

Введение

Уолтер Айзексон

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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