

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	9
ЧАСТИНА ПЕРША ВИНАХІДНИЦТВО	
<i>Розділ 1</i> Мегакрутий продактменеджер	31
<i>Розділ 2</i> Назва така нудна, що ніхто й не помітить	66
<i>Розділ 3</i> Ковбої і вбивці	83
<i>Розділ 4</i> Рік, коли критики мали б з'їсти свої капелюхи	109
<i>Розділ 5</i> «Демократія гине в темряві»	133
<i>Розділ 6</i> Наступ на Голлівуд	152
ЧАСТИНА ДРУГА ВАЖЕЛІ	
<i>Розділ 7</i> Машина селекції	180
<i>Розділ 8</i> Майбутнє Amazon — це CRaP	205
<i>Розділ 9</i> Остання миля	235
<i>Розділ 10</i> Поклади золота на власному подвір'ї	268
<i>Розділ 11</i> Gradatim ferociter	290
ЧАСТИНА ТРЕТЯ НЕЗДОЛАННІСТЬ	
<i>Розділ 12</i> Соціальна ліцензія	312
<i>Розділ 13</i> Фактори ускладнення	345
<i>Розділ 14</i> Рахунок від суспільства	377
<i>Розділ 15</i> Пандемія	412
<i>Подяки</i>	441
<i>Примітки</i>	444

Його геніальність полягала не в тому, щоб робити винаходи; радше він винаходив систему, яка давала змогу робити винаходи. Десятки дослідників, інженерів і ентузіастів-аматорів у поті чола працювали на Едісона в ретельно продуманій ієрархічній структурі, яку він створив і контролював.

Грем Мур, роман «Останні дні ночі»

Мене це завжди дивувало. Ті людські риси, які ми високо цінуємо, — доброта, щедрість, відкритість, чесність, чуйність, співчутливість — у нашій системі існування є супутниками неуспішності. Натомість риси, які ми зневажаємо, — жорсткість, корисливість, жадоба збагачення, скупість, егоцентризм, самозакоханість — супроводжують успіх. І хоча люди захоплюються високими стандартами перших, вони люблять результати, що їх продукують другі.

Джон Стейнбек, повість «Консервний ряд»

Вступ

Це було велелюдне зібрання в приміщенні — один з тих офіційних заходів, про які незабаром уже згадуватимемо як про анахронізм, такий собі стародавній звичай часів віджилої цивілізації. Відбулося воно недільного вечора в листопаді 2019 року, за місяць до того, як у китайському місті Вухань зареєстрували перші випадки коронавірусної інфекції COVID-19, що стало початком найгіршої пандемії в сучасній історії. У Вашингтоні, у Національній портретній галереї при Смітсонівському інституті, зібралися зірки світової політики, преси, бізнесу й мистецтва. Мішель Обама, Гіллари Клінтон, Ненсі Пелосі й сотні інших запрошених високоповажних гостей одне за одним заїжджали на внутрішнє подвір'я музею, щоб узяти участь в урочистій церемонії. Ішлося про поповнення постійної експозиції галереї портретами шістьох легендарних американців. Серед них були творець мюзиклу «Гамільтон» Лін-Мануель Міранда, редакторка Vogue Анна Вінтур, а також найбагатша людина світу, засновник і керівник компанії Amazon Джефф Безос.

На портреті, який написав художник-фотореаліст Роберт Маккерді, Безос у сліпучо-білій сорочці зі сріблястою краваткою стоїть на цілковито білому тлі й дивиться просто на вас тим пронизливим поглядом, який ось уже двадцять п'ять років викликає сум'яття в працівників Amazon. Безоса спершу красномовно представив аудиторії його старший син, 19-річний Престон. Отримуючи нагороду «Портрет нації» за «відданість справі, креативність, індивідуальність, далекоглядність і винахідливість», Джефф подякував присутній у залі чималій групі підтримки із членів родини й колег

і виголосив коротку промову, у якій звучали характерні ноти публічного смирення.

— В основі мого життя — довга вервиця помилок. Можна сказати, я зажив цим певної слави в ділових колах. Хтось із присутніх тут користується Fire Phone?

У відповідь — тиша. Залою прокочуються смішки, адже всі знають, що 2014 року Amazon розробила власний смартфон, який безславно провалився на ринку*.

— Ну от, ніхто. Я так і знав. Дякую.

На цю репліку публіка реагує дружним реготом. А проте Безос веде далі:

— Якщо я колись зробив щось цікаве, щось важливе чи корисне — за кожною такою справою стоїть довгий шлях експериментів, помилок і поразок. Через це я весь у рубцях і шрамах.

Саме тому, наголосив Безос, він і обрав Маккерді з-поміж митців, яких йому представив музей. Бо шукав «когось, хто зумів би зобразити мене гіперреалістично, кожную мою ваду, кожен дефект, кожен мій шрам».

Аудиторія була в захваті від цієї промови й вітала Безоса стоячи. Вечір вийшов справді емоційним. Гості пили й танцювали під музику гурту Earth, Wind & Fire. Комік Джеймс Корден, який презентував нагороду пані Вінтур, пародіював її, надягнувши білу перуку, чорні сонячні окуляри та підбите хутром пальто. «Скажіть Безосу, хай зробить мені каву!» — імпровізував Корден. Заможна публіка захоплена гиготіла.

А втім, за межами цього залу ставлення до Amazon і її генерального директора на двадцять шостому році існування компанії було аж ніяк не таким однозначним. Amazon бурхливо розвивалась, але її ім'я було дещо заплямоване. Щоразу, коли на честь компанії лунали оплески, тут же звучали й голоси критиків. Нею захоплювалися, деякі споживачі навіть обожнювали її, та водночас люди часто ставилися до компанії з недовірою, підозрюючи її в прихованих корисливих

* Акції Amazon втратили 10 % вартості внаслідок збитків, пов'язаних із невдалим запуском свого смартфона на ринок. Він не надто відомий за межами США, оскільки основна стратегія збуту передбачала співпрацю з американським стільниковим оператором AT&T. — Тут і далі прим. наук. ред., якщо не зазначено іншого.

намірах. А карколомне зростання власних активів засновника на тлі злиденного становища працівників на складах Amazon привертало увагу до асиметричного розподілу грошей і влади — проблеми, що досі видається нерозв'язною. Історія Amazon перестала бути неймовірним досвідом розвитку бізнесу і прикладом, який надихає. Тепер це привід до дискусії про шлях подальшого суспільного розвитку і про зобов'язання великих компаній перед своїми працівниками та громадами, у яких вони базуються. А ще про їхню відповідальність за долю нашої такої уразливої до будь-яких впливів планети.

Що стосується останнього питання, то Безос вирішив зняти проблему, зініціювавши програму Climate Pledge. Її підписанти беруть на себе зобов'язання до 2040-го — на десять років раніше, ніж це передбачено Паризькою кліматичною угодою — повністю відмовитися від викидів вуглецю, що спричинюють глобальне потепління. Раніше під тиском критики Amazon за прикладом низки інших компаній оприлюднила дані про свої вуглецеві викиди. Уже багато років у компанії працював відділ сталого розвитку, розробляючи щоразу ефективніші стандарти використання приміщень і винаходячи нові способи заощаджувати витратні пакувальні матеріали. Однак було замало просто інформувати суспільство про діяльність відділу і публікувати звіти про викиди вуглецю. Безос наполягав на креативному підході компанії до кліматичного питання, щоб мільйони споживачів у всьому світі сприймали Amazon як лідера у відповідальному ставленні до довкілля й почувалися причетними до доброї справи, заходячи на її сайт і натискаючи кнопку «Купити».

Шлях до цієї мети не просто був складним — він губився в хмарах вуглецевих викидів від дедалі більшої армади літаків, вантажівок і автофургонів Amazon¹. Проте Безос хотів урочисто презентувати своє «кліматичне зобов'язання» й широким жестом запросити інші компанії приєднатися до нього. У компанії навіть обговорювали сценарій відео, у якому Безос оголошує про цю ініціативу, стоячи на верхівці айсберга десь посеред Арктики. Піарники й справді кілька днів сушили собі голову тим, як реалізувати цей шалено складний план, пов'язаний з неабиякими вуглецевими викидами, та, на щастя, зрештою від нього відмовилися. Для презентації ініціативи обрали набагато доступніше й тепліше місце — приміщення Національного пресклубу у Вашингтоні.

Тож уранці 19 вересня 2019 року, за два місяці до гала-вечірки в Смітсонівському інституті, кількадесят представників ЗМІ зібрались у пресцентрі на рідкісну подію — спілкування з керівником Amazon. Безос сидів на малій сцені в товаристві Крістіани Фігерес, колишньої виконавчої секретарки Рамкової конвенції ООН з питань змін клімату.

— Прогнози науковців-кліматологів, зроблені ними якихось п'ять років тому, виявилися хибними, — розпочав Безос. — Льодовики Антарктики тануть темпами, на сімдесят відсотків вищими за прогнозовані. Так само й вода в океані теплішає на сорок відсотків швидше, ніж науковці передбачали п'ять років тому.

Тож тепер, вів далі він, Amazon ставить перед собою нові цілі — повністю перевести свою діяльність на відновні джерела енергії. Для початку компанія замовляє виробництво 100 тисяч електромобілів у компанії Rivian Automotive — стартапу в Плімуті, штат Мічиган, свого часу профінансованого з допомогою Amazon.

Потім Безос відповідав на запитання журналістів. Один репортер поцікавився, як він ставиться до групи активістів усередині компанії, об'єднаних гаслом «Працівники Amazon — за справедливість у питаннях клімату»². Серед іншого ці активісти вимагали, щоб Amazon припинила фінансово підтримувати політиків, які заперечують важливість проблеми кліматичних змін, і розірвала укладені через хмарний сервіс угоди з виробниками викопних паливних матеріалів.

— Гадаю, ці вимоги цілком зрозумілі й виправдані, — відповів Безос, однак відразу зауважив, що згодний не з усіма вимогами групи. — Ми не хочемо перетворювати цю ситуацію на драму про хибне користування суспільними ресурсами. Тож мусимо спільно попрацювати над пошуком рішень.

Мине лише кілька місяців, і посеред пандемії ковіду Amazon звільнить двох організаторів цієї групи активістів.

Я теж був на тій пресконференції й підняв руку, щоб поставити Безосу останнє на цьому заході запитання. Чи впевнений він, що людство здатне на швидкі дії, щоб уникнути розвитку найпохмуришого сценарію у зв'язку з глобальним потеплінням?

— За своєю природою я оптиміст, — відповів Безос, пронизуючи мене фірмовим лазероподібним поглядом, який так точно відтворив

художник Роберт Маккерді. — Справді вірю, що люди здатні бути кмітливими й винахідливими, коли ставлять перед собою амбітні цілі, коли налаштовані досягти успіху й пристрасно прагнуть отримати результат, — тоді вони знаходять вихід з будь-якої скрути. І зараз ми, усе людство, зіткнулися саме з такою ситуацією. Гадаю, ми це подолаємо. Я просто впевнений, що подолаємо.

Його відповідь свідчила про абсолютну віру в технологічний прогрес і в те, що найцілеспрямованіші та найкмітливіші інноватори здатні знайти вихід з будь-якого глухого кута. Принаймні в той момент він говорив як старий добрий хлопець Джефф. Аж ніяк не мільярдер, засновник і керівник бізнесу, що, на думку одних людей, став проривом людства в захопливе майбутнє, а на думку інших — цвяхом у домовину чесної конкуренції та самого вільного підприємництва.

У наші дні Amazon продає практично все, сумлінно й оперативно доправляє запаковані товари споживачам, живить значну частку інтернету інформацією зі своїх центрів накопичення й аналізу даних, транслює для нас телевізійні шоу та фільми, навіть виробляє лінійку популярних акустичних систем, керованих голосом. Та якихось три десятиліття тому це була сама лиш ідея, яку жваво обговорювали на сороковому поверсі мангеттенського хмарочоса.

Якщо так трапилося, що ви не обізнані із цією легендарною сторінкою історії інтернету, то кількома абзацами перекажу. Переступивши поріг свого 30-річчя, Джеффри Престон Безос покинув високооплачувану роботу в престижному хедж-фонді D. E. Shaw на Волл-стріт, обравши натомість ризиковану стежку підприємництва. Він розпочав справу, що видавалася доволі скромним бізнесом: відкрив онлайн-книгарню. Разом із 24-річною дружиною Маккензі прилетів з Нью-Йорка до Форт-Верта і відчинив гараж, де простоював батьківський Chevy Blazer 1988 року. Дружина сіла за кермо, і вони попрямували на північний захід. Сидячи в пасажирському кріслі, Безос заповнював на своєму ноутбуці електронну таблицю, складаючи фінансовий план. Це відбувалося 1994 року, інтернет переживав свою добу палеоліту.

Джефф заснував свій стартап у східному передмісті Сіетла, у гаражі при будиночку з трьома спальнями і бокатою металевою