



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
Конец ознакомительного фрагмента.	29

# 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 техасском опыте обучения одаренных детей.

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

В дальнейшем в своей книге «Turning On Bright Minds: A Parent Looks at Gifted Education in Texas» («Включение светлых умов: родительский взгляд на обучение одаренных детей в Техасе») Джулия Рэй охарактеризовала Тима следующим образом: «Ученик с хорошо развитым интеллектом и худощавым телосложением, доброжелательный, но слишком серьезный». По свидетельству учителей, он был не особенно наделен лидерскими качествами, но среди сверстников чувствовал себя уверенно и мог ясно и доходчиво изложить все достоинства романа «Хоббит» Дж. Р. Р. Толкиена.

В свои 12 лет Тим уже был готов к конкурентной борьбе. Он рассказал Рэй, что прочел множество книг, стремясь получить специальный читательский сертификат, однако при этом признал, что все же уступает однокласснице, утверждавшей, что она невероятным образом умудряется читать по десятку книг в неделю. Тим также показал Рэй научный проект, над которым он в то время трудился. Это была работающая на батарейках 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 ошелолив этой сделкой мировые СМИ.

Многие из его сотрудников могут засвидетельствовать тот факт, что Безос чрезвычайно трудолюбив. Несмотря на свой искренний смех, который слышали многие, и публичный имидж веселого человека, он способен на неприятные для окружающих 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

---

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

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

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

Существует множество вещей, которые до сих пор не изобретены.  
Будущее полно открытий.  
Люди не имеют ни малейшего представления о том,  
сколь впечатляющи перспективы интернета,  
и сейчас мы находимся лишь в самом начале этого  
большого пути.

*Джефф Безос*

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

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

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

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

За последние годы очень многие обращали внимание на необычный смех Безоса: поразительный пульсирующий звук, раздающийся, когда этот человек запрокидывает голову, закрывает глаза и выпускает гортанный рев, похожий на нечто среднее между звуками, которыми сопровождается спаривание слонов, и шумом работающего электроинструмента. Часто Безос

начинает хохотать в ситуациях, где другие не видят ничего смешного. В каком-то смысле его смех сам по себе является неразгаданной головоломкой.

Внезапно раздающийся во время делового разговора, этот рокошущий 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. Тaleb 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.

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

Поэтому я начну свое повествование с оговорки, что идея создания Amazon возникла в 1994 г. на 40-м этаже одного из небоскребов в центре Манхэттена. Почти 20 лет спустя штат компании уже превышал 90 тысяч человек; она превратилась в одну из самых известных корпораций на планете и ныне не только радует покупателей широким ассортиментом, низкими ценами и высоким уровнем обслуживания, но и нервирует своими нововведениями даже легендарных мастодонтов розничной торговли. Вашему вниманию я представляю одну из попыток описания того, как все это произошло. Данная книга основана на информации, полученной в ходе проведения более чем 300 интервью с нынешними и бывшими руководителями и сотрудниками компании Amazon, в том числе и с самим Безосом, который, в конце концов, решил поддержать этот проект, несмотря на то, что, по его мнению, «время для мемуаров еще не пришло». Тем не менее, он позволил мне побеседовать с руководителями компании, с членами своей семьи и друзьями, за что я ему весьма благодарен. Я также использовал материалы таких изданий, как Newsweek, New York Times и Bloomberg Businessweek, за те 15 лет, что они писали об Amazon.

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

---

3 Тaleb 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 трудолюбом. Он провел на Уолл-стрит семь лет и на всех, кто его знал, производил неизгладимое впечатление своим острым умом и безграничной решительностью. После окончания Принстона в 1986 г. Джефф вместе с двумя профессорами Колумбийского университета работал на компанию Fitel, которая занималась созданием и развитием частной компьютерной трансатлантической сети для торговцев акциями. Грасиела Чичильнски, соучредитель компании и тогдашний начальник Безоса, запомнила его как способного и оптимистично настроенного сотрудника, который упорно трудился и организовывал деятельность компании в Лондоне и Токио. «Он не беспокоился о том, что думают другие люди, – вспоминала Чичильнски. – Когда перед ним оказывалась интеллектуально сложная проблема, он просто разжевывал ее и выдавал результат».

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

восхищался человеком по имени Фрэнк Микс, предпринимателем из Виргинии, сколотившим состояние на франшизах Domino's Pizza. Не меньшее уважение Безоса вызывал пионер компьютерных наук Алан Кей. Безос часто цитировал его замечание о том, что «точка зрения стоит 80 баллов IQ» – напоминание, что новый взгляд на известные вещи может привести к открытию. «Он учился абсолютно на всем, – вспоминал Минор. – Я не думаю, что на свете есть кто-то, известный Джеффу, от кого он ушел бы, не получив того урока, который этот человек мог бы ему преподать».

Безос вновь сменил работу, после того как «охотник за головами»<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 «потокот 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 спальньй 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 спальньй 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,

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

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

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

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

Процедура проведения собеседований, используемая в DESCO, в точности соответствовала способу мышления Безоса. В результате одного из таких собеседований в компанию попала женщина, впоследствии ставшая спутницей его жизни. Маккензи Таттл, которая в 1992 г. получила диплом Принстонского университета по специальности «английский язык» и училась у самой Тони 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 DESCO стремительно рос, и управлять им становилось все труднее. Несколько сотрудников компании рассказали, что в то время Шоу пригласил консультанта-психолога, который провел тестирование по методу Майерс-Бриггс для всего руководящего состава компании. Неудивительно, что все эти люди оказались интровертами – все, кроме Джеффа Безоса. В команде D. E. Shaw начала 1990-х годов он считался образцовым экстравертом.

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

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

---

6 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 пожилом дворецком, который вспоминает о личном и профессиональном выборе. Это наложило отпечаток на характер размышлений Безоса, и, принимая решение о следующем шаге в своей карьере, он ориентировался на то, что назвал «рамками минимизации сожалений».

«Когда вы погружены в гущу событий, то можете утонуть в ничего не стоящих мелочах, – рассказывал Безос несколько лет спустя. – Я знал, что в 80 лет не стану думать о том, почему в 1994-м я ушел с Уолл-стрит в самый неподходящий момент, не дождавшись получения годового бонуса. Это совсем не то, что беспокоит вас, когда вам 80. В то же время я знал, что могу до конца своих дней искренне сожалеть, что не поучаствовал в том, что называется интернет-бизнесом и что, как я был уверен, 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 Еххон. 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 DESCO в течение как минимум двух лет. Он не хотел переходить дорогу Дэвиду Шоу. «Ты только окончил вуз. У тебя есть долги. И, кроме того, это очень рискованное предприятие, – ответил Безос Холдену. – Оставайся пока на месте. Зарабатывай деньги, а через некоторое время я с тобой свяжусь».

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

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

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

## Глава 2

### Книга Безоса

Электронная доска объявлений Usenet; опубликовано 21 августа 1994 г.

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

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

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

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

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

*Резюме и сопроводительные письма присылайте на имя Джеффа Безоса.*

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

*Всем кандидатам будут предоставлены равные возможности.*

Лучший способ предсказать будущее – изобрести его.

Алан Кей

Они понимали, что для начала нужно сменить название на более подходящее. По словам первого юриста компании Тодда Тарберта, 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 застолбить за компанией верхние строчки списков найденных поисковыми системами сайтов – в то время результаты поиска располагались в алфавитном порядке.

Безосу и его супруге понравился и еще один вариант: Relentless.com. И хотя их друзья считали, что такое название звучит несколько 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 сомнений 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 имела в их каталоге, но отсутствовала на складе. Затем мы заказывали одну нужную нам книгу и девять экземпляров справочника по лишайникам. В результате они отправляли нам нужную книгу и вынужденно сообщали: „Извините, но мы не можем выполнить ваш заказ на книги о лишайниках“» {4}.

---

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

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

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

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

Рабочая версия сайта была запущена 16 июля 1995 г. и стала доступна для всех пользователей Сети. И практически сразу небольшая команда Amazon открыла для себя своеобразное окно в мир необычных человеческих пристрастий. Ранние пользователи интернета заказывали компьютерные руководства, коллекции комиксов про 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

---

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

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

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

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

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

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

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

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

печить свое существование и рост только за счет личных сбережений. Ник Ханауэр, словоохотливый завсегдатай 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}.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

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

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