

Глава 3

Лихорадочные мечты

В начале 1997 г. Джефф Безос прилетел в Бостон, чтобы выступить в Гарвардской школе бизнеса. Он прочитал свою лекцию перед студентами, изучавшими курс менеджмента и маркетинга, после чего сделал вид, что его нет в аудитории, когда те стали обсуждать перспективы его компании. После часовой дискуссии присутствовавшие на лекции пришли к консенсусу: Amazon вряд ли сможет пережить волну, вызванную массовым выходом крупных ретейлеров в интернет. «Похоже, вы действительно хороший парень, поэтому, я надеюсь, вы поймете нас правильно. Вам действительно нужно продаться Barnes & Noble и уйти с рынка уже сейчас», – без обиняков сказал Безосу один из участников дискуссии.

Присутствовавший в тот момент в аудитории студент по имени Брайан Бертуйстл вспоминал, что Безос воспринял этот вердикт сдержанно и осторожно. «Не исключено, что вы правы, – ответил основатель Amazon. – Но я думаю, что вы можете недооценивать все трудности, с которыми сопряжен отказ от привычных методов ведения бизнеса для традиционных компаний. Им сложно быть достаточно гибкими, чтобы сосредоточить усилия на новом для них направлении. Поживем – увидим, кто из нас прав».

После окончания лекции лишь несколько человек остались, чтобы поговорить с Безосом, – гораздо меньше,

чем обычно, когда в школе бизнеса выступала приглашенная знаменитость. Одним из оставшихся оказался Джейсон Килар (который на протяжении последующих девяти лет будет строить свою карьеру в Amazon, пока не перейдет на должность главного исполнительного директора видеосайта Hulu). Когда очередь дошла до Бертуистла, выяснилось, что Безосу пора ехать в аэропорт, поэтому куратор курса предложил, чтобы Бертуистл подвез главу Amazon на своей машине. «Отлично, – согласился Безос. – Я смогу сэкономить деньги на такси».

Во время 15-минутного путешествия Безос предположил, что Бертуистл заинтересован в получении работы, и тут же решил провести с ним собеседование.

«Почему вы хотите работать в Amazon.com?» – спросил он.

Бертуистл не был готов к собеседованию, но, тем не менее, решил подыграть Безосу.

«Я изучаю историю, – сказал он. – Поэтому, если я смогу присоединиться к такой компании, как ваша, на столь раннем этапе ее развития, я буду чувствовать, что участвую в чем-то исторически важном».

Безос чуть не закричал от восторга: «Именно так мы и рассуждаем в Amazon.com! Смотрите: на этот рынок выйдет множество компаний, большинство из которых не выживет. Останутся лишь несколько несокрушимых брендов, и мы будем одним из них».

Сделав короткую паузу, Безос задал следующий вопрос: «Почему канализационные люки круглые?»

«Джефф, если вы хотите добраться до аэропорта вовремя, вы не должны спрашивать у меня такие вещи», – взмолился Бертуйстл.

Раздался взрыв знаменитого смеха Безоса, который настолько поразил Бертуйстла, что тот чуть не съехал с шоссе в кювет.

«Нет, серьезно, – сказал Безос. – Как бы вы ответили?»

«Может быть, они круглые потому, что это делает их более удобными для установки?»

«Ответ неправильный, но попытка неплохая», – заявил Безос [1].

Когда Бертуйстл окончил Гарвард, он присоединился к Amazon вместе с Киларом и Энди Яссаем, который много лет спустя встанет у истоков новаторского бизнеса – облачного сервиса Amazon. Они были одними из первых выпускников школ бизнеса, нанятых в компанию, которая ранее благоволила исключительно к техническим талантам. Кроме того, именно они стали кадровым ресурсом, потребовавшимся Безосу в критический момент развития компании.

В начале 1998 г. Марк Брейер, обреченный пионер брумбола и директор Amazon по маркетингу, принес Безосу результаты социологического опроса, которые показывали, что значительное число опрошенных его

службой людей не пользовались сайтом Amazon.com и не собирались этого делать просто потому, что они редко покупают книги. По словам Брейера, эта угнетающая статистика, похоже, не слишком опечалила Безоса. Он поручил тому создать из принятых в компанию недавних выпускников Гарвардской школы бизнеса «спецподразделение» для определения таких категорий товара, которые отличались бы потенциально высоким спросом, но были бы не очень хорошо представлены в обычных магазинах и могли бы легко доставляться по почте. В этом заключалась ключевая концепция изначальной стратегии Amazon: максимальное использование возможностей интернета для обеспечения покупателям лучшего выбора продукции по сравнению с имеющимся в традиционных розничных магазинах. «Я принес ему очень плохие новости о нашем бизнесе – и непостижимым образом это лишь вдохновило его», – рассказывал Брейер.

Теперь идея расширения ассортимента продаваемых товаров казалась Безосу актуальной. В умах клиентов бренд Amazon был тесно связан исключительно с книгами. А Джефф хотел иметь такой же универсальный бренд, как Virgin Ричарда Брэнсона, ассоциирующийся сразу со многими вещами, начиная от музыки и заканчивая авиакомпанией и ликером. Кроме того, Безос нуждался в Amazon, чтобы инвестировать в технологии, опережая при этом конкурентов. «К тому времени Джефф уже все просчитал в своем блокноте и знал, что должно было произойти. Ему требовалось все – или ничего», –

говорил Джозел Шпигель, вице-президент Amazon по технологиям, который в свое время работал в Microsoft и Apple.

Джой Кови считает, что Безос с самого начала не планировал ограничиваться только книгами, но ждал подходящего момента для расширения. «Он всегда имел большие аппетиты, – говорила она. – Это был просто вопрос выбора оптимального времени для реализации имеющихся возможностей».

Так или иначе, весной того года Энди Яссай взял на себя музыкальное направление, Килар принялся исследовать рынок видеопродукции, а их бывшая однокурсница по Гарвардской школе бизнеса Виктория Пикетт стала изучать коробочные релизы программного обеспечения, и этим список их интересов отнюдь не исчерпывался. Выводы, к которым они пришли, были представлены на выездном совещании, проходившем в отеле Westin. Руководители Amazon выбрали в качестве наиболее приоритетного направления музыку, а вторичной целью определили видеодиски. Ветераны компании, сроднившиеся с идеей создания в интернете книжного хаба, вдруг, к своему смущению, обнаружили, что миссия Amazon стала теперь гораздо шире. Девиз на главной странице сайта поменялся с «Самый большой на Земле книжный магазин» сначала на «Книги, музыка и многое другое», а затем на «Самый большой выбор на Земле» – Amazon начал свое превращение в «магазин всего».

Ближе к концу однодневного выездного совещания Безос попросил всех собравшихся составить и записать свой прогноз торгового оборота компании на ближайшие пять лет. Присутствовавший там Юджин Вей, специалист по стратегическому планированию, запомнил, что прогноз самого Безоса оказался одним из наиболее оптимистичных, но при этом он полагал, что никто и близко не подошел к правильным цифрам. Участники совещания даже не подозревали, с чем им вскоре придется столкнуться.

Для расширения ассортимента товаров и, соответственно, складских площадей Amazon был нужен не только хороший план, но и дополнительный капитал. Поэтому в мае того года компания, выпустив «мусорные» облигации¹⁹, привлекла 326 млн долл., а в следующем феврале еще 1,25 млрд долл., что на тот момент оказалось крупнейшим предложением конвертируемых долговых обязательств в истории. С учетом того, что ставка в итоге получилась равной 4,75 %, можно сказать, что по тем временам привлечение заемного капитала обошлось компании довольно дешево. К их собственному удивлению, Кови и Безосу не пришлось, как годом ранее, прикладывать серьезных усилий, чтобы заинтересовать обычно консервативно настроенных институциональных акционеров. Инвесторы, которые уже успели приобрести вкус к вложениям в доткомы, выстроились в очередь за облигациями Amazon.

Рэнди Тинсли, казначей и директор по корпоративному развитию Amazon, встретился в субботу со своим

коллегой по финансам Тимом Стоуном, чтобы подписать документы для сделки с конвертируемыми облигациями. После этого он отправился в автосервис, где в его джип должны были установить новую стереосистему. Показав подписанные документы сидящему за стойкой служащему, он похвастался: «Хотите знать, что это такое? – спросил он. – Это миллиарды долларов».

Тот период двухлетнего безумия получил впоследствии название «бум доткомов».

В конце 1990-х годов веб-пространство превратилось из провинциальной области обитания продвинутых чудиков в сферу интересов журналистов, трейдеров и обычных людей, которые впервые заинтересовались вложением денег в интернет-компаниях. В результате широко распространившиеся восторженные прогнозы о предстоящих изменениях в деловой и общественной жизни привели к образованию фондового пузыря, при взгляде на который рационально мыслящим наблюдателям приходила в голову мысль о массовом помешательстве. Компания Yahoo! оценивалась дороже, чем корпорация Disney; Amazon стоила больше, чем легендарная розничная сеть Sears. В Кремниевой долине предприниматели и их спонсоры упивались бьющим через край оптимизмом, и обильные вливания венчурного капитала обеспечили ощущение эйфории, затянувшееся на два года. Капитал стоил дешево, возможности казались безграничными, и ананасы с рябчиками присутствовали на каждом столе.

При этом трудно было найти кого-то, кто делал бы более высокие ставки на интернет, чем Джефф Безос. Он как никто другой верил, что веб-пространство способно серьезно преобразить мир, в котором взаимодействуют компании и клиенты, поэтому он продолжал мчаться вперед без оглядки. Его слова: «Я думаю, что наша компания недооценена», – стали еще одним часто повторяемым «джеффизмом». «Мир просто не понимает, во что вскоре превратится Amazon», – говорил Безос. В период бума доткомов, продолжавшийся с 1998-го до начала 2000 г., Amazon сумела привлечь трудно вообразимые 2,2 млрд долл., выпустив три отдельных облигационных займа. Компания много тратила, в том числе и на приобретения, которые даже несколько лет спустя трудно было объяснить потребностями развития основного бизнеса. Amazon открыла на территории США пять новых дистрибьюторских центров, два из которых позже пришлось закрыть, уволив при этом сотни сотрудников.

При всех злоключениях Безос продолжал сохранять спокойствие. Что бы ни случилось, неудачи лишь заставляли его еще активнее продвигать свою компанию, осваивая новые территории. Однажды он сказал Рiku Долзеллу, бывшему военнослужащему, перешедшему в Amazon из Wal-Mart: «На самом деле я пугливая курица. Зато в своих мыслях – я большой смельчак». Сьюзан Бенсон вспоминала, как однажды утром она поднималась в лифте центрального офиса вместе с основателем

Amazon. При этом она держала на поводке своего пса Руфуса. Безос некоторое время спокойно изучал корги, а затем сказал: «Ты очень милая собака, Руфус, – и, обернувшись к Бенсон, добавил: – Но, вы знаете, он совсем не смелый».

Безос часто употреблял это слово: «смелость». В первом письменном обращении к частным акционерам компании, написанном совместно Безосом и Джой Кови и разосланном казначеем Рассом Грандинетти в начале 1998 г., слово «смелость» было использовано множество раз. «Мы предпочитаем принимать не робкие, а смелые инвестиционные решения в тех случаях, когда видим хорошие возможности для захвата лидерских позиций на конкурентном рынке, – говорилось в том письме. – Некоторые из этих инвестиций окупятся, другие нет, но в любом случае мы получим еще один ценный урок». В письме также указывалось, что компания будет принимать свои решения, основываясь на долгосрочных перспективах стимулирования свободного денежного потока и увеличения занимаемой доли рынка, вместо того чтобы ориентироваться на извлечение краткосрочной прибыли. В частности, один из разделов письма посвящался тому, каким нестандартным образом компания планировала действовать на Уолл-стрит.

Мы считаем, что основным индикатором нашего успеха должна стать та акционерная стоимость, которую мы сумеем создать в долгосрочной перспективе. Этот показатель будет являться прямым результатом нашей способности расширять и укреплять нынешние ведущие

позиции компании на рынке. Чем более явным становится наше рыночное лидерство, тем мощнее выглядит наша экономическая модель. Лидерство на рынке можно конвертировать непосредственно в более высокий объем выручки, более высокую доходность, бóльшую оборачиваемость капитала, и, соответственно, в более значительную отдачу на вложенный капитал.

Все принимаемые нами решения последовательно отражали именно такой подход. Мы в первую очередь оцениваем себя, используя те показатели, которые характеризуют степень нашего лидерства на рынке: рост выручки и клиентской базы, количество повторных покупок и узнаваемость нашего бренда. Мы вкладывали и продолжаем агрессивно вкладывать деньги в расширение и приумножение нашей клиентской базы, в продвижение нашего бренда и в инфраструктуру, поскольку мы движемся к созданию стабильно востребованной франшизы.

Внутри Amazon этот текст стал эквивалентом Священного Писания. Безос переписывал его каждый год, приурочивая к годовым отчетам компании, и каждый раз Amazon с удивительной точностью следовала изложенной в этих словах философии и выполняла данные обещания.

Свою доткомовскую эпоху компания начала с того, что принято называть мегасделками. В конце 1990-х она потратила десятки миллионов долларов на то, чтобы стать эксклюзивным продавцом книг на таких популярных

сайтах, как AOL, Yahoo! MSN и Excite. Эти сайты назывались «порталами», поскольку именно они являлись основными стартовыми точками для путешествий по Сети, в которые все чаще отправлялись новые и технически неискушенные пользователи. Обычно, заключая подобные сделки, владельцы порталов получали от контрагентов пакеты акций их компаний, но Безос отказался платить такую цену – он был скуп и когда речь шла о распределении акций, и когда ставился вопрос о разрешении сотрудникам компании летать бизнес-классом. Вместо этого он заплатил каждому portalу наличными и, помимо прочего, сумел договориться о том, чтобы ссылки на продаваемые Amazon книги предъявлялись пользователям не только как результат прямого поиска. Например, если кто-то делал на AOL.com запрос по поводу лыжного отдыха, он видел ссылки на продающиеся на сайте Amazon книги о лыжах.

В повседневной деятельности компании Безос жестко требовал соблюдения принципов строгой экономии; он заставил сотрудников платить за парковку и потребовал, чтобы все руководители летали эконом-классом. При этом в некоторых вопросах он проявлял удивительную для него расточительность. В начале 1998 г., переманив Рэнди Тинсли из Intel на должность директора по корпоративному развитию, он встретил его словами: «Я с нетерпением жду момента, когда мы с вами займемся шопингом». За этим последовала трата денег с поистине эпическим размахом. Среди прочего Amazon купила

видеосайт IMDB.com, британский книжный интернет-магазин BookPages, германский книжный интернет-магазин Telebuch, интернет-рынок Exchange.com, одну из первых социальных сетей PlanetAll и занимающуюся сбором интернет-данных компанию под названием Alexa Internet. Эти приобретения привели к появлению опытных руководителей, но Amazon двигалась слишком быстро и была слишком хаотично организована, чтобы эффективно интегрировать приобретенные компании и их технологии. В итоге большинство новых руководителей покинули компанию через год или два, не выдержав лихорадочного темпа работы, тоскливой сизтлской погоды или и того, и другого одновременно.

Кроме того, Amazon вела активную игру на рынке венчурного капитала. В 1998 г. Безос и венчурный капиталист Джон Дозерр увидели потенциал в создании интернет-аптек и основали стартап Drugstore.com, наняв для его запуска одного из давних руководителей Microsoft Питера Ньюперта. Треть этой компании принадлежала Amazon. Начало деятельности данного предприятия выглядело многообещающе, поэтому в течение следующих двух лет Тинсли и Безос инвестировали десятки миллионов принадлежащих Amazon долларов в различные доткомы, включая Pets.com, Gear.com, Wineshopper.com, Greenlight.com, Homegrocer.com и городской сервис доставки Kozmo.com. В обмен на свои деньги Amazon получала миноритарные пакеты акций и места в совете директоров каждой компании. Компания считала, что эти вложения могут оказаться очень

удачными, если продаваемая стартапами продукция и услуги получают хороший спрос в интернете. Стартапы, в свою очередь, приобретали сильного партнера, инвестирующего в их грядущий успех. Почти все эти компании не сумели пережить крах рынка доткомов, начавшийся в 2000 году. Безос в тот момент был занят решением собственных проблем, и, кроме того, он не обладал ни темпераментом, ни временем, чтобы попытаться их спасти. На этих инвестициях компания потеряла сотни миллионов долларов. «Amazon должна сконцентрироваться на своем собственном бизнесе, – сказал Тинсли. – Нашей самой большой ошибкой было представление, будто нас хватит на то, чтобы позаботиться обо всех этих компаниях».

Внутри Amazon сотрудники продолжали жить по предписаниям Безоса, призывавшим их к экономии, с трепетом наблюдая, как он ставит на кон все большее и большее количество фишек. Джин Поуп, один из первых инженеров Apple, перешел в Amazon, где работал его бывший коллега Джоэл Шпигель. Понаблюдав несколько месяцев за диким расширением компании, Поуп сказал Шпигелю: «То, что здесь происходит, похоже на строительство гигантского космического корабля, который мы собираемся отправить в полет. И когда мы закончим, он либо отправится на Луну, либо взорвется, оставив на земле огромный дымящийся кратер. Так или иначе, я хочу быть здесь, когда это произойдет».

В процессе роста компании Безос дал еще один повод думать, что его амбиции простираются гораздо дальше,

чем кто-либо мог предположить. Он принялся нанимать все больше руководителей из Wal-Mart. В начале 1998 г. следующей кадровой целью Amazon стал бывший коллега Рика Долзелла, вице-президент Wal-Mart по дистрибуции Джимми Райт. Работая в Wal-Mart, Райт иной раз настолько раздражал окружающих, что однажды во время ссоры бывший рейнджер Долзелл просто взял Райта за шиворот, приподнял над полом, вынес в коридор и захлопнул дверь. Но, несмотря на это, Долзелл понимал, что если кто-то и сможет претворить в жизнь амбициозные планы Безоса в отношении быстрого наращивания распределительных мощностей компании, то это будет только Джимми Райт. «Я не был уверен, что во всей Америке нашелся бы кто-то другой, кто смог бы это сделать», – говорил Долзелл.

Безос обхаживал Райта в течение нескольких месяцев и летом пригласил его на экскурсию по складу, расположенному на Доусон-стрит. Безос сказал, что перед компанией стоит задача десятикратного расширения существующей системы распределения, причем не только в США, но и на новых для Amazon рынках Великобритании и Германии. Райт поинтересовался у Безоса, какие товары тот собирается доставлять покупателям. «Он ответил, что не знает, – вспоминал Райт, – и сказал, что ему нужно, чтобы эта система могла справиться с чем угодно. Я ответил ему: „Вы, видимо, меня разыгрываете?“ – на что он заявил: „Нет, такова наша миссия“. Я должен был найти решение,

позволяющее доставлять покупателям все что угодно, ну разве что кроме авианосца».

Никогда прежде Райту не приходилось решать проблемы такого масштаба. В Wal-Mart распределительные центры отправляли контейнеры с товарами по графику раз в день во все магазины, находящиеся в окрестностях конкретного склада. В Amazon же складским работникам приходилось иметь дело с бесчисленным количеством пакетов, которые следовало направить самым разным адресатам. Здесь не могло быть и речи о какой-либо предсказуемости, поскольку продажи Amazon росли на 300 % в год.

В то время, когда Райт начал искать решение поставленной Безосом задачи, Джой Кови в преддверии наступления Дня благодарения 1998 г. обнаружила, что разрыв между количеством сделанных на сайте заказов и количеством отправленных пакетов растет. Она подняла тревогу. В результате в Amazon был объявлен всеобщий аврал, и в рамках корпоративной программы, получившей название «Спасти Санту», каждый сотрудник из главного офиса должен был отработать ночную смену на Доусон-стрит либо на новом складе в штате Делавэр. Сотрудники приводили с собой друзей и членов семьи, перекусывали принесенными из дома бутербродами и кофе и часто спали прямо в своих автомобилях перед выходом на работу на следующий день. При этом Безос проводил конкурсы, победителями которых становились те сотрудники, кому удавалось быстрее других забирать заказы с полок.

Когда рождественские праздники закончились, Безос поклялся, что Amazon никогда больше не будет испытывать нехватку физических возможностей для удовлетворения потребительского спроса.

Примерно в то же время Райт показал Безосу проект нового склада в Фернли, штат Невада, в 50 км к востоку от Рино. Глаза основателя загорелись. «Это прекрасно, Джимми», – сказал он.

Райт спросил, кому еще следует показать план и какую отдачу от инвестиций он должен будет запланировать.

«Не волнуйтесь об этом, – ответил Безос. – Главное, чтобы все оказалось построено».

«Но мне нужно получить разрешение», – заметил Райт.

«Вы только что его получили», – заключил Безос.

В течение следующего года Райт потратил огромную сумму – 300 млн долл. Он не только построил склад в Фернли, но и приобрел и переоборудовал другие склады: один вблизи Атланты, два в Кентукки и еще один в штате Канзас. Он превратил их в реальные версии рисунков Эшера²⁰ с автоматизированными устройствами на стропилах, с мигалками в проходах, с полками, указывающими сотрудникам на правильные упаковки, и с конвейерными лентами, которые выбегали из огромной машины под названием Crisplants. Этот умный агрегат забирал товары с конвейеров, сканировал их, рассортировывал по клиентским заказам и переправлял на упаковку и отправку. Созданные им объекты Райт

распорядился называть не складами, а распределительными центрами, как это было принято во внутреннем лексиконе Wal-Mart.

Райт продолжал жить и вести частную консалтинговую практику в Бентонвилле, поэтому все 15 месяцев пребывания в Amazon он курсировал между домом и Сиэтлом. Помимо прямых обязанностей, Райт, устраивая барбекю на заднем дворе своего дома или посещая фитнес-центр в Бентонвилле, занимался тем, что склонял своих бывших коллег к переходу в Amazon. «В офисе Wal-Mart в то время отсутствовал даже интернет, – говорила Керри Моррис, переметнувшаяся из Wal-Mart в компанию Безоса. – У нас не было электронной почты. Никто из нас вначале даже не понимал, что Джимми имел в виду, когда говорил об интернет-торговле».

В Amazon знали, что Wal-Mart будет болезненно реагировать на факты подобного браконьерства на ее территории. Моррис рассказывала, что интервью с ней проводилось в атмосфере секретности. В Сиэтле она останавливалась у друзей, а не в отеле, и переговоры проходили в кафе Starbucks, а не в офисе потенциального работодателя. Все накладные расходы для организации данной встречи Amazon, по словам Моррис, оплатила наличными. В конечном счете, за тот год к Безосу перешло более десятка человек из Wal-Mart.

Эти кадровые вливания привели к началу трений между сотрудниками. Те, кто уже работал в Amazon, люди не

старше 40 лет, воспитывались на лозунгах Безоса о том, что в его компании все иначе, чем у других. Новые сотрудники, пришедшие из Бентонвилля, были значительно старше, и дерзость молодежи воспринималась ими с неудовольствием. Один известный «эмигрант» из Wal-Mart Том Шарп занял пост вице-президента по мерчандайзингу и продержался в компании чуть больше года. Бертуйстл, выпускник Гарварда со степенью MBA, вспоминал, что его знакомство с Шарпом происходило примерно следующим образом: «Как вы сказали, вас зовут?» – «Брайан Бертуйстл». – «Ну так вот, Баттуистл, теперь за дело берутся взрослые дяди. Мы здесь для того, чтобы заставить вещи работать так, как это должно быть в реальном бизнесе».

В конце концов, переманивание специалистов из Wal-Mart породило еще одну проблему. Для реализации своего проекта Drugstore.com Безос и Доэрт взяли на работу инженера из Wal-Mart по имени Кол Рэйман, который, в свою очередь, тоже принялся снимать кадровые сливки, набирая в свою команду бывших коллег из Бентонвилля. Это переполнило чашу терпения корпорации Wal-Mart, которая подала иск в суд штата Арканзас, обвинив Amazon, Клейнера и Drugstore.com в попытке украсть коммерческую тайну. Джон Доэрт шутил, что, перемещаясь по территории штата, он уже не может чувствовать себя в безопасности.

Эта судебная тяжба не имела для Amazon серьезных последствий и носила, скорее, символический характер, но именно она перевела нараставшую напряженность в

отношениях между признанным лидером розничной торговли и дерзким интернет-выскачкой в открытую конфронтацию. Некоторых это серьезно опечалило. Так, жена Рика Долзелла Кэтрин была очень расстроена тем, что ее новые знакомые находились в состоянии войны с теми, кто составлял ее привычный круг общения. Как-то раз Долзелл случайно упомянул об этом в присутствии Безоса, и вскоре Безос и Маккензи появились на пороге дома Долзеллов с цветами и экземпляром автобиографии Сэма Уолтона²¹ «Сделано в Америке»²².

Сам Безос очень тщательно изучил эту книгу и органично вписал кредо основателя Wal-Mart о бережливости и «предвзятости действий» в корпоративную культуру Amazon. В принесенном им для Кэтрин Долзелл экземпляре книги он подчеркнул один конкретный отрывок, в котором было описано, как Уолтон заимствовал лучшие идеи у своих конкурентов. С точки зрения Безоса, каждая розничная компания стоит на плечах тех гигантов, которые появились раньше нее. Эта мысль содержалась и в любимейшей основателю Amazon книге. На последней странице, в разделе, законченном всего за несколько недель до смерти Уолтона, было написано:

Возможно ли повторение истории Wal-Mart в наши дни? Мой ответ: конечно, это возможно. Вполне вероятно, что где-то сейчас есть кто-то – даже сотни тысяч человек, – кто обладает достаточно хорошей идеей, чтобы повторить весь путь. Путь будет пройден снова, снова и снова при условии, что этот кто-то достаточно сильно

захочет сделать все необходимое, чтобы добраться до цели. Все зависит от отношения и способности постоянно учиться и управлять бизнесом.

Джефф Безос обладал всеми теми качествами, о которых писал Сэм Уолтон. Он органически не допускал возможности какой-либо приостановки в развитии Amazon и генерировал нескончаемый поток идей относительно того, как улучшить работу сайта, сделать его более привлекательным для посетителей и все время оставаться на шаг впереди своих конкурентов.

В начале 1998 г. Безос был серьезно вовлечен в деятельность своего подразделения, носившего название «Персонализация и сообщества» и призванного помогать клиентам находить книги, музыку и фильмы, которые могут оказаться для них интересными. В мае того же года он просматривал список 100 бестселлеров Amazon, и ему в голову пришла светлая мысль: почему бы не оценивать абсолютно весь имеющийся на сайте ассортимент, а не только лидеров продаж? «Я подумал: „Эй, а почему мы останавливаемся на сотне? Это же интернет, а не какой-то газетный список бестселлеров. Мы способны позволить себе иметь рейтинговый список, который можно продолжать и продолжать“», – сказал он в интервью Washington Post [2].

При этом идея заключалась не только в создании нового индикатора популярности, но и в том, чтобы обеспечить авторам и издателям лучшее представление об их творчестве – и удовлетворить некоторые из их

подсознательных стремлений. «Безос заранее знал, что рейтинг продаж станет для авторов своего рода наркотиком, – говорил Грег Линден, один из первых инженеров Amazon. – Он настаивал, чтобы цифры рейтинга на сайте изменялись немедленно, при поступлении каждого нового заказа».

Это казалось нетривиальной задачей. Серверы Amazon уже и без того были нагружены до предела, а используемое для управления базами данных программное обеспечение Oracle не предназначалось для обработки дополнительных запросов, генерируемых увеличивающимся числом посетителей сайта. Тогда инженеры компании пошли на хитрость: они стали фиксировать данные о продажах каждые несколько минут и с той же периодичностью обновлять рейтинги на сайте. Сервис, получивший название Amazon Sales Rank, был представлен в июне и привел в ужас не только авторов, которые с маниакальным упорством начали проверять свои рейтинги в любое время дня и ночи, но и членов их семей, и более чем подозрительных редакторов и издателей. «Я понимаю, насколько это может быть увлекательно, но, вероятно, им следовало бы потратить свое время с большей пользой, например, написав новую книгу», – прокомментировал ситуацию редактор со стажем Джон Стерлинг [3].

Примерно в это же время Amazon подала заявку на получение патента на свою систему оформления заказов под названием 1-Click. Идея ее создания возникла во время совместного обеда Безоса с Шелом Кафаном и

специалистом по разработке интерфейсов Пери Хартманом еще в 1997 г., когда основатель Amazon заявил о своем желании максимально упростить для клиентов процедуру покупки товара на сайте. Хартман, выпускник факультета компьютерных наук Вашингтонского университета, разработал систему, которая предусматривала наличие предварительной настройки реквизитов кредитной карты клиента и предпочтительного адреса доставки, что в дальнейшем обеспечивало возможность осуществления покупки с помощью одного-единственного нажатия кнопки.

За счет даже незначительного упрощения процедуры онлайн-покупки Amazon могла бы получить дополнительный доход в миллионы долларов и одновременно выкопать вокруг своего бизнеса глубокий ров, защищающий позиции компании от нападков конкурентов. Патентная заявка на 19 страниц начиналась заголовком «Метод и система для размещения заказа на покупку через сеть передачи данных» и была утверждена осенью 1999 г. Amazon зарегистрировала торговую марку «1-Click» и положила начало многолетним дебатам по поводу разумности юридической защиты базовых бизнес-инструментов.

Критики утверждали, что идея 1-Click находилась лишь в зачаточном состоянии и удовлетворение подобной заявки Патентным ведомством США явилось свидетельством бюрократической лени и неадекватности существующей патентной системы. Безос не во всем соглашался с этим мнением. Будучи сторонником

проведения патентной реформы, он, тем не менее, хотел использовать все возможные преимущества, вытекающие из существующего положения дел. В конце 1999-го он подал в суд иск к Barnes & Noble о нарушении патентных прав и выиграл дело, получив судебное решение, согласно которому продавец был вынужден добавить дополнительный шаг в свою процедуру формирования онлайн-заказа. В 2000 г. Amazon за неназванную сумму продала патентную лицензию корпорации Apple, а затем попробовала, правда безуспешно, использовать средства защиты патента, пытаясь совать палки в колеса своему набирающему силу сопернику, впервые появившемуся в поле зрения Amazon в середине 1998 г. Этим вызывающим опасения конкурентом была компания eBay.

Глава 3

Лихорадочные мечты

В начале 1997 г. Джефф Безос прилетел в Бостон, чтобы выступить в Гарвардской школе бизнеса. Он прочитал свою лекцию перед студентами, изучавшими курс менеджмента и маркетинга, после чего сделал вид, что его нет в аудитории, когда те стали обсуждать перспективы его компании. После часовой дискуссии присутствовавшие на лекции пришли к консенсусу: Amazon вряд ли сможет пережить волну, вызванную массовым выходом крупных ретейлеров в интернет. «Похоже, вы действительно хороший парень, поэтому, я надеюсь, вы поймете нас правильно. Вам действительно нужно продаться Barnes & Noble и уйти с рынка уже сейчас», – без обиняков сказал Безосу один из участников дискуссии.

Присутствовавший в тот момент в аудитории студент по имени Брайан Бертуйстл вспоминал, что Безос воспринял этот вердикт сдержанно и осторожно. «Не исключено, что вы правы, – ответил основатель Amazon. – Но я думаю, что вы можете недооценивать все трудности, с которыми сопряжен отказ от привычных методов ведения бизнеса для традиционных компаний. Им сложно быть достаточно гибкими, чтобы сосредоточить усилия на новом для них направлении. Поживем – увидим, кто из нас прав».

После окончания лекции лишь несколько человек остались, чтобы поговорить с Безосом, – гораздо меньше,

чем обычно, когда в школе бизнеса выступала приглашенная знаменитость. Одним из оставшихся оказался Джейсон Килар (который на протяжении последующих девяти лет будет строить свою карьеру в Amazon, пока не перейдет на должность главного исполнительного директора видеосайта Hulu). Когда очередь дошла до Бертуистла, выяснилось, что Безосу пора ехать в аэропорт, поэтому куратор курса предложил, чтобы Бертуистл подвез главу Amazon на своей машине. «Отлично, – согласился Безос. – Я смогу сэкономить деньги на такси».

Во время 15-минутного путешествия Безос предположил, что Бертуистл заинтересован в получении работы, и тут же решил провести с ним собеседование.

«Почему вы хотите работать в Amazon.com?» – спросил он.

Бертуистл не был готов к собеседованию, но, тем не менее, решил подыграть Безосу.

«Я изучаю историю, – сказал он. – Поэтому, если я смогу присоединиться к такой компании, как ваша, на столь раннем этапе ее развития, я буду чувствовать, что участвую в чем-то исторически важном».

Безос чуть не закричал от восторга: «Именно так мы и рассуждаем в Amazon.com! Смотрите: на этот рынок выйдет множество компаний, большинство из которых не выживет. Останутся лишь несколько несокрушимых брендов, и мы будем одним из них».

Сделав короткую паузу, Безос задал следующий вопрос: «Почему канализационные люки круглые?»

«Джефф, если вы хотите добраться до аэропорта вовремя, вы не должны спрашивать у меня такие вещи», – взмолился БERTУИСТЛ.

Раздался взрыв знаменитого смеха Безоса, который настолько поразил БERTУИСТЛА, что тот чуть не съехал с шоссе в кювет.

«Нет, серьезно, – сказал Безос. – Как бы вы ответили?»

«Может быть, они круглые потому, что это делает их более удобными для установки?»

«Ответ неправильный, но попытка неплохая», – заявил Безос [1].

Когда БERTУИСТЛ окончил Гарвард, он присоединился к Amazon вместе с Киларом и Энди Яссаем, который много лет спустя встанет у истоков новаторского бизнеса – облачного сервиса Amazon. Они были одними из первых выпускников школ бизнеса, нанятых в компанию, которая ранее благоволила исключительно к техническим талантам. Кроме того, именно они стали кадровым ресурсом, потребовавшимся Безосу в критический момент развития компании.

В начале 1998 г. Марк Брейер, обреченный пионер брумбола и директор Amazon по маркетингу, принес Безосу результаты социологического опроса, которые показывали, что значительное число опрошенных его

службой людей не пользовались сайтом Amazon.com и не собирались этого делать просто потому, что они редко покупают книги. По словам Брейера, эта угнетающая статистика, похоже, не слишком опечалила Безоса. Он поручил тому создать из принятых в компанию недавних выпускников Гарвардской школы бизнеса «спецподразделение» для определения таких категорий товара, которые отличались бы потенциально высоким спросом, но были бы не очень хорошо представлены в обычных магазинах и могли бы легко доставляться по почте. В этом заключалась ключевая концепция изначальной стратегии Amazon: максимальное использование возможностей интернета для обеспечения покупателям лучшего выбора продукции по сравнению с имеющимся в традиционных розничных магазинах. «Я принес ему очень плохие новости о нашем бизнесе – и непостижимым образом это лишь вдохновило его», – рассказывал Брейер.

Теперь идея расширения ассортимента продаваемых товаров казалась Безосу актуальной. В умах клиентов бренд Amazon был тесно связан исключительно с книгами. А Джефф хотел иметь такой же универсальный бренд, как Virgin Ричарда Брэнсона, ассоциирующийся сразу со многими вещами, начиная от музыки и заканчивая авиакомпанией и ликером. Кроме того, Безос нуждался в Amazon, чтобы инвестировать в технологии, опережая при этом конкурентов. «К тому времени Джефф уже все просчитал в своем блокноте и знал, что должно было произойти. Ему требовалось все – или ничего», –

говорил Джозел Шпигель, вице-президент Amazon по технологиям, который в свое время работал в Microsoft и Apple.

Джой Кови считает, что Безос с самого начала не планировал ограничиваться только книгами, но ждал подходящего момента для расширения. «Он всегда имел большие аппетиты, – говорила она. – Это был просто вопрос выбора оптимального времени для реализации имеющихся возможностей».

Так или иначе, весной того года Энди Яссай взял на себя музыкальное направление, Килар принялся исследовать рынок видеопродукции, а их бывшая однокурсница по Гарвардской школе бизнеса Виктория Пикетт стала изучать коробочные релизы программного обеспечения, и этим список их интересов отнюдь не исчерпывался. Выводы, к которым они пришли, были представлены на выездном совещании, проходившем в отеле Westin. Руководители Amazon выбрали в качестве наиболее приоритетного направления музыку, а вторичной целью определили видеодиски. Ветераны компании, сроднившиеся с идеей создания в интернете книжного хаба, вдруг, к своему смущению, обнаружили, что миссия Amazon стала теперь гораздо шире. Девиз на главной странице сайта поменялся с «Самый большой на Земле книжный магазин» сначала на «Книги, музыка и многое другое», а затем на «Самый большой выбор на Земле» – Amazon начал свое превращение в «магазин всего».

Ближе к концу однодневного выездного совещания Безос попросил всех собравшихся составить и записать свой прогноз торгового оборота компании на ближайшие пять лет. Присутствовавший там Юджин Вей, специалист по стратегическому планированию, запомнил, что прогноз самого Безоса оказался одним из наиболее оптимистичных, но при этом он полагал, что никто и близко не подошел к правильным цифрам. Участники совещания даже не подозревали, с чем им вскоре придется столкнуться.

Для расширения ассортимента товаров и, соответственно, складских площадей Amazon был нужен не только хороший план, но и дополнительный капитал. Поэтому в мае того года компания, выпустив «мусорные» облигации¹⁹, привлекла 326 млн долл., а в следующем феврале еще 1,25 млрд долл., что на тот момент оказалось крупнейшим предложением конвертируемых долговых обязательств в истории. С учетом того, что ставка в итоге получилась равной 4,75 %, можно сказать, что по тем временам привлечение заемного капитала обошлось компании довольно дешево. К их собственному удивлению, Кови и Безосу не пришлось, как годом ранее, прикладывать серьезных усилий, чтобы заинтересовать обычно консервативно настроенных институциональных акционеров. Инвесторы, которые уже успели приобрести вкус к вложениям в доткомы, выстроились в очередь за облигациями Amazon.

Рэнди Тинсли, казначей и директор по корпоративному развитию Amazon, встретился в субботу со своим

коллегой по финансам Тимом Стоуном, чтобы подписать документы для сделки с конвертируемыми облигациями. После этого он отправился в автосервис, где в его джип должны были установить новую стереосистему. Показав подписанные документы сидящему за стойкой служащему, он похвастался: «Хотите знать, что это такое? – спросил он. – Это миллиарды долларов».

Тот период двухлетнего безумия получил впоследствии название «бум доткомов».

В конце 1990-х годов веб-пространство превратилось из провинциальной области обитания продвинутых чудиков в сферу интересов журналистов, трейдеров и обычных людей, которые впервые заинтересовались вложением денег в интернет-компаниях. В результате широко распространившиеся восторженные прогнозы о предстоящих изменениях в деловой и общественной жизни привели к образованию фондового пузыря, при взгляде на который рационально мыслящим наблюдателям приходила в голову мысль о массовом помешательстве. Компания Yahoo! оценивалась дороже, чем корпорация Disney; Amazon стоила больше, чем легендарная розничная сеть Sears. В Кремниевой долине предприниматели и их спонсоры упивались бьющим через край оптимизмом, и обильные вливания венчурного капитала обеспечили ощущение эйфории, затянувшееся на два года. Капитал стоил дешево, возможности казались безграничными, и ананасы с рябчиками присутствовали на каждом столе.

При этом трудно было найти кого-то, кто делал бы более высокие ставки на интернет, чем Джефф Безос. Он как никто другой верил, что веб-пространство способно серьезно преобразить мир, в котором взаимодействуют компании и клиенты, поэтому он продолжал мчаться вперед без оглядки. Его слова: «Я думаю, что наша компания недооценена», – стали еще одним часто повторяемым «джеффизмом». «Мир просто не понимает, во что вскоре превратится Amazon», – говорил Безос. В период бума доткомов, продолжавшийся с 1998-го до начала 2000 г., Amazon сумела привлечь трудно вообразимые 2,2 млрд долл., выпустив три отдельных облигационных займа. Компания много тратила, в том числе и на приобретения, которые даже несколько лет спустя трудно было объяснить потребностями развития основного бизнеса. Amazon открыла на территории США пять новых дистрибьюторских центров, два из которых позже пришлось закрыть, уволив при этом сотни сотрудников.

При всех злоключениях Безос продолжал сохранять спокойствие. Что бы ни случилось, неудачи лишь заставляли его еще активнее продвигать свою компанию, осваивая новые территории. Однажды он сказал Рiku Долзеллу, бывшему военнослужащему, перешедшему в Amazon из Wal-Mart: «На самом деле я пугливая курица. Зато в своих мыслях – я большой смельчак». Сьюзан Бенсон вспоминала, как однажды утром она поднималась в лифте центрального офиса вместе с основателем

Amazon. При этом она держала на поводке своего пса Руфуса. Безос некоторое время спокойно изучал корги, а затем сказал: «Ты очень милая собака, Руфус, – и, обернувшись к Бенсон, добавил: – Но, вы знаете, он совсем не смелый».

Безос часто употреблял это слово: «смелость». В первом письменном обращении к частным акционерам компании, написанном совместно Безосом и Джой Кови и разосланном казначеем Рассом Грандинетти в начале 1998 г., слово «смелость» было использовано множество раз. «Мы предпочитаем принимать не робкие, а смелые инвестиционные решения в тех случаях, когда видим хорошие возможности для захвата лидерских позиций на конкурентном рынке, – говорилось в том письме. – Некоторые из этих инвестиций окупятся, другие нет, но в любом случае мы получим еще один ценный урок». В письме также указывалось, что компания будет принимать свои решения, основываясь на долгосрочных перспективах стимулирования свободного денежного потока и увеличения занимаемой доли рынка, вместо того чтобы ориентироваться на извлечение краткосрочной прибыли. В частности, один из разделов письма посвящался тому, каким нестандартным образом компания планировала действовать на Уолл-стрит.

Мы считаем, что основным индикатором нашего успеха должна стать та акционерная стоимость, которую мы сумеем создать в долгосрочной перспективе. Этот показатель будет являться прямым результатом нашей способности расширять и укреплять нынешние ведущие

позиции компании на рынке. Чем более явным становится наше рыночное лидерство, тем мощнее выглядит наша экономическая модель. Лидерство на рынке можно конвертировать непосредственно в более высокий объем выручки, более высокую доходность, бóльшую оборачиваемость капитала, и, соответственно, в более значительную отдачу на вложенный капитал.

Все принимаемые нами решения последовательно отражали именно такой подход. Мы в первую очередь оцениваем себя, используя те показатели, которые характеризуют степень нашего лидерства на рынке: рост выручки и клиентской базы, количество повторных покупок и узнаваемость нашего бренда. Мы вкладывали и продолжаем агрессивно вкладывать деньги в расширение и приумножение нашей клиентской базы, в продвижение нашего бренда и в инфраструктуру, поскольку мы движемся к созданию стабильно востребованной франшизы.

Внутри Amazon этот текст стал эквивалентом Священного Писания. Безос переписывал его каждый год, приурочивая к годовым отчетам компании, и каждый раз Amazon с удивительной точностью следовала изложенной в этих словах философии и выполняла данные обещания.

Свою доткомовскую эпоху компания начала с того, что принято называть мегасделками. В конце 1990-х она потратила десятки миллионов долларов на то, чтобы стать эксклюзивным продавцом книг на таких популярных

сайтах, как AOL, Yahoo! MSN и Excite. Эти сайты назывались «порталами», поскольку именно они являлись основными стартовыми точками для путешествий по Сети, в которые все чаще отправлялись новые и технически неискушенные пользователи. Обычно, заключая подобные сделки, владельцы порталов получали от контрагентов пакеты акций их компаний, но Безос отказался платить такую цену – он был скуп и когда речь шла о распределении акций, и когда ставился вопрос о разрешении сотрудникам компании летать бизнес-классом. Вместо этого он заплатил каждому portalу наличными и, помимо прочего, сумел договориться о том, чтобы ссылки на продаваемые Amazon книги предъявлялись пользователям не только как результат прямого поиска. Например, если кто-то делал на AOL.com запрос по поводу лыжного отдыха, он видел ссылки на продающиеся на сайте Amazon книги о лыжах.

В повседневной деятельности компании Безос жестко требовал соблюдения принципов строгой экономии; он заставил сотрудников платить за парковку и потребовал, чтобы все руководители летали эконом-классом. При этом в некоторых вопросах он проявлял удивительную для него расточительность. В начале 1998 г., переманив Рэнди Тинсли из Intel на должность директора по корпоративному развитию, он встретил его словами: «Я с нетерпением жду момента, когда мы с вами займемся шопингом». За этим последовала трата денег с поистине эпическим размахом. Среди прочего Amazon купила

видеосайт IMDB.com, британский книжный интернет-магазин BookPages, германский книжный интернет-магазин Telebuch, интернет-рынок Exchange.com, одну из первых социальных сетей PlanetAll и занимающуюся сбором интернет-данных компанию под названием Alexa Internet. Эти приобретения привели к появлению опытных руководителей, но Amazon двигалась слишком быстро и была слишком хаотично организована, чтобы эффективно интегрировать приобретенные компании и их технологии. В итоге большинство новых руководителей покинули компанию через год или два, не выдержав лихорадочного темпа работы, тоскливой сизтлской погоды или и того, и другого одновременно.

Кроме того, Amazon вела активную игру на рынке венчурного капитала. В 1998 г. Безос и венчурный капиталист Джон Доэрт увидели потенциал в создании интернет-аптек и основали стартап Drugstore.com, наняв для его запуска одного из давних руководителей Microsoft Питера Ньюперта. Треть этой компании принадлежала Amazon. Начало деятельности данного предприятия выглядело многообещающе, поэтому в течение следующих двух лет Тинсли и Безос инвестировали десятки миллионов принадлежащих Amazon долларов в различные доткомы, включая Pets.com, Gear.com, Wineshopper.com, Greenlight.com, Homegrocer.com и городской сервис доставки Kozmo.com. В обмен на свои деньги Amazon получала миноритарные пакеты акций и места в совете директоров каждой компании. Компания считала, что эти вложения могут оказаться очень

удачными, если продаваемая стартапами продукция и услуги получают хороший спрос в интернете. Стартапы, в свою очередь, приобретали сильного партнера, инвестирующего в их грядущий успех. Почти все эти компании не сумели пережить крах рынка доткомов, начавшийся в 2000 году. Безос в тот момент был занят решением собственных проблем, и, кроме того, он не обладал ни темпераментом, ни временем, чтобы попытаться их спасти. На этих инвестициях компания потеряла сотни миллионов долларов. «Amazon должна сконцентрироваться на своем собственном бизнесе, – сказал Тинсли. – Нашей самой большой ошибкой было представление, будто нас хватит на то, чтобы позаботиться обо всех этих компаниях».

Внутри Amazon сотрудники продолжали жить по предписаниям Безоса, призывавшим их к экономии, с трепетом наблюдая, как он ставит на кон все большее и большее количество фишек. Джин Поуп, один из первых инженеров Apple, перешел в Amazon, где работал его бывший коллега Джоэл Шпигель. Понаблюдав несколько месяцев за диким расширением компании, Поуп сказал Шпигелю: «То, что здесь происходит, похоже на строительство гигантского космического корабля, который мы собираемся отправить в полет. И когда мы закончим, он либо отправится на Луну, либо взорвется, оставив на земле огромный дымящийся кратер. Так или иначе, я хочу быть здесь, когда это произойдет».

В процессе роста компании Безос дал еще один повод думать, что его амбиции простираются гораздо дальше,

чем кто-либо мог предположить. Он принялся нанимать все больше руководителей из Wal-Mart. В начале 1998 г. следующей кадровой целью Amazon стал бывший коллега Рика Долзелла, вице-президент Wal-Mart по дистрибуции Джимми Райт. Работая в Wal-Mart, Райт иной раз настолько раздражал окружающих, что однажды во время ссоры бывший рейнджер Долзелл просто взял Райта за шиворот, приподнял над полом, вынес в коридор и захлопнул дверь. Но, несмотря на это, Долзелл понимал, что если кто-то и сможет претворить в жизнь амбициозные планы Безоса в отношении быстрого наращивания распределительных мощностей компании, то это будет только Джимми Райт. «Я не был уверен, что во всей Америке нашелся бы кто-то другой, кто смог бы это сделать», – говорил Долзелл.

Безос обхаживал Райта в течение нескольких месяцев и летом пригласил его на экскурсию по складу, расположенному на Доусон-стрит. Безос сказал, что перед компанией стоит задача десятикратного расширения существующей системы распределения, причем не только в США, но и на новых для Amazon рынках Великобритании и Германии. Райт поинтересовался у Безоса, какие товары тот собирается доставлять покупателям. «Он ответил, что не знает, – вспоминал Райт, – и сказал, что ему нужно, чтобы эта система могла справиться с чем угодно. Я ответил ему: „Вы, видимо, меня разыгрываете?“ – на что он заявил: „Нет, такова наша миссия“. Я должен был найти решение,

позволяющее доставлять покупателям все что угодно, ну разве что кроме авианосца».

Никогда прежде Райту не приходилось решать проблемы такого масштаба. В Wal-Mart распределительные центры отправляли контейнеры с товарами по графику раз в день во все магазины, находящиеся в окрестностях конкретного склада. В Amazon же складским работникам приходилось иметь дело с бесчисленным количеством пакетов, которые следовало направить самым разным адресатам. Здесь не могло быть и речи о какой-либо предсказуемости, поскольку продажи Amazon росли на 300 % в год.

В то время, когда Райт начал искать решение поставленной Безосом задачи, Джой Кови в преддверии наступления Дня благодарения 1998 г. обнаружила, что разрыв между количеством сделанных на сайте заказов и количеством отправленных пакетов растет. Она подняла тревогу. В результате в Amazon был объявлен всеобщий аврал, и в рамках корпоративной программы, получившей название «Спасти Санту», каждый сотрудник из главного офиса должен был отработать ночную смену на Доусон-стрит либо на новом складе в штате Делавэр. Сотрудники приводили с собой друзей и членов семьи, перекусывали принесенными из дома бутербродами и кофе и часто спали прямо в своих автомобилях перед выходом на работу на следующий день. При этом Безос проводил конкурсы, победителями которых становились те сотрудники, кому удавалось быстрее других забирать заказы с полок.

Когда рождественские праздники закончились, Безос поклялся, что Amazon никогда больше не будет испытывать нехватку физических возможностей для удовлетворения потребительского спроса.

Примерно в то же время Райт показал Безосу проект нового склада в Фернли, штат Невада, в 50 км к востоку от Рино. Глаза основателя загорелись. «Это прекрасно, Джимми», – сказал он.

Райт спросил, кому еще следует показать план и какую отдачу от инвестиций он должен будет запланировать.

«Не волнуйтесь об этом, – ответил Безос. – Главное, чтобы все оказалось построено».

«Но мне нужно получить разрешение», – заметил Райт.

«Вы только что его получили», – заключил Безос.

В течение следующего года Райт потратил огромную сумму – 300 млн долл. Он не только построил склад в Фернли, но и приобрел и переоборудовал другие склады: один вблизи Атланты, два в Кентукки и еще один в штате Канзас. Он превратил их в реальные версии рисунков Эшера²⁰ с автоматизированными устройствами на стропилах, с мигалками в проходах, с полками, указывающими сотрудникам на правильные упаковки, и с конвейерными лентами, которые выбегали из огромной машины под названием Crisplants. Этот умный агрегат забирал товары с конвейеров, сканировал их, рассортировывал по клиентским заказам и переправлял на упаковку и отправку. Созданные им объекты Райт

распорядился называть не складами, а распределительными центрами, как это было принято во внутреннем лексиконе Wal-Mart.

Райт продолжал жить и вести частную консалтинговую практику в Бентонвилле, поэтому все 15 месяцев пребывания в Amazon он курсировал между домом и Сиэтлом. Помимо прямых обязанностей, Райт, устраивая барбекю на заднем дворе своего дома или посещая фитнес-центр в Бентонвилле, занимался тем, что склонял своих бывших коллег к переходу в Amazon. «В офисе Wal-Mart в то время отсутствовал даже интернет, – говорила Керри Моррис, переметнувшаяся из Wal-Mart в компанию Безоса. – У нас не было электронной почты. Никто из нас вначале даже не понимал, что Джимми имел в виду, когда говорил об интернет-торговле».

В Amazon знали, что Wal-Mart будет болезненно реагировать на факты подобного браконьерства на ее территории. Моррис рассказывала, что интервью с ней проводилось в атмосфере секретности. В Сиэтле она останавливалась у друзей, а не в отеле, и переговоры проходили в кафе Starbucks, а не в офисе потенциального работодателя. Все накладные расходы для организации данной встречи Amazon, по словам Моррис, оплатила наличными. В конечном счете, за тот год к Безосу перешло более десятка человек из Wal-Mart.

Эти кадровые вливания привели к началу трений между сотрудниками. Те, кто уже работал в Amazon, люди не

старше 40 лет, воспитывались на лозунгах Безоса о том, что в его компании все иначе, чем у других. Новые сотрудники, пришедшие из Бентонвилля, были значительно старше, и дерзость молодежи воспринималась ими с неудовольствием. Один известный «эмигрант» из Wal-Mart Том Шарп занял пост вице-президента по мерчандайзингу и продержался в компании чуть больше года. Бертуйстл, выпускник Гарварда со степенью MBA, вспоминал, что его знакомство с Шарпом происходило примерно следующим образом: «Как вы сказали, вас зовут?» – «Брайан Бертуйстл». – «Ну так вот, Баттуистл, теперь за дело берутся взрослые дяди. Мы здесь для того, чтобы заставить вещи работать так, как это должно быть в реальном бизнесе».

В конце концов, переманивание специалистов из Wal-Mart породило еще одну проблему. Для реализации своего проекта Drugstore.com Безос и Доэрт взяли на работу инженера из Wal-Mart по имени Кол Рэйман, который, в свою очередь, тоже принялся снимать кадровые сливки, набирая в свою команду бывших коллег из Бентонвилля. Это переполнило чашу терпения корпорации Wal-Mart, которая подала иск в суд штата Арканзас, обвинив Amazon, Клейнера и Drugstore.com в попытке украсть коммерческую тайну. Джон Доэрт шутил, что, перемещаясь по территории штата, он уже не может чувствовать себя в безопасности.

Эта судебная тяжба не имела для Amazon серьезных последствий и носила, скорее, символический характер, но именно она перевела нараставшую напряженность в

отношениях между признанным лидером розничной торговли и дерзким интернет-выскачкой в открытую конфронтацию. Некоторых это серьезно опечалило. Так, жена Рика Долзелла Кэтрин была очень расстроена тем, что ее новые знакомые находились в состоянии войны с теми, кто составлял ее привычный круг общения. Как-то раз Долзелл случайно упомянул об этом в присутствии Безоса, и вскоре Безос и Маккензи появились на пороге дома Долзеллов с цветами и экземпляром автобиографии Сэма Уолтона²¹ «Сделано в Америке»²².

Сам Безос очень тщательно изучил эту книгу и органично вписал кредо основателя Wal-Mart о бережливости и «предвзятости действий» в корпоративную культуру Amazon. В принесенном им для Кэтрин Долзелл экземпляре книги он подчеркнул один конкретный отрывок, в котором было описано, как Уолтон заимствовал лучшие идеи у своих конкурентов. С точки зрения Безоса, каждая розничная компания стоит на плечах тех гигантов, которые появились раньше нее. Эта мысль содержалась и в любимейшей основателю Amazon книге. На последней странице, в разделе, законченном всего за несколько недель до смерти Уолтона, было написано:

Возможно ли повторение истории Wal-Mart в наши дни? Мой ответ: конечно, это возможно. Вполне вероятно, что где-то сейчас есть кто-то – даже сотни тысяч человек, – кто обладает достаточно хорошей идеей, чтобы повторить весь путь. Путь будет пройден снова, снова и снова при условии, что этот кто-то достаточно сильно

захочет сделать все необходимое, чтобы добраться до цели. Все зависит от отношения и способности постоянно учиться и управлять бизнесом.

Джефф Безос обладал всеми теми качествами, о которых писал Сэм Уолтон. Он органически не допускал возможности какой-либо приостановки в развитии Amazon и генерировал нескончаемый поток идей относительно того, как улучшить работу сайта, сделать его более привлекательным для посетителей и все время оставаться на шаг впереди своих конкурентов.

В начале 1998 г. Безос был серьезно вовлечен в деятельность своего подразделения, носившего название «Персонализация и сообщества» и призванного помогать клиентам находить книги, музыку и фильмы, которые могут оказаться для них интересными. В мае того же года он просматривал список 100 бестселлеров Amazon, и ему в голову пришла светлая мысль: почему бы не оценивать абсолютно весь имеющийся на сайте ассортимент, а не только лидеров продаж? «Я подумал: „Эй, а почему мы останавливаемся на сотне? Это же интернет, а не какой-то газетный список бестселлеров. Мы способны позволить себе иметь рейтинговый список, который можно продолжать и продолжать“», – сказал он в интервью Washington Post [2].

При этом идея заключалась не только в создании нового индикатора популярности, но и в том, чтобы обеспечить авторам и издателям лучшее представление об их творчестве – и удовлетворить некоторые из их

подсознательных стремлений. «Безос заранее знал, что рейтинг продаж станет для авторов своего рода наркотиком, – говорил Грег Линден, один из первых инженеров Amazon. – Он настаивал, чтобы цифры рейтинга на сайте изменялись немедленно, при поступлении каждого нового заказа».

Это казалось нетривиальной задачей. Серверы Amazon уже и без того были нагружены до предела, а используемое для управления базами данных программное обеспечение Oracle не предназначалось для обработки дополнительных запросов, генерируемых увеличивающимся числом посетителей сайта. Тогда инженеры компании пошли на хитрость: они стали фиксировать данные о продажах каждые несколько минут и с той же периодичностью обновлять рейтинги на сайте. Сервис, получивший название Amazon Sales Rank, был представлен в июне и привел в ужас не только авторов, которые с маниакальным упорством начали проверять свои рейтинги в любое время дня и ночи, но и членов их семей, и более чем подозрительных редакторов и издателей. «Я понимаю, насколько это может быть увлекательно, но, вероятно, им следовало бы потратить свое время с большей пользой, например, написав новую книгу», – прокомментировал ситуацию редактор со стажем Джон Стерлинг [3].

Примерно в это же время Amazon подала заявку на получение патента на свою систему оформления заказов под названием 1-Click. Идея ее создания возникла во время совместного обеда Безоса с Шелом Кафаном и

специалистом по разработке интерфейсов Пери Хартманом еще в 1997 г., когда основатель Amazon заявил о своем желании максимально упростить для клиентов процедуру покупки товара на сайте. Хартман, выпускник факультета компьютерных наук Вашингтонского университета, разработал систему, которая предусматривала наличие предварительной настройки реквизитов кредитной карты клиента и предпочтительного адреса доставки, что в дальнейшем обеспечивало возможность осуществления покупки с помощью одного-единственного нажатия кнопки.

За счет даже незначительного упрощения процедуры онлайн-покупки Amazon могла бы получить дополнительный доход в миллионы долларов и одновременно выкопать вокруг своего бизнеса глубокий ров, защищающий позиции компании от нападок конкурентов. Патентная заявка на 19 страниц начиналась заголовком «Метод и система для размещения заказа на покупку через сеть передачи данных» и была утверждена осенью 1999 г. Amazon зарегистрировала торговую марку «1-Click» и положила начало многолетним дебатам по поводу разумности юридической защиты базовых бизнес-инструментов.

Критики утверждали, что идея 1-Click находилась лишь в зачаточном состоянии и удовлетворение подобной заявки Патентным ведомством США явилось свидетельством бюрократической лени и неадекватности существующей патентной системы. Безос не во всем соглашался с этим мнением. Будучи сторонником

проведения патентной реформы, он, тем не менее, хотел использовать все возможные преимущества, вытекающие из существующего положения дел. В конце 1999-го он подал в суд иск к Barnes & Noble о нарушении патентных прав и выиграл дело, получив судебное решение, согласно которому продавец был вынужден добавить дополнительный шаг в свою процедуру формирования онлайн-заказа. В 2000 г. Amazon за неназванную сумму продала патентную лицензию корпорации Apple, а затем попробовала, правда безуспешно, использовать средства защиты патента, пытаясь совать палки в колеса своему набирающему силу сопернику, впервые появившемуся в поле зрения Amazon в середине 1998 г. Этим вызывающим опасения конкурентом была компания eBay.