

БРЕД СТОУН

ПРОДАЄТЬСЯ ВСЕ

ДЖЕФФ БЕЗОС ТА
ЕРА AMAZON

Переклала з англійської
Наталія Валевська

«НАШ ФОРМАТ»
КИЇВ • 2016

[Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Зміст

<i>Пролог</i>	9
Частина перша • ВІРА	
Розділ 1. Дім ФІНАНСОВИХ АНАЛІТИКІВ	25
Розділ 2. КНИГА БЕЗОСА	40
Розділ 3. ГАРЯЧКОВІ МРІЇ	30
Розділ 4. МІЛІРАВИ	120
Частина друга • ЛІТЕРАТУРНІ ВПЛИВИ	
Розділ 5. ХЛОПЧИК-РАКЕТА	163
Розділ 6. ТЕОРІЯ ХАОСУ	186
Розділ 7. ТЕХНОЛОГІЧНА КОМПАНІЯ, А НЕ РИТЕЙЛЕР	223
Розділ 8. ФІОНА	258
Частина третя • МІСІОНЕР ЧИ НАЙМАНЕЦЬ?	
Розділ 9. ВІДРИВ!	297
Розділ 10. ВИГІДНІ ПЕРЕКОНАННЯ	324
Розділ 11. КОРОЛІВСТВО ЗНАКА ПИТАННЯ	362
<i>Подяки</i>	386
Додаток. Список книг від ДЖЕФФА	389
<i>Примітки</i>	393

Дім фінансових аналітиків

Перш ніж стати найбільшою, за власним визначенням, книгарнею на планеті та головним онлайн-супермаркетом, *Amazon.com* був лише ідеєю, що витала у нью-йоркських офісах однієї з найбільш незвичних компаній на Волл-Стріт — D. E. Shaw & Co.

Цей квантитативний хедж-фонд, який працівники з любов'ю називали **DESCO**, заснований 1988 року Девідом Е. Шоу, колишнім професором комп'ютерних наук Колумбійського університету. Так само, як і засновники інших прогресивних квантитативних компаній тієї епохи, наприклад, **Renaissance Technologies** та **Tudor Investment Corporation**, Шоу пропагував використання комп'ютерів і складних математичних формул для дослідження аномальних закономірностей світових фінансових ринків. Коли, для прикладу, ціна акції в Європі ставала бодай трохи вищою, ніж у Сполучених Штатах, колишні комп'ютерні жокеї, а тепер — воїни Волл-Стріт у **DESCO** писали програмне забезпечення для швидкого проведення трейдингових операцій та використання цінової різниці.

Численна фінансова спільнота мало знала про D. E. Shaw, і її засновник-енциклопедист хотів, щоб так тривало й надалі. Фірма воліла працювати без зайвої уваги, оперуючи при цьому приватним капіталом багатих інвесторів, таких як фінансист - мільярдер Дональд Сассман і родина Тіш, та оберігаючи власні торгові алгоритми від конкурентів. Шоу був переконаний, що якщо **DESCO** мала стати лідером нових підходів до інвестування,

то єдиний спосіб утримати таке лідерство — це берегти свої внутрішні секрети і не навчати конкурентів підходам, що відкривають шлях до нових комп'ютерних можливостей.

Девід Шоу досягнув повноліття на світанку ери потужних суперкомп'ютерів. Він отримав ступінь доктора комп'ютерних наук у Стенфордському університеті у 1980 році та переїхав до Нью-Йорка, щоб викладати на факультеті комп'ютерних наук Колумбійського університету. Упродовж першої половини 80-х високотехнологічні компанії намагалися переманити його у приватний бізнес.

Інвестор Денні Гілліс, засновник компанії-виробника суперкомп'ютерів **Thinking Machines Corporation**, а потім близький друг Джеффа Безоса, майже переконав Шоу перейти до нього на роботу і зайнятися створенням комп'ютерів паралельної дії. Шоу попередньо прийняв пропозицію, а потім передумав, пояснивши Гіллісу, що хотів би працювати над чимось більш перспективним, а до сфери суперкомп'ютерів він завжди зможе повернутися після того, як розбагатіє. Гілліс заявив, що навіть якщо Шоу стане багатим — що дуже сумнівно, — він ніколи не повернеться до комп'ютерних наук (Шоу повернувся після того, як став мільярдером і передав постійне управління компанією **D. E. Shaw** іншим). «Я абсолютно помилюся в обох відношеннях», — згадує Гілліс.

Компанія **Morgan Stanley** остаточно витягнула Шоу зі світу університетської науки у 1986-му, залучивши його до відомої групи, яка працювала над програмним забезпеченням для статистичного арбітражу, що використовувалося у новій хвилі алгоритмічної торгівлі. Але Шоу прагнув самостійної діяльності. Він пішов із **Morgan Stanley** у 1988 році і, маючи на руках 28 млн доларів стартових інвестицій від інвестора Дональда Сасмана, заснував фірму у районі Вест-Віллідж на Мангеттені, над комуністичною книжковою крамничкою.

За задумом, **D. E. Shaw** мала бути не зовсім традиційною фірмою на Волл-Стріт. Шоу найняв не фінансистів, а науковців

та математиків — великих умів із оригінальним вихованням, найвищими вченими ступенями та помітною різницею в соціальному стані. Боб Гелфонд, який прийшов у DESCO після того, як фірма переїхала на верхній поверх будівлі на Південній Парковій Авеню, розповідає, що «Девід хотів застосувати силу технологій та комп'ютерів до фінансової сфери науковим способом» і що він «рівнявся на Goldman Sachs і хотів побудувати зразкову фірму Волл-Стріт».

З цим прагненням Девід Шоу скрупульозно точно керував своєю компанією. Він регулярно розсилав офіційні листи з інструкціями для співробітників щодо написання назви фірми особливим способом — з пробілом між літерами D. та E. Шоу розпорядився, щоб усі використовували тільки канонічне описання місії компанії — «торгувати акціями, облігаціями, ф'ючерсами, опціонами та іншими фінансовими інструментами» — саме у такому порядку. Невблаганність Девіда Шоу поширювалася також на більш істотні питання: будь-хто з його комп'ютерних науковців міг запропонувати ідеї для трейдингу, але вони мали пройти вимогливу наукову перевірку та статистичні тести, щоб довести свою ефективність.

У 1991 році D. E. Shaw виросла, тож компанія переїхала на верхні поверхи хмарочосу, що на Мангеттені, за квартал від Тайме Сквер. Серед вражаючих, але скромно вмебльованих офісів фірми, дизайн яких розробив архітектор Стівен Голл, був також двоповерховий вестибюль із люмінесцентними кольорами, спроектованими у вирізах у масивних білих стінах. Тієї осені Шоу проводив фандрейзинговий захід для кандидата у президенти Білла Клінтона, квитки на який коштували по 1000 доларів і який відвідали, зокрема, Жаклін Онассіста інші відомі особистості. Співробітників попросили покинути офіс того вечора до початку події. Джефф Безос, один із наймолодших віце-президентів фірми, залишився, щоб пограти у волейбол із колегами, але спершу зайшов зробити фото з майбутнім президентом.

Безосу на той момент було за двадцять, він мав сто сімдесят сантиметрів зросту, починав лисіти і мав пом'ятий та блідий вигляд, як фанатичний трудоголік. Пропрацювавши на Волл-Стріт близько п'яти років, він вражав практично усіх, із ким зустрічався, своїм гострим інтелектом та безмежною мотивацією. Після закінчення Принстонського університету у 1986 році Безос працював із професорами з Колумбійського університету в компанії, що називалася Fitel і розробляла приватну трансатлантичну комп'ютерну мережу для біржових трейдерів. Грасієла Чічільніскі, співзасновниця фірми та бос Безоса, згадують його як здібного та життєствердного співробітника, який працював без втоми і в певні періоди керував операціями фірми в Лондоні й Токію. «Його не хвилювало, що думають інші люди, — розповідає Чічільніскі. — Якщо дати йому хороше солідне інтелектуальне завдання, він гризтиме його, доки не розгадає».

Безос перейшов до фінансової фірми Bankers Trusty 1988 році, але на той момент він уже був розчарований тим, що вважав організаційним небажанням компаній кидати виклик статусу-кво, і шукав можливостей розпочати власний бізнес. Упродовж кількох місяців між 1989 та 1990 роками Джефф присвятив свій вільний час роботі над стартапом спільно з молодим працівником компанії Merrill Lynch Голсі Майнором, який пізніше заснував онлайн-мережу новин ШЕТ. Їхній ще незміцнілий задум, що мав на меті розсилати персоналізовані інформаційні бюлетені через факс, зазнав невдачі після того, як Merrill Lynch відмінили обіцяне фінансування. Утім Безос устиг справити враження. Майнор згадує, що Джефф Безос ретельно вивчав кількох багатих бізнесменів і йому особливо подобався чоловік на ім'я Френк Мікс, підприємець із Вірджинії, який розбагатів завдяки володінню франшизами Domino's Pizza. Він також захоплювався піонером комп'ютерних наук; ученим Аланом Кеєм та часто цитував його слова: «Точка зору варта 80 пунктів IQ» — нагадування про те, що для кращого розуміння речей варто подивитися на них під іншим кутом. «Він у кожного чомусь учився, — каже

Майнор. — Не думаю, що є люди, яких Джефф знав і від яких не засвоїв усіх можливих уроків».

Джефф Безос готовий був покинути Волл-Стріт назавжди, коли хедхантер переконав його зустрітися з керівництвом ще однієї фінансової компанії з незвичайним походженням. Пізніше він скаже, що у Девіді Шоу він зустрів споріднену душу для роботи — «це один із небагатьох людей, кого я знаю, з повністю розвинуеною лівою півкулею мозку і повністю розвинуеною правою півкулею»².

У DESCO Безос проявив чимало неординарних здібностей, які згодом помічатимуть у ньому його співробітники з *Amazon*. Він поведився дисципліновано та педантично, постійно записував ідеї у блокнот, який носив із собою, ніби вони могли втекти з його голови, якщо не зафіксувати їх на папері. Він легко залишав старі переконання та приймав нові, якщо з ними з'являлися кращі можливості. Уже тоді демонстрував ті ж хлоп'яче захоплення та несподіваний різкий сміх, які пізніше знатиме увесь світ.

Безос мислив аналітично про все, включно із соціальними ситуаціями. На той момент він ні з ким не зустрічався, тож почав ходити на уроки бальних танців, підрахувавши, що це підвищить кількість його контактів із тими, кого він називав «П+ жінки». Пізніше він публічно зізнається, що думав про те, як збільшити свій «потік жінок»³ — трейдерський аналог потоку угод, тобто кількість нових можливостей, доступних для банкіра. Джефф Голден, який спершу працював на Безоса в *D. E. Shaw & Co*, а потім в *Amazon*, розповів, що той був «найбільш замкнутим хлопцем з усіх, кого я зустрічав. Він мав дуже систематичний підхід до абсолютно всього у своєму житті».

У *D. E. Shaw* не дбали про безглузді формальності, притаманні іншим фірмам на Волл-Стріт; своєю поведінкою компанія була більше схожа на стартап із Кремнієвої долини. Замість костюмів та краваток працівники носили джинси або штани- хакі, а ієрархія була горизонтальною (хоча ключова інформація про трейдингові формули зберігалася під сімома замками).

Здається, Безосу подобалась ідея робочого дня нон-стоп; на випадок, якщо йому довелося б заночувати в офісі, він тримав там скручений спальний мішок, а також підстилку на підвіконні. Ніколас Лавджой, колега, який пізніше приєднався до Безоса в *Amazon*, вважає, що той спальний мішок був «частково реквізитом, а частково і справді корисною річчю». Коли вони таки виходили з офісу, Безос та його колеги по *DESCO* часто проводили час разом за грою в нарди чи бридж до самого ранку, зазвичай на гроші.

Компанія розвивалася, і Девід Шоу замислився над тим, як розширити її базу талантів. Він почав шукати за межами кіл математичних та наукових диваків — серед високоосвічених молодих людей, «свіжих» випускників університетів із найкращими результатами на своїх факультетах та помітним талантом до конкретних предметів. Фірма також прочесала ряди науковців із програми Фулбрайтата списки найуспішніших студентів кращих університетів і відправила сотні листів, у яких представляла компанію та проголошувала: «Наш підхід до набору персоналу—невиправдано елітарний».

Ті, хто відповідав на лист і мав високі середні бали з профільних предметів та тестів на професійну придатність, отримували запрошення до Нью-Йорка, де проводили виснажливий день у співбесідах. Працівники фірми отримували задоволення від того, що ставили новобранцям випадкові запитання на кшталт: «Скільки факсимільних апаратів є у Сполучених Штатах?». Їхня мета — подивитися, як кандидати упораються зі складними проблемами. Після інтерв'ю усі працівники, які брали участь у процесі відбору, збиралися разом і давали кожному кандидату одну з чотирьох оцінок: точно не наймати, швидше не наймати, швидше наймати, точно наймати. Один негативний відгук міг запросто відсіяти кандидата.

Пізніше Безос розпочне застосовувати ці та інші техніки управління Шоу в Сіетлі. Працівники *Amazon* досі користуються тими самими оцінками під час голосування за потенційних колег.

Процес пошуку та відбору нових кандидатів, що їх практикували у DESCO, точно відповідав світогляду Безоса; завдяки цьому у компанію потрапила людина, яка стала йому супутницею життя. МакКензі Таттл, випускниця факультету англійської мови Принстонського університету 1992 року, яка навчалася у письменниці Тоні Моррісон, прийшла в хедж-фонд як адміністративний асистент, а пізніше перейшла працювати безпосередньо на Безоса. Лавджой пригадує, як одного вечора Безос винайняв лімузин і повіз кількох колег до нічного клубу. «Він пригощав усю групу, але його увага стосувалася виключно МакКензі».

Згодом МакКензі розповідала, що це вона завоювала Безоса, а не навпаки. «Мій кабінет знаходився по сусідству з його, і цілими днями я слухала цей неймовірний сміх, — розповіла вона журналу *Vogue* у 2012 році⁴. — Як можна було не закохатися у той сміх?» Вона розпочала кампанію із завоювання Безоса, запросивши його на обід. Пара заручилася після трьох місяців побачень, а ще затри місяці вони одружилися. Їхнє весілля відбулося у 1993-му на курорті *Breakers* у Вест Палм Біч; гостей розважали іграми та вечіркою біля готельного басейну. Із фірми *D. E. Shaw* на весіллі були присутні Боб Гелфонд та комп'ютерний програміст на ім'я Том Карзес.

Тим часом DESCO швидко розросталася, і нею стало все важче керувати. Кілька співробітників того періоду пригадують, як у фірму запросили консультанта, який провів тестування Маєрса-Бріггса на тип особистості для всього керівного складу компанії. Нічого дивного не було в тому, що всі отримали результат «інтроверт».

Найменшим інтровертом у команді виявився Джефф Безос. Для *D. E. Shaw* початку 1990-х він був типовим екстравертом.

У DESCO Безос проявив себе природженим лідером. А вже 1993-го він віддалено керував чиказькою групою з опціонної торгівлі, що була частиною компанії⁵, а також провів висококласний вихід фірми на так званий третій ринок — позабіржовий

фондовий ринок; на якому індивідуальні інвестори можуть торгувати акціями без комісій, що стягуються Нью-йоркською фондовою біржею⁵. Браян Марш — програміст компанії, а пізніше співробітник Amazon — розповів, що Джефф Безос був «неймовірно харизматичним та переконливим щодо проекту третього ринку. Було нескладно помітити: він — справжній лідер». Однак відділ Безоса постійно стикався з труднощами. Ключовим гравцем у тій сфері був такий собі Бернард Медофф (автор великої фінансової піраміди, що обвалилася у 2008-му). Компанія Медоффа була лідером на третьому ринку і міцно за нього трималася. Безоста його команда зі своїх вікон бачили, як офіси Медоффа у **Lipstick Building** на **East Side** височіли над містом.

На Волл-Стріт фірму D. E. Shaw вважали засекреченим хедж-фондом, але вона бачила себе по-іншому. Відповідно до філософії Девіда Шоу, компанія не була хедж-фондом, а скоріше лабораторією різноманітних технологій, повного новаторів і талановитих інженерів, які вміли застосовувати комп'ютерну науку до вирішення широкого спектру проблем⁶. Інвестиції були лише однією зі сфер, де можна було використати її здобутки.

Тож у 1994-му, коли можливості інтернету почали відкриватися тим небагатьом, хто за ним у той час спостерігав, Шоу зрозумів, що його компанія має унікальний шанс їх використати. Очолити цю місію він благословив Джеффа Безоса.

D. E. Shaw мала всі умови для того, аби скористатися можливостями інтернету. Більшість працівників послуговувалася не спеціальними трейдинговими терміналами, а робочими станціями Sun із доступом до інтернету та ранніми інтернет-інструментами типу Gopher, Usenet, електронної пошти і браузера під назвою Mosaic. Для створення документів вони використовували університетський інструмент форматування LaTeX, утім, Безос відмовився від цієї програми — на його думку, вона була надто ускладненою. D. E. Shaw однією з перших на Волл-Стріт зареєструвала власну веб-адресу: інтернет-реєстри свідчать, що запит на реєстрацію Deshaw.com був здійснений у 1992 році.

Goldman Sachs оформила свій домен у 1995-му, а Morgan Stanley ще роком пізніше.

Шоу, який користувався інтернетом та його попередником ARPANET ще у роки викладання в університеті, захоплювався ідеєю комерційного та соціального використання єдиної світової комп'ютерної мережі. Безос уперше зустрівся з інтернетом на курсі астрофізики у Принстоні 1985-го, але до працевлаштування у DESCO не задумувався про його комерційний потенціал. Шоу і Безос мали традицію зустрічатися на кілька годин щотижня для обговорення ідей застосування цієї технологічної хвилі, після чого Безос працював над перевіркою можливості їхнього втілення⁷.

На початку 1994 року під час дискусій між Безосом, Шоу та іншими працівниками D. E. Shaw народилося кілька пророчих бізнес-планів. Один із них полягав у створенні безкоштовного сервісу електронної пошти із залученням реклами — ця ідея потім ляже в основу електронних поштових сервісів Gmail і Yahoo Mail. На її основі DESCO створила компанію під назвою Juno, яка вийшла на ринок у 1999-му і майже одразу після того злилася з конкурентом NetZero.

Ще один проект мав на меті створення нового інструменту для фінансових послуг, який дав би змогу інтернет-користувачам торгувати акціями та облігаціями онлайн. У 1995 році Шоу втілював його за допомогою дочірньої компанії FarSight Financial Services, попередника типу E-Trade. Пізніше він продав її Merrill Lynch.

Була ще одна ідея, яку обговорювали Шоу і Безос. Вони називали її «магазин, де продається все».

Декілька керівників DESCO того часу розповідають, що ідея «магазину, де продається все» була простою: це інтернет-компанія, яка б виступала посередником між клієнтами та виробниками та продавала практично будь-який продукт в усьому світі. Важливою складовою першої версії проекту була можливість для клієнтів залишати письмові відгуки щодо будь-якого