

ЗМІСТ

<i>Передмова Волтера Айзексона</i>	7
<i>Список джерел</i>	33

ЧАСТИНА I • ЛИСТИ ДО АКЦІОНЕРІВ

Головне — думати про довгострокову перспективу. <i>1997 рік</i>	36
Одержимість. <i>1998 рік</i>	42
Робота на довгострокову перспективу. <i>1999 рік</i>	49
Націленість на довгострокову перспективу. <i>2000 рік</i>	56
Клієнтська франшиза — наш найцінніший актив. <i>2001 рік</i> ...	60
Те, що добре для клієнтів, добре й для акціонерів. <i>2002 рік</i> ...	65
Довгострокове мислення. <i>2003 рік</i>	69
Роздуми про фінанси. <i>2004 рік</i>	72
Ухвалення рішень. <i>2005 рік</i>	78
Розвиток нових бізнесів. <i>2006 рік</i>	82
Команда місіонерів. <i>2007 рік</i>	85
Рух у зворотному напрямку. <i>2008 рік</i>	89
Постановка цілей. <i>2009 рік</i>	93
Основні інструменти. <i>2010 рік</i>	97
Сила винахідливості. <i>2011 рік</i>	101
Внутрішній стимул. <i>2012 рік</i>	107
«Вау!». <i>2013 рік</i>	112
Три великі ідеї. <i>2014 рік</i>	127

Великі переможці платять за багато експериментів. 2015 рік	138
Відвернути День Другий. 2016 рік	151
Формування культури високих стандартів. 2017 рік	158
Інтуїція, допитливість і сила пошуку. 2018 рік	172
Масштабування в ім'я добра. 2019 рік	181

ЧАСТИНА II · ЖИТТЯ ТА РОБОТА

Подарунки долі	194
Вирішальний момент у Принстоні	196
«Ми — те, що ми обираємо»	198
Винахідливість	202
Чому я перейшов з хедж-фонду в торгівлю книжками	205
Пошук першопричини	209
Створення багатства	210
Ідея Prime	211
Думати на три роки наперед	212
Звідки виникла ідея Amazon Web Services	214
Alexa, ШІ та машинне навчання	216
Фізичні магазини та Whole Foods	220
Придбання Washington Post	221
Довіра	224
Гармонія між роботою та особистим життям	226
Підбір талантів	228
Рішення	229
Конкуренція	232
Урядовий контроль і великі компанії	234
«Кліматичне зобов'язання»	236
Фонд Першого Дня	241
Мета польоту в космос	245
Для Америки це все ще День Перший	258

ПЕРЕДМОВА ВОЛТЕРА АЙЗЕКСОНА

Мене часто запитують, кого із сучасників я міг би поставити в один ряд з героями своїх біографій: Леонардо да Вінчі, Бенджаміном Франкліном, Адою Лавлейс, Стівом Джобсом та Альбертом Айнштайном. Усі вони були дуже розумними. Але не це зробило їх особливими. Розумних людей — хоч греблю гати, та багато з них і ламаного шеляга не варті. Головне — мати творчі здібності та гарну уяву. Саме вони роблять людину справжнім новатором. І тому моя відповідь на це запитання — Джефф Безос.

Із чого ж складається творчість та уява і чому я вважаю, що Безоса можна порівняти з тими видатними особистостями, чий життєвий шлях я досліджував?

По-перше, це допитливість, і допитливість пристрасна. Візьміть Леонардо. У його захопливих нотатниках ми бачимо розум, який з енергійною та грайливою цікавістю витанцьовує по всіх сферах життя. Зачаровує те, як він ставить сотні не пов'язаних між собою запитань і намагається дати на них відповіді: *Чому небо блакитне? Як виглядає язик дятла? Крила птаха рухаються швидше, коли піднімаються чи коли опускаються? Наскільки форма водяного виру схожа на форму кучерів на волоссі? Чи пов'язаний м'яз нижньої губи з м'язом верхньої губи?* Леонардо не потрібно було знати ці речі, щоб намалювати «Мону Лізу» (хоча це й допомогло); йому потрібно було їх знати, бо він був Леонардо, незмінно і пристрасно допитливим. «У мене немає особливого таланту, — якось сказав Айнштайн. — Мені просто страшенно цікаво». Це не зовсім

так (у нього, безперечно, був особливий талант), але він мав рацію, коли сказав: «Допитливість важливіша за знання».

Друга ключова риса — любов до мистецтва і науки та вміння їх поєднувати. Щоразу, коли Стів Джобс представляв новий продукт, як-от iPod або iPhone, його презентація закінчувалася вуличними знаками, які показували перехрестя вулиць Гуманітарних наук і Технологій. «У ДНК Apple закладене розуміння того, що самої технології недостатньо, — сказав він на одній із таких презентацій. — Ми вважаємо, що саме в поєднанні з гуманітарними науками технологія дає той результат, який змушує наші серця співати». Айнштайн також розумів, наскільки важливо переплітати мистецтво і науку. Коли під час роботи над загальною теорією відносності він відчував, що потрапив у глухий кут, то діставав свою скрипку й грав Моцарта, кажучи, що музика допомагає йому поєднатися з гармонією сфер. Від Леонардо да Вінчі ми отримали найпотужніший символ такого зв'язку між мистецтвом і наукою — «Вітрувіанську людину», малюнок оголеного чоловіка, що стоїть у колі та квадраті, тріумф анатомії, математики, краси та духовності.

Насправді це корисно — захоплюватися всіма галузями знань. Леонардо да Вінчі та Бенджамін Франклін хотіли знати все про все, що було пізнаваним. Вони вивчали всі дисципліни: від анатомії, ботаніки, музики, мистецтва до зброярства та гідротехніки. Люди, які люблять усі галузі знань, найкраще помічають закономірності, що існують у природі. І Франклін, і Леонардо були зачаровані вітряними вихорами та водовертями. Франкліну це допомогло зрозуміти, як шторми рухаються вздовж узбережжя, і намалювати першу карту течії Гольфстрім. Леонардо це допомогло зрозуміти, як працює серцевий клапан, а також намалювати воду навколо щиколоток Ісуса на «Хрещенні Христа» та локони Джоконди.

Іншою рисою по-справжньому творчих людей і новаторів є те, що вони можуть створювати «поле викривлення реальності». Цю фразу використовували, коли говорили про Стіва Джобса, а походить вона з епізоду серіалу «Зоряний шлях», у якому інопланетяни створили цілий новий світ виключно за допомогою сили розуму. Коли його колеги заявляли, що ту чи іншу ідею або пропозицію Джобса неможливо реалізувати, він використовував прийом,

якого навчився від гуру в Індії: він дивився на них, не кліпаючи, і говорив: «Не бійтеся. Ви зможете це зробити». Зазвичай це працювало. Він змушував людей виходити з себе, втрачати самовладання, але при цьому змушував їх робити те, що вони вважали неможливим.

З цим пов'язана здатність «мислити інакше», як казав Джобс у відомій рекламі Apple. На початку двадцятого століття наукова спільнота сушила голову над тим, як швидкість світла могла здаватися постійною, незалежно від того, наскільки швидко спостерігач рухався до або від його джерела. У той час Альберт Айнштайн був клерком третього розряду в патентному бюро у Швейцарії та вивчав пристрої, які надсилали сигнали між різними годинниками, щоб синхронізувати їх. Він дійшов нестандартної ідеї з огляду на усвідомлення того, що люди в різних станах руху по-різному сприйматимуть синхронізацію годинників. Можливо, швидкість світла завжди постійна, припустив він, тому що сам час відносний і залежить від стану руху людини. Іншим фізикам знадобилося кілька років, щоб зрозуміти, що ця «теорія відносності» була правильною.

Останньою рисою, притаманною всім моїм героям, є те, що вони зберегли дитяче відчуття дива. У певний момент життя більшість з нас перестає ламати голову над повсякденними явищами. Наші вчителі та батьки втрачають терпець і вимагають, щоб ми перестали ставити так багато дурних питань. Ми можемо насолоджуватися красою блакитного неба, але більше не замислюємося, чому воно має саме такий колір. Леонардо замислювався. Так само як і Айнштайн, який писав друзі: «Ми з вами назавжди залишимося допитливими дітьми, які не перестають дивуватися великій таємниці життя». Ми повинні пильнувати за тим, щоб ніколи не втратити здатності дивуватися, як у дитинстві, і не дозволити цьому трапитися з нашими дітьми.

Джефф Безос втілює всі ці риси. Він не втратив здатності дивуватися й зберігає ненаситну, по-дитячому радісну цікавість майже до всього. Його інтерес до розповідей та оповідань пов'язаний не лише з тим, що Amazon починала з продажу книжок, це також його особиста пристрасть. У дитинстві Безос щодня читав десятки

науково-фантастичних романів у місцевій бібліотеці, а тепер він організовує щорічний виїзний семінар для письменників і кінематографістів. Так само і з його інтересом до робототехніки та штучного інтелекту, який хоч і виник завдяки Amazon, однак перетворився на справжню інтелектуальну пристрасть, і тепер він щороку проводить ще одну зустріч, яка збирає експертів з машинного навчання, автоматизації, робототехніки та питань космосу. Він збирає історичні артефакти, пов'язані з видатними науковими досягненнями, дослідженнями та відкриттями. І цю любов до гуманітарних наук та пристрасть до технологій поєднує зі своїм діловим інстинктом.

Ця тріада — гуманітарні науки, технології та бізнес — зробила його одним із найуспішніших і найвпливовіших новаторів сучасності. Як і Стів Джобс, Безос змінив багато галузей. Amazon, найбільший у світі інтернет-магазин, змінив те, як ми здійснюємо покупки і чого очікуємо від служби доставки. Більше половини домогосподарств у США є членами Amazon Prime, і в 2018 році Amazon доставила 10 млрд посилок, що на 2 млрд більше загальної кількості людей на планеті. Amazon Web Services (AWS) надає послуги та програми хмарних обчислень, що дають змогу стартапам і відомим компаніям легко створювати нові товари та послуги, так само як App Store від Apple відкрив абсолютно нові шляхи для ведення бізнесу. Echo від Amazon створила новий ринок для домашніх смартколонок, а Amazon Studios створює популярні серіали та фільми. Amazon також має намір докорінно змінити галузі охорони здоров'я та фармацевтики. Купівля нею мережі Whole Foods Market спочатку викликала збентеження, аж поки не стало очевидним, що цей крок може стати блискучим способом звести до купи різні напрямки нової бізнес-моделі Безоса, що включає роздрібну торгівлю, замовлення в інтернеті та надшвидку доставку в поєднанні з фізичними магазинами. А ще Безос заснував приватну космічну компанію з довгостроковою метою переміщення важкої промисловості в космос і став власником газети Washington Post.

Звичайно, подібно до Стіва Джобса та інших, він також має деякі риси, які викликають роздратування. Незважаючи на славу та вплив (а також гучний сміх), він залишається до певної міри

загадкою. Однак історія його життя й написані ним тексти дозволяють зрозуміти, що ним рухає.

Коли Джефф Безос був малим хлопчиком — нестримно допитливим капловухим реготуном, — він проводив літо в південному Техасі на великому ранчо свого діда по материнській лінії Лоуренса Гіза, прямолінійного, але люблячого чоловіка, колишнього морського офіцера, який на посаді помічника директора Комісії з атомної енергії брав участь у створенні водневої бомби. З ним Джефф навчився бути самостійним. Коли дід купив зламаний бульдозер, вони побудували кран, щоб витягти шестерні та полагодити їх. Вони разом кастрували худобу, будували вітряки, прокладали труби й вели довгі розмови про передові досягнення науки, технології та космічні подорожі. «Він сам виконував усю ветеринарну роботу, — згадує Безос. — Він навіть сам робив голки, щоб зашивати худобу. Він брав шматок дроту, розігрівав його паяльною лампою, розплющував, заточував, просвердлював отвір — і голка готова. Якись тварини навіть вижили».

Джефф був ненаситним читачем з невгамовним розумом. Дід брав його до бібліотеки, де було величезне зібрання науково-фантастичної літератури. Влітку Джефф перебирав полиці й прочитав сотні книжок. Айзек Азімов і Роберт Гайнлайн стали його улюбленими авторами, і пізніше в житті він не лише цитував їх, а й час від часу згадував їхні правила, уроки та вислови.

Упевненість у собі та дух авантюризму йому також прищепила мати, Джекі, яка була такою ж наполегливою та різкою, як її батько й син. Вона завагітніла Джеффом, коли їй було всього сімнадцять. «Вона була старшокласницею, — пояснює Джефф. — Ви, мабуть, думаєте: “Ого, в 1964 році в Альбукерке, напевно, дівчині було дуже класно бути вагітною”. Ні, не було. Знадобилося багато сили духу. І допомоги від батьків. Її навіть намагалися вигнати зі школи. Певно, думали, що вагітність може бути заразною. А мій дід, крутий і мудрий чолов’яга, домовився з директором, і той дозволив їй доучитися». Який головний урок Джефф отримав від неї? «Ростеш із такою матір’ю і маєш неймовірну силу духу», — каже він.

Біологічний батько Джеффа керував магазином велосипедів і виступав у цирковій трупі на моноциклі. Вони з Джекі були