и сотрудниками Amazon и необходимых для понимания этой компании.

*Kazuo Ishiguro, «The Remains of the Day»<sup>47</sup> (1989)*

Любимый роман Джеффа Безоса о пожилом британском дворце, вспоминающем о том, как он сделал свой карьерный выбор в военное время. Безос говорил, что из романов он узнаёт больше, чем из научной литературы.

*Sam Walton, John Huey, «Sam Walton: Made in America»<sup>48</sup> (1992)*

В этой автобиографии основатель Wal-Mart излагает принципы дискаунтной розничной торговли и представляет свой взгляд на базовые корпоративные ценности – бережливость и активную деятельность, выражающуюся в желании экспериментировать, не боясь ошибок. Безос опирался на них, формулируя корпоративные ценности для Amazon.

*Alan Greenberg, «Memos from the Chairman» (1996)*

Коллекция памятных записок от председателя ныне несуществующего инвестиционного банка Bear Stearns. В своих записках Гринберг постоянно перечисляет базовые ценности своего банка, делая акцент на скромности и бережливости. Повторяемые им от лица вымышленного философа мудрые слова имели несомненное влияние на подготовку первого письма к акционерам Amazon по итогам 1997 г.

*Frederick P. Brooks Jr., «The Mythical Man-Month»<sup>49</sup> (1975)*

Влиятельный ученый в области компьютерных наук приводит в этой книге удивительные доводы, доказывающие, что при создании сложных программных проектов небольшие группы разработчиков оказываются более эффективными, чем многочисленные коллективы. Книга излагает «теорию двух пицц», которую использовал Безос при формировании команд исполнителей внутри Amazon.

*Jim Collins, Jerry I. Porras, «Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies»<sup>50</sup> (1994)*

Ставшая знаменитой книга на тему корпоративного управления, объясняющая, почему некоторым компаниям удается добиться долгосрочного успеха. Их направляет ключевая идеология, и карьерного роста достигают лишь те сотрудники, которые разделяют главную миссию компании, – другие же изгоняются подобно вирусу.

*Jim Collins, «Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't»<sup>51</sup> (2001)*

Коллинз вкратце проинформировал руководителей Amazon о содержании своей фундаментальной работы на тему корпоративного управления еще до ее публикации. Каждая ком-

---

47 Кадзуо Исигуро. Остаток дня. – М.: Эксмо, 2010.

48 Уолтон С. Сделано в Америке. Как я создал Wal-Mart. – М.: Альпина Паблишер, 2007.

49 Чапел Х., Брукс Ф. Мифический человек-месяц, или Как создаются программные системы. – СПб.: Символ-Плюс, 2010.

50 Коллинз Дж., Поррас Дж. И. Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.

51 Коллинз Дж. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет... – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.

пания должна тщательно проанализировать особенности своего бизнеса для выяснения, в чем именно она сильна, чтобы создать разгоняющийся «маховик», под воздействием которого каждая составляющая бизнеса будет усиливать и ускорять другие его звенья.

*Steve Grand, «Creation: Life and How to Make It» (2001)*

Разработчик компьютерной игры утверждает, что интеллектуальные системы могут создаваться «снизу вверх» на основе набора примитивных строительных блоков. Эта книга сыграла важную роль при проектировании веб-сервисов Amazon, которые способствовали широкому распространению облачных вычислений.

*Clayton M. Christensen, «The Innovator's Dilemma: The Revolutionary Book That Will Change the Way You Do Business»<sup>52</sup> (1997)*

Книга, оказавшая необычайно мощное влияние на бизнес. Изложенные в ней принципы были взяты Amazon на вооружение при создании Kindle и AWS. Некоторые компании отказываются от применения новаторских идей, потому что это может оттолкнуть клиентов и подорвать их уже налаженный бизнес, но Кристенсен утверждает, что игнорирование инновационных процессов обходится им в итоге еще дороже.

*Eliyahu M. Goldratt, Jeff Cox, «The Goal: A Process of Ongoing Improvement»<sup>53</sup> (1984)*

Написанная в форме романа, эта книга о науке производства призывает компании выявлять наиболее проблемные участки, а затем структурировать свою деятельность таким образом, чтобы добиваться на этих участках максимальной эффективности. Эта книга стала настольной для Джеффа Уилки и его команды, которые совместными усилиями реанимировали сеть центров обработки и выполнения заказов Amazon.

*James P. Womack, Daniel T. Jones, «Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation»<sup>54</sup> (1996)*

Производственная философия, впервые опробованная концерном Toyota, ставит во главу угла осуществление таких действий, которые создают ценность для клиента и системным образом искореняют все остальное.

*Mark Jeffery, «Data-Driven Marketing: The 15 Metrics Everyone in Marketing Should Know» (2010)*

Руководство по использованию данных для измерения продуктивности работы компании: от степени удовлетворенности клиентов до эффективности маркетинга. Сотрудники Amazon должны отслеживать показатели, характеризующие качество их работы, и указывать на их ухудшение раньше, чем это сделают за них коллеги.

*Nassim Nicholas Taleb, «The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable»<sup>55</sup> (2007)*

Автор утверждает, что людям свойственно видеть закономерности в хаосе, оставаясь слепыми к непредсказуемым событиям, влекущим за собой весьма значительные последствия. Эксперименты и эмпирический подход обеспечивают легкость и ясность повествования.

---

<sup>52</sup> Кристенсен К. М. Дилемма инноватора. Как из-за новых технологий погибают сильные компании. – М.: Альпина Паблишер, 2012.

<sup>53</sup> Голдратт Э. М., Кокс Дж. Цель. Процесс непрерывного совершенствования. – Минск: Попурри, 2009.

<sup>54</sup> Вумек Дж. П., Джонс Д. Т. Бережливое производство. Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании. – М.: Альпина Паблишер, 2013.

<sup>55</sup> Талеб Н. Н. Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости. – М.: Иностранка, 2012.

## Примечания

### Часть I

#### Глава 1. Дом биржевых аналитиков

- 1 Джефф Безос, выступление в Лайк-Форест-колледже, 26 февраля 1998 г.
- 2 Mark Leibovich, *The New Imperialists* (New York: Prentice Hall, 2002), с. 84.
- 3 Rebecca Johnson, «MacKenzie Bezos: Writer, Mother of Four, and High-Profile Wife», *Vogue*, 2 февраля 2013 г.
- 4 Вот как сам Безос описывал возможности «третьего рынка» в бюллетене *Investment Dealers' Digest* от 15 ноября 1993 г.: «Мы хотели дифференцировать наш продукт. Мы считаем, что со стороны клиентов имеется спрос на комплексное обслуживание».
- 5 Michael Peltz, «The Power of Six», *Institutional Investor* (март 2009 г.). «Дэвид Шоу рассматривает фирму D. E. Shaw „по сути, как исследовательскую лабораторию, занимающуюся инвестированием, а не как финансовую компанию, в которой работают люди, развлекающиеся решением уравнений“».
- 6 Leibovich, *The New Imperialists*, с. 85.
- 7 Peter de Jonge, «Riding the Perilous Waters of Amazon.com», *New York Times Magazine*, 14 марта 1999 г.
- 8 John Quarterman, *Matrix News*.
- 9 Джефф Безос, интервью Академии достижений, 4 мая 2001 г.
- 10 Джефф Безос, выступление в Лайк-Форест-колледже, 26 февраля 1998 г.
- 11 Джефф Безос, выступление в Народном клубе Калифорнии, 27 июля 1998 г.
- 12 Джефф Безос, выступление перед Американской ассоциацией издателей, 18 марта 1999 г.

#### Глава 2. Книга Безоса

- 1 Robert Spector, *Amazon.com: Get Big Fast* (New York: HarperCollins, 2000). Книга Спектора предлагает всеобъемлющий отчет о ранних годах Amazon.
- 2 Джефф Безос, выступление перед Американской ассоциацией издателей, 18 марта 1999 г.
- 3 David Sheff, «The Playboy Interview: Jeff Bezos», *Playboy*, 1 февраля 2000 г.
- 4 Там же.
- 5 Adi Ignatius, «Jeff Bezos on Leading for the Long-Term at Amazon», *HBR IdeaCast* (блог), *Harvard Business Review*, 3 января 2013 г., <http://blogs.hbr.org/ideacast/2013/01/jeff-bezos-on-leading-for-the.html>.
- 6 Джефф Безос, выступление перед Американской ассоциацией издателей, 18 марта 1999 г.
- 7 Джефф Безос, выступление в Лайк-Форест-колледже, 26 февраля 1998 г.
- 8 Там же.
- 9 Amazon.com Inc. S-1, запись от 24 марта 1997 г.

10 Mukul Pandya и Robbie Shell, под ред. «Lasting Leadership: Lessons from the 25 Most Influential Business People of Our Times», Knowledge@Wharton, 20 октября 2004 г., <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article.cfm?articleid=1054>.

11 Там же.

12 James Marcus, Amazonia (New York: New Press, 2004).

13 Джефф Безос, выступление в Народном клубе Калифорнии, 27 июля 1998 г.

14 Cynthia Mayer, «Investing It; Does Amazon = 2 Barnes & Nobles?», New York Times, 19 июля 1998 г.

15 Джефф Безос, интервью Чарли Роузу, Charlie Rose, PBS, 28 июля 2010 г.

16 Justin Hibbard, «Wal-Mart v. Amazon.com: The Inside Story», InformationWeek, 22 февраля 1999 г.

17 Джефф Безос, интервью Академии достижений, 4 мая 2001 г.

### Глава 3. Лихорадочные мечты

1 Одно из объяснений, согласно «Википедии», состоит в том, что круглая крышка люка не способна провалиться через круглое отверстие, в то время как квадратная крышка люка может упасть вниз, если ее вставить в отверстие по диагонали.

2 Ron Suskind, «Amazon.com Debuts the Mother of All Bestseller Lists», Washington Post, 26 августа 1998 г.

3 Там же.

4 Джефф Безос, выступление в Народном клубе Калифорнии, 27 июля 1998 г.

5 Джефф Безос, выступление перед Американской ассоциацией издателей, 18 марта 1999 г.

6 Steven Levy, In the Plex (New York: Simon and Schuster, 2011), с. 34.

7 Jacqueline Doherty, «Amazon.bomb», Barron's, 31 мая 1999 г.

8 George Anders, Nikhil Deogun и Joann S. Lublin, «Joseph Galli Will Join Amazon, Reversing Plan to Take Pepsi Job», Wall Street Journal, 25 июня 1999 г.

9 Joshua Cooper Ramo, «Jeff Bezos: King of the Internet», Time, 27 декабря 1999 г.

10 Stefanie Olsen, «FTC Fines E-Tailers \$1.5 Million for Shipping Delays», CNET, 26 июля 2000 г.

11 Michael Moe, «Tech Startup Secrets of Bill Campbell, Coach of Silicon Valley», Forbes, 27 июля 2011 г.

### Глава 4. «Миллирави»

1 Jeremy Kahn, «The Giant Killer», Fortune, 11 июня 2001 г.

2 Evelyn Nussenbaum, «Analyst Finally Tells Truth about Dot-Coms», New York Post, 27 июня 2000 г.

3 Mark Leibovich, «Child Prodigy, Online Pioneer», Washington Post, 3 сентября 2000 г.

4 Там же.

5 Steven Levy, «Jeff Bezos Owns the Web in More Ways Than You Think», Wired, 13 ноября 2011 г.

6 «Amazon.com Auctions Helps Online Sellers Become Effective Marketers», PR Newswire, 18 августа 1999 г.

7 Scott Hillis, «Authors Protest Amazon's Practices, Used-Book Feature Comes under Fire», Reuters, 28 декабря 2000 г.

8 Jennifer Waters, «Amazon Faces „Creditor Squeeze“», CBS MarketWatch, 6 февраля 2001 г.

9 Gretchen Morgenson, «S.E.C. Is Said to Investigate Amazon Chief», New York Times, 9 марта 2001 г.

10 Комментарии Синегала – из моего с ним интервью, взятого в июле 2012 г., а также из воспоминаний руководителей Amazon и статьи Andrew Bary «King of the Jungle», Barron's, 23 марта 2009 г.

11 Monica Soto, «Terrorist Attacks Overwhelm Amazon's Good News about Deal with Target», Seattle Times, 27 сентября 2001 г.

12 Saul Hansell, «Amazon Decides to Go for a Powerful Form of Advertising: Lower Prices and Word of Mouth», New York Times, 10 февраля 2003 г.

## Часть II

### Глава 5. Космический мальчик

1 Chip Bayers, «The Inner Bezos», Wired, март 1999 г.

2 Mark Leibovich, The New Imperialists (New York: Prentice Hall, 2002), с. 79.

3 «Local Team Wins Unicycle Polo Match», Albuquerque Tribune, 23 ноября 1961 г.

4 Albuquerque Tribune, 24 апреля 1965 г.

5 Leibovich, The New Imperialists, с. 73–74.

6 Там же, с. 71.

7 Там же, с. 74.

8 Джефф Безос, интервью Академии достижений, 4 мая 2001 г.

9 «The World's Billionaires», Forbes, 9 июля 2001 г.

10 Bayers, «The Inner Bezos».

11 Brad Stone, «Bezos in Space», Newsweek, 5 мая 2003 г.

12 Mylene Mangalindan, «Buzz in West Texas Is about Bezos and His Launch Site», Wall Street Journal, 10 ноября 2006 г.

13 Jeff Bezos, «Successful Short Hop, Setback, and Next Vehicle», сайт Blue Origin, 2 сентября 2011 г.

14 Adam Lashinsky, «Amazon's Jeff Bezos: The Ultimate Disrupter», Fortune, 16 ноября 2012 г.

### Глава 6. Теория хаоса

1 Saul Hansell, «Listen Up! It's Time for a Profit; a Front-Row Seat as Amazon Gets Serious», New York Times, 20 мая 2011 г.

2 Джефф Безос, выступление перед Американской ассоциацией издателей, 18 марта 1999 г.

3 В 2012 году мой научный ассистент Ник Санчес в соответствии с Законом о свободе информации подал в Департамент труда США запрос о наличии каких-либо жалоб на Amazon.com или допущенных компанией нарушений в период с 1995 г. по сегодняшний день. Обнаружилось, что, помимо освещавшихся в Allentown Morning Call случаев, в региональные и субрегиональные отделения Администрации профессиональной безопасности и здоровья (OSHA) поступило несколько десятков жалоб от сотрудников компании, темами которых были в том числе отсутствие перерыва на принятие душа в колл-центре в Вашингтоне, неосторожные действия водителей электропогрузчиков в Нью-Гемпшире, неправильная организация укрытия от торнадо в Пенсильвании и другие проблемы, такие как несвоевременное снаб-

жение кулеров минеральной водой, наличие плесени в комнате отдыха, недостаточно прочные защитные каски и вредные для здоровья уровни шума и загрязнения воздуха. Во всех случаях Amazon приводила OSHA доказательства соблюдения установленных норм и правил либо незамедлительно устраняла допущенное нарушение. Подавляющее большинство проблем решалось без необходимости вмешательства инспекции OSHA и штрафных санкций. Из всего, что нам удалось отыскать, самым серьезным был штраф в размере 3000 долларов, наложенный на вашингтонский центр Amazon Fresh за отсутствие надлежащим образом оформленного плана эвакуации сотрудников при возникновении чрезвычайной ситуации, связанной с утечкой аммиака. Однако здесь необходимо учесть, что, согласно Закону о свободе информации, мультюрисдикционные запросы должны направляться федеральным органам OSHA в соответствующие региональные отделения, что делает практически невыполнимой задачу собрать даже в течение года абсолютно все записи о нарушениях такой крупной общенациональной организации, как Amazon.

4 В июле 2012 г. Amazon запустила программу переобучения сотрудников своих центров обработки и выполнения заказов, которая предусматривала оказание помощи тем из них, кто хотел бы вернуться в школу, чтобы продолжить свое образование. Amazon заявила, что будет оплачивать расходы на обучение в размере до 2000 долл. в год в течение четырех лет для каждого сотрудника.

## Глава 7. Технологическая компания, а не ретейлер

1 Gary Rivlin, «A Retail Revolution Turns Ten», New York Times, 27 июля 2012 г.

2 Gary Wolf, «The Great Library of Amazonia», Wired, 23 октября 2003 г.

3 Там же.

4 Luke Timmerman, «Amazon's Top Techie, Werner Vogels, on How Web Services Follows the Retail Playbook», Xconomy, 29 сентября 2010 г.

5 Shobha Warrier, «From Studying under the Streetlights to CEO of a U. S. Firm!», Rediff, 1 сентября 2010 г.

6 Tim O'Reilly, «Amazon Web Services API», 18 июля 2002 г., <http://www.oreillynet.com/pub/wlg/1707>.

7 Damien Cave, «Losing the War on Patents», Salon, 15 февраля 2002 г.

8 O'Reilly, «Amazon Web Services API.»

9 Steve Grand, Creation: Life and How to Make It (Darby, PA: Diane Publishing, 2000), с. 132.

10 Патентная заявка на «Hybrid machine / human computing arrangement» от 12 октября 2001 г.; <http://www.google.com/patents/US7197459>.

11 «Artificial Artificial Intelligence», Economist, 10 июня 2006 г.

12 Katharine Mieszkowski, «I Make \$1.45 a Week and I Love It», Salon, 24 июля 2006 г.

13 Jason Pontin, «Artificial Intelligence, with Help from the Humans», New York Times, 25 марта 2007 г.

14 Джефф Безос, интервью Чарли Роузу, Charlie Rose, PBS, 26 февраля 2009 г.

## Глава 8. «Фиона»

1 Calvin Reid, «Authors Guild Shoots Down Rocket eBook Contract», Publishers Weekly, 10 мая 1999 г.

2 Steve Silberman, «Ex Libris», Wired, июль 1998 г.

3 Steven Levy, «It's Time to Turn the Last Page», Newsweek, 31 декабря 1999 г.

4 Jane Spencer и Kara Scannell, «As Fraud Case Unravels, Executive Is at Large», Wall Street Journal, 25 апреля 2007 г.

- 5 David Pogue, «Trying Again to Make Books Obsolete», New York Times, 12 октября 2006 г.
- 6 Джефф Безос, выступление в Лайк-Форест-колледже, 26 февраля 1998 г.
- 7 Walt Mossberg, «The Way We Read», Wall Street Journal, 9 июня 2008 г.
- 8 Mark Leibovich, «Child Prodigy, Online Pioneer», Washington Post, 3 сентября 2000 г.
- 9 Clayton Christensen, The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail (Boston: Harvard Business Review Press, 1997).
- 10 Джефф Безос, интервью Чарли Роузу, Charlie Rose, PBS, 26 февраля 2009 г.
- 11 David D. Kirkpatrick, «Online Sales of Used Books Draw Protest», New York Times, 10 апреля 2002 г.
- 12 Graeme Neill, «Sony and Amazon in e-Books Battle», Bookseller, 27 апреля 2007 г.
- 13 Brad Stone, «Envisioning the Next Chapter for Electronic Books», New York Times, 6 сентября 2007 г.
- 14 Джефф Безос, выступление в шоу Опры Уинфри, ABC, 24 октября 2008 г.

### Часть III

#### Глава 9. Отрыв!

- 1 Ben Charny, «Amazon Upgrade Leads Internet Stocks Higher», MarketWatch, 22 января 2007 г.
- 2 Victoria Barrett, «Too Smart for Its Own Good», Forbes, 9 октября 2008 г.
- 3 Jim Collins, Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't (New York: HarperCollins, 2001), с. 180.
- 4 Zappos Milestone: Timeline, Zappos.com, <http://about.zappos.com/presscenter/media-coverage/zappos-milestone-timeline>.
- 5 Parija B. Kavilanz, «Circuit City to Shut Down», CNN Money, 16 января 2009 г.
- 6 Ben Austen, «The End of Borders and the Future of Books», Bloomberg Businessweek, 10 ноября 2011 г.
- 7 Annie Lowrey, «Readers Without Borders», Slate, 20 июля 2011 г.
- 8 Scott Mayerowitz и Alice Gomstyn, «Target Among the Latest Chain of Grim Layoffs», ABC News, 27 января 2009 г.
- 9 Brad Stone, «Can Amazon Be the Wal-Mart of the Web?» New York Times, 19 сентября 2009 г.
- 10 Miguel Bustillo и Jeffrey A. Trachtenberg, «Wal-Mart Strafes Amazon in Book War», Wall Street Journal, 16 октября 2009 г.
- 11 Brad Stone и Stephanie Rosenbloom, «Price War Brews Between Amazon and Wal-Mart», New York Times, 23 ноября 2009 г.
- 12 Американская ассоциация книготорговцев, заявление в Департамент юстиции от 22 октября 2009 г.
- 13 Спенсер Ванг, аналитический отчет Credit Suisse First Boston от 16 февраля 2010 г.
- 14 Mick Rooney, «Amazon/Hachette Livre Dispute», Independent Publishing Magazine, 6 июня 2008 г.
- 15 Eoin Purcell, «All Your Base Are Belong to Amazon», Eoin Purcell's Blog, 14 мая 2009 г., <http://eoinpurcellsblog.com/2009/05/14/all-your-base-are-belong-to-amazon/>.
- 16 Согласно материалам суда, 29 января 2010 г. главный юристконсульт издательства Simon & Schuster написала генеральному директору Кэролин Кролл Рейди, что она «не



может поверить, что Джобс сделал такое заявление», назвав его «невероятно глупым», <http://www.nysd.uscourts.gov/cases/show.php?db=special&id=306>, с. 86.

17 Motoko Rich и Brad Stone, «Publisher Wins Fight with Amazon Over E-Books», New York Times, 31 января 2010 г.

## Глава 10. Целесообразные убеждения

1 Джефф Безос, интервью Чарли Роузу, Charlie Rose, PBS, 28 июля 2010 г.

2 Из обсуждения между Джеффом Безосом и Вернером Вогельсом, посвященного веб-сервисам Amazon, на Конференции изобретателей, Лас-Вегас, 29 ноября 2012 г.

3 «Editorial: Spitzer's Latest Flop», New York Sun, 15 ноября 2007 г.

4 Вадим Цыпин и Диана Цыпина против Amazon.com и др., Верховный суд Кинг-Каунти, дело № 10–2–12192–7 SEA.

5 Miguel Bustillo и Stu Woo, «Retailers Push Amazon on Taxes», Wall Street Journal, 17 марта 2011 г.

6 Aaron Glantz, «Amazon Spends Big to Fight Internet Sales Tax», Bay Citizen, 27 августа 2011 г.

7 Тим О'Рейли, сообщение в сети Google Plus, 5 сентября 2011 г., <https://plus.google.com/+TimOReilly/posts/QypNDmvJJq7>.

8 Zoe Corneli, «Legislature Approves Amazon Deal», Bay Citizen, 9 сентября 2011 г.

9 Bryant Urstadt, «What Amazon Fears Most: Diapers», Bloomberg Businessweek, 7 октября 2010 г.

10 Nick Saint, «Amazon Nukes Diapers.com in Price War – May Force Diapers' Founders to Sell Out», Business Insider, 5 ноября 2010 г.

11 Amazon, «Amazon Marketplace Sellers Enjoy High-Growth Holiday Season», пресс-релиз, 2 января 2013 г.

12 Roy Blount Jr., «The Kindle Swindle?», New York Times, 24 февраля 2009 г.

13 Brad Stone, «Amazon's Hit Man», Bloomberg Businessweek, 25 января 2012 г.

14 Thomas L. Friedman, «Do You Want the Good News First?», New York Times, 19 мая 2012 г.

15 «Contracts on Fire: Amazon's Lending Library Mess», AuthorsGuild.org, 14 ноября 2011 г.

16 Richard Russo, «Amazon's Jungle Logic», New York Times, 12 декабря 2011 г.

## Глава 11. Царство вопросительного знака

1 George Anders, «Inside Amazon's Idea Machine: How Bezos Decodes the Customer», Forbes, 4 апреля 2012 г.

2 Принципы лидерства Amazon, <http://www.amazon.com/Values-Careers-Homepage/b?ie=UTF8&node=239365011>.

3 Luisa Kroll и Kerry A. Dolan, «The World's Billionaires», Forbes, 4 марта 2013 г.

4 David Dykstra, «Bezos Completes \$28 Million Home Improvement», Seattle-Mansions. Blogspot.com, 1 октября 2010 г., <http://seattle-mansions.blogspot.com/2010/10/bezos-completes-28-million-home.html>.

5 Rebecca Johnson, «MacKenzie Bezos: Writer, Mother of Four, and High-Profile Wife», Vogue, 20 февраля 2013 г.



## Об авторе

Брэд Стоун на протяжении 15 лет освещает деятельность Amazon и других компаний технологического сектора. Он публикует свои статьи в таких изданиях, как Newsweek и New York Times. В настоящее время он работает старшим редактором в Bloomberg Businessweek и проживает в Сан-Франциско.

Его сайт: [www.brad-stone.com](http://www.brad-stone.com).