

Amazon descătușat

JEFF BEZOS și
INVENTAREA unui
IMPERIU GLOBAL

Brad Stone

Traducere din engleză de
Emilia Vasiliu



Titlul și subtitlul originale: *AMAZON UNBOUND*
Jeff Bezos and the Invention of a Global Empire
Autor: Brad Stone

Copyright © 2021 by Brad Stone

© **Publica, 2022 pentru prezenta ediție**

Toate drepturile rezervate. Nicio parte din această carte nu poate fi reprodusă sau difuzată în orice formă sau prin orice mijloace, scris, foto sau video, exceptând cazul unor scurte citate sau recenzii, fără acordul scris din partea editorului.

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

STONE BRAD

Amazon descătușat : Jeff Bezos și inventarea unui imperiu global / Brad Stone ; trad. din engleză de Emilia Vasiliu. - București : Publica, 2022

ISBN 978-606-722-540-2

I. Vasiliu, Emilia (trad.)

061,5

EDITORI: Cătălin Muraru, Silviu Dragomir

DIRECTOR EXECUTIV: Adina Vasile

REDACTOR-ȘEF: Ruxandra Tudor

COPERTĂ: Alexe Popescu

REDACTOR: Mihaela Dobre

CORECTORI: Cătălina Călinescu, Elena Bițu

DTP: Răzvan Nasea

Cuprins

Introducere	11
-------------------	----

PARTEA I | Inventarea

1. Über – managerul de produs	37
2. Un nume prea plictisitor pentru a fi remarcat	79
3. Cowboy și asasini	101
4. Un an în care unii au recunoscut cu umilință că s-au înșelat	133
5. „Democrația moare în întuneric”	163
6. Bombardarea Hollywoodului	185

PARTEA A II-A | Pârghii de negociere

7. Mașinăria de selecție	219
8. Viitorul companiei Amazon va fi CRaP	249
9. Ultima sută de metri	287
10. Mina de aur din spatele casei	327
11. <i>Gradatim Ferociter</i>	353

PARTEA A III-A | Invincibilitate

12. Autorizație de funcționare	381
13. Complexități	421
14. Nota de plată	461
15. Pandemie	503
Epilog	537
Mulțumiri	553
Note	557

Introducere

Era genul acela de adunare de amploare într-un spațiu interior care în scurt timp urma să pară a fi anacronică, asemenea unui obicei străvechi al unei civilizații apuse. Într-o noapte de duminică, în noiembrie 2019, cu o lună înainte de apariția virusului COVID-19 în Wuhan, China, cel care a declanșat cea mai gravă pandemie din istoria modernă, oameni cu influență din spectrul politic, media, afaceri și lumea artelor s-au întrunit la National Portrait Gallery din cadrul Muzeului Smithsonian, în Washington D.C. Michelle Obama, Hillary Clinton, Nancy Pelosi și alte sute de invitați au umplut curtea muzeului pentru un eveniment cu ștaif, exclusivist. Aceștia se reuneau pentru a sărbători îmbogățirea colecției permanente a galeriei cu șase noi portrete dedicate unor americani de excepție, cum ar fi Lin-Manuel Miranda, creatorul muzicalului *Hamilton*, sau Anna Wintour, editoarea publicației *Vogue*, precum și cel mai bogat om din lume – fondatorul și CEO-ul Amazon, Jeff Bezos.

Portretul fidel al lui Bezos, opera pictorului hiperrealist Robert McCurdy, îl înfățișa pe un fundal perfect alb, purtând o cămașă albă impecabilă, cravată argintie și cu acea privire intensă care îi tulburase pe angajații companiei Amazon pe parcursul ultimilor 25 de ani. În discursul pe care l-a susținut în acea seară, acceptând premiul *Portrait of a Nation Prize* pentru devotamentul său față de „servitute, creativitate, individualitate, perspicacitate și ingeniozitate”, Bezos a mulțumit grupului numeros de colegi și membri ai familiei care se aflau la

eveniment și a transmis un mesaj cu tonul său caracteristic de modestie manifestată în public.

„Viața mea se bazează pe o serie amplă de greșeli”, a spus el după o introducere elocventă pe care i-o făcuse Preston, cel mai mare dintre fiii săi, atunci în vârstă de nouăsprezece ani. „Sunt cam celebru pentru asta în lumea afacerilor. Câți dintre cei prezenți aveți un telefon Fire?” Mulțimea a râs zgomotos și apoi a tăcut – smartphone-ul lansat de Amazon în 2014 fusese un eșec răsunător. „Mda, nu, niciunul dintre voi nu are. Mulțumesc”, a spus el spre amuzamentul participanților.

„Fiecare lucru interesant pe care l-am făcut vreodată, fiecare lucru important pe care l-am făcut vreodată, fiecare lucru benefic pe care l-am făcut vreodată, s-a produs în urma unei serii de experimente, greșeli și eșecuri”, a continuat Bezos. „Din această cauză sunt plin de cicatrici.” A relatat cum îl alesese pe McCurdy din cataloagele de artiști pe care i le pusese ră la dispoziție cei de la muzeu și a spus că el căutase pe „cineva care să mă picteze hiperrealist, cu fiecare cusur, fiecare imperfecțiune, fiecare urmă de cicatrice pe care o am”.

Reacția publicului la discursul lui Bezos a fost un ropot furtunos de aplauze. A fost acel gen de seară. A cântat trupa Earth, Wind & Fire, invitații au băut și au dansat, iar comedianul James Corden i-a înmânat premiul lui Wintour în timp ce îi imita înfățișarea, purtând o perucă blondă, ochelari de soare negri și o haină cu guler de blană. „Cere-i lui Jeff Bezos să-mi aducă o cafea!”, a cochetat el. Mulțimea înstărită a murmurat de încântare.

Însă, în afara acelei adunări de bogătași, sentimentele față de Amazon și CEO-ul său erau cu mult mai complicate în mijlocul celui de-al 26-lea an de existență a companiei. Amazon creștea fabulos, dar numele său era întinat. Oriunde se primeau aplauze, apăreau și critici contrastante. Amazon era admirată

și chiar îndrăgită de clienți, dar în același timp erau privite cu scepticism intențiile ascunse ale companiei, iar disonanța dintre averea impunătoare a fondatorului și condițiile de trai dificile de care aveau parte muncitorii din depozitele companiei aducea în discuție aspecte tulburătoare legate de inechitabila distribuție a banilor și a puterii. Amazon nu mai era doar o poveste inspirațională despre afaceri, ci un referendum despre societate și despre răspunderea pe care o au companiile de anvergură față de angajați, comunități și bunăstarea planetei noastre fragile.

Bezos încercase să se ocupe de cea din urmă prin conceperea așa-numitului Climate Pledge, prin care Amazon se angaja să își reducă la zero amprenta de carbon până în 2040, cu zece ani mai devreme decât cele mai ambițioase obiective climatice stabilite prin Acordul de la Paris. Criticii insistau ca Amazon să urmeze exemplul altor companii și să divulge valorile aferente amprentei sale de carbon – contribuția la gazele nocive care duc în ritm alert la încălzirea globală. Divizia pentru sustenabilitate trudise ani întregi pentru a crea standarde mai eficiente pentru clădirile companiei și pentru a reduce risipa la nivelul materialelor folosite pentru împachetat. Însă nu era suficient să facă publice aceste eforturi și să urmeze exemplul altor companii în ceea ce privește publicarea unui raport despre impactul asupra mediului. Bezos insistase ca Amazon să abordeze acest subiect în mod creativ, în așa fel încât să fie percepută ca deschizătoare de drumuri, iar milioanele de clienți din întreaga lume să nu aibă mustărări de conștiință atunci când vizitează site-ul și apasă pe butoanele cu mesajul „Cumpără acum”.

Nu exista nicio modalitate concretă prin care se putea atinge acest obiectiv, mai ales în condițiile în care flota Amazon de avioane, camioane și dubițe folosite pentru livrări, toate

poluante, era mereu în creștere.¹ Chiar și așa, Bezos și-a dorit să lanseze angajamentul și să invite și alte companii să adere la acesta, dar să facă lansarea într-un mod remarcabil. Una dintre ideile care au fost luate activ în discuție în cadrul companiei a fost ca acesta să anunțe inițiativa printr-un videoclip pe care să-l filmeze el însuși pe o banchiză la unul dintre Poli. Angajații din departamentele de sustenabilitate și relații publice chiar și-au petrecut câteva zile meditănd la cum s-ar fi putut materializa acest demers îngrozitor de complex și generator de emisii poluante, dar în cele din urmă au renunțat la concept. Bezos urma să facă anunțul dintr-un loc cu mult mai accesibil și călduț, respectiv de la National Press Club din Washington D.C.

În dimineața zilei de 19 septembrie 2019, cu două luni înainte de gala de la Smithsonian, câteva zeci de oameni de presă se adunaseră pentru un eveniment rar, o întrunire cu CEO-ul Amazon. Bezos se afla pe o mică scenă alături de Christiana Figueres, care participase la conceperea Convenției-cadru a Organizației Națiunilor Unite cu privire la schimbările climatice. „Previziunile făcute în urmă cu doar cinci ani de către oamenii de știință specializați în climă se dovedesc a fi eronate”, a început el. „Ghețarii din Antarctica se topesc cu 70% mai rapid decât s-a estimat în urmă cu cinci ani. Oceanele se încălzesc cu 40% mai repede.” Pentru a facilita atingerea noilor sale obiective, a continuat el, Amazon urma să treacă în proporție de 100% la surse regenerabile de energie pentru a-și susține funcționarea. Urma să înceapă prin plasarea unei comenzi pentru 100 000 de dubițe electrice la Rivian Automotive, un startup din Plymouth, Michigan, la finanțarea căruia Amazon contribuise.

În sesiunea de întrebări și răspunsuri care a urmat, un reporter l-a întrebat pe Bezos despre niște lucrători care formaseră un grup sub egida „Amazon Employees for Climate Justice”.² Printre altele, aceștia cereau companiei să-și retragă sprijinul

financiar acordat politicianilor care neagă existența schimbărilor climatice și să rezilieze contractele pe care le au pentru servicii de tip cloud cu firmele de carburanți. „Eu cred că este de înțeles”, a spus Bezos despre motivele de îngrijorare ale grupului, însă a consemnat și că el nu era de acord cu toate solicitările acestora. „Nu ne dorim ca aceasta să fie o tragedie a bunurilor comune. Cu toții trebuie să lucrăm la asta împreună.” Câteva luni mai târziu, în toiul pandemiei COVID-19, Amazon urma să concedieze doi dintre angajații care organizaseră grupul.

Eram și eu în public în acea zi și am ridicat mâna pentru a-i adresa lui Bezos ultima întrebare a dimineații: Era el încrezător că omenirea putea să se miște suficient de rapid încât să scape de cele mai sumbre scenarii legate de încălzirea la nivel planetar? „Eu sunt optimist din naștere”, a răspuns el, ținându-mă cu acea privire ca un laser pe care o surprinsese atât de fidel artistul Robert McCurdy. „Eu chiar cred că atunci când își face loc ingeniozitatea, când își face loc inventivitatea, când oamenii se hotărăsc, când iese la iveală pasiunea, când se stabilesc obiective robuste – atunci se poate inventa o cale de ieșire din orice cutie. Asta trebuie să facem acum noi, oamenii. Eu cred că vom face asta. Sunt sigur că vom reuși.”

Răspunsul lui sugera o încredere deplină în virtuțile de bază ale tehnologiei și în iscusința celor mai isteți și motivați inovatori în ceea ce privește descoperirea unei căi de ieșire din orice încurcătură. Cel puțin în acel moment, părea a fi *același Jeff de demult*, nicidecum miliardarul care fondase și condusese o afacere care, în funcție de cum priviți lucrurile, fie lansa lumea către un viitor captivant, fie contribuia la estomparea luminii călăuzitoare a concurenței oneste și a comerțului liber.

Astăzi, Amazon vinde aproape orice și livrează coletele cu promptitudine, alimentează o bună parte a internetului prin

centrele sale de date, transmite în casele noastre emisiuni televizate și filme și vinde o linie populară de boxe care funcționează prin comenzi vocale. Însă, în urmă cu aproape trei decenii era doar o idee care circula pe la etajul 40 al unui zgârie-nori din centrul Manhattanului. În cazul în care nu vă este cunoscută această legendă care stă la baza creării internetului, povestea sună cam așa:

Pe când avea 30 de ani, Jeffrey Preston Bezos a pariat pe calea antreprenoriatului, demisionând de la prestigiosul fond speculativ D.E. Shaw și renunțând la slujba lui bine plătită de pe Wall Street pentru a pune bazele unei afaceri care părea a fi una modestă: o librărie online. Alături de soția sa în vârstă de 24 ani, MacKenzie, a zburat de la New York la Fort Worth, a scos din garaj mașina familiei, un Chevy Blazer din 1988, și a rugat-o pe soție să conducă spre nord-vest, în vreme ce el tot lucra de pe scaunul din dreapta la prognoze financiare într-un program de foi de calcul pe laptop. Se întâmpla în 1994, echivalentul epocii paleolitice pentru internet.

A pus bazele noii sale afaceri în garajul unei case cu trei dormitoare dintr-o suburbie din zona de est a orașului Seattle, garaj care avea în centru o veche sobă de fier, iar primele două birouri le-a construit chiar el din uși de lemn cumpărate cu 60 de dolari de la Home Depot. Și-a botezat compania Cadabra Inc., apoi a renunțat la idee și a luat în calcul numele Bookmall.com, Aard.com și Relentless.com, înainte să ajungă la concluzia că cel mai mare râu de pe Pământ putea să reprezinte cea mai de amploare colecție de cărți a planetei – Amazon.com.

La început și-a finanțat singur compania nou-înființată, pe lângă cei 245 000 de dolari pe care i-au investit părinții săi cei devotați, Jackie și Mike. Atunci când s-a lansat site-ul, în 1995, Amazon a fost purtat de valul în formare al maniei pentru o nouă tehnologie numită World Wide Web. Volumul de comenzi

creștea în fiecare săptămână cu 30, 40, 50%, ceea ce submina orice fel de tentativă de planificare atentă și îi forța pe acei primi recruți peștiți să funcționeze într-un ritm atât de frenetic, încât ulterior au împărtășit un sentiment palpabil de amnezic față de acea perioadă de la începuturi. Primii potențiali investitori au fost în mare parte rezervați, lipsiți de încredere față de internet și față de acest tânăr tocilar asertiv, care venea de pe Coasta de Est și avea un răs nebun și strident. Însă, în 1996, investitorii din Silicon Valley au dat peste startup, iar mulțimea de bani a declanșat ceva în mintea CEO-ului în ascensiune, provocându-i un torent de ambiții nebunești și visuri febrile pentru dominație.

Primul motto adoptat la nivelul întregii companii a fost „Crește repede”. Expansiunea rapidă a Amazon, în perioada care a ajuns să fie cunoscută drept boom-ul dot-com, la sfârșitul anilor 1990, a fost legendară. Bezos a angajat directori noi, a deschis noi depozite, a regizat în 1997 o lansare pe Bursă bine promovată și a scăpat de un proces disperat lansat de primul său rival, lanțul de librării Barnes & Noble. El a considerat că brandul Amazon putea să fie flexibil, la fel ca Virgin al lui Richard Branson, așa că s-a aruncat fără rezerve spre noi categorii de produse și a început să vândă CD-uri, DVD-uri, jucării și electronice. „O să ne ridicăm până la cer”, i-a spus atunci lui Howard Schultz de la Starbucks, amicul său CEO din Seattle.

Bezos își dorea să-și stabilească propriii indicatori pentru succes, fără influențe din partea celor lipsiți de răbdare din exterior, așa că și-a sintetizat filosofia conform căreia gestionarea operațiunilor în prima sa comunicare transmisă acționarilor, promițând nu concentrarea pe rezultate financiare imediate sau pe satisfacerea solicitărilor mioape ale Wall Street, ci pe amplificarea fluxului de numerar și pe creșterea cotei de piață pentru a genera ceva de valoare pe termen lung pentru

a acționarii loiali. „Aceasta este Ziua 1 pentru internet și, dacă ne mișcăm bine, și pentru Amazon.com”, a scris el, consacrand sfânta expresie „Ziua 1”, care a ajuns să reprezinte la Amazon necesitatea pentru inventare constantă, decizii luate rapid și adoptarea entuziastă a tendințelor tehnologice mai generale. Investitorii au aderat la acest plan, ceea ce a dus la creșterea valorii acțiunilor până la cote de neimaginat. CEO-ul a ajuns milionar și celebru, apărând pe coperta revistei *Time* în 1999, spre final de secol, desemnat „Persoana anului” și înfățișându-i capul chel care se profila nătâng dintr-o cutie de carton plină cu biluțe colorate de polistiren.

În culise era dezastru. Investițiile imprudente făcute de Amazon în alte startupuri dot-com creșteau uluitor, o serie de achiziții nu avuseseră rezultate și mulți dintre angajații de la începuturi, care lucraseră pentru comercianți tradiționali precum Walmart, s-au uitat chiorâș la haosul care se răspândea și au dat bir cu fugiții. Primele depozite erau atât de copleșite de comenzile primite în timpul sărbătorilor de iarnă, încât angajații din Seattle erau nevoiți să-și lase în urmă birourile în fiecare decembrie, să-și suflece mânecile și să lucreze în prima linie, ambalând și împachetând cadouri și dormind la grămadă în camere de hotel modeste.

În următorii doi ani, compania a avut pierderi uriașe și aproape s-a stins în perioada în care s-a spart bula dot-com. O publicație financiară s-a referit la companie drept „Amazon bomb” – proclamând că „investitorii încep să-și dea seama că aceste acțiuni de poveste au probleme” – și porecla a prins. Bezos a fost ridiculizat pe scară largă, iar în 2001 a fost chiar anchetat de SEC fără vreun motiv serios pentru fraude în tranzacții bursiere. Un analist lansa frecvent știri în care tot prevestea că Amazon era pe punctul de a rămâne fără bani. La acel moment, compania se mutase deja în clădirea unui fost

spital pentru veterani, o clădire în stilul art deco al anilor 1930, situată pe unul din dealurile cu vedere spre centrul orașului Seattle. În februarie 2001, când s-a produs cutremurul Nisqually care a afectat zona de nord-est a Pacificului, a plouat cu elemente de zidărie și cărămizi desprinse din construcție, de parcă ar fi fost un semn prevestitor sumbru. Bezos și angajații lui au scăpat pentru că s-au aruncat sub birourile lor groase, făcute din uși.

Acțiunile Amazon s-au prăbușit până la valori cu o singură cifră, ceea ce a distrus visul unei averi rapide. Bezos, pe atunci în vârstă de 37 de ani, a mâzgălit pe o tablă albă din biroul lui mesajul „Eu nu sunt valoarea acțiunilor mele!” și le-a oferit clienților săi mai multe beneficii, cum ar fi livrări rapide pentru cea mai recentă carte din seria *Harry Potter* în ziua lansării.

Angajații se temeau, dar Bezos părea că ar fi avut sângele rece ca gheața. Grație unor artificii făcute la momentul potrivit cu niște datorii și o infuzie de 100 de milioane de dolari apărută în ultima clipă, în vara lui 2001, de la AOL, compania a reușit să adune suficient de mulți bani pentru a-și acoperi obligațiile și pentru a scăpa de soarta pe care au avut-o majoritatea companiilor dot-com. În primăvara lui 2003, când Amazon reușise reducerea suficientă a costurilor pentru a avea în sfârșit un trimestru profitabil, ranchiunosul CEO a ascuns un acronim, *milliravi*, într-un comunicat de presă referitor la încasări, o glumă internă care îl lua în batjocură pe analistul care predica-se pieirea Amazon.³

Compania supraviețuise, dar nu avea ce să o facă specială. Magazinul online concurent, eBay, avea la vânzare o gamă cu mult mai largă de produse. Walmart, lanțul de magazine fizice, avea prețuri mai mici. Motorul de căutare Google aflat în expansiune îi atrăgea pe cei mai buni ingineri din lume și îi redirecționa pe cei care făceau cumpărături online către site-ul cu același

nume, iar apoi taxa Amazon pentru afișarea de reclame printre rezultatele căutărilor care să-i momească înapoi pe clienți.

Ceea ce a urmat a fost una dintre cele mai remarcabile reveniri din istoria afacerilor. După ce nu reușise egalarea succesului platformei eBay în privința licitațiilor online, Bezos a deschis site-ul către terți și le-a permis acestor vânzători să-și expună propriile produse alături de produsele comercializate de Amazon și să-i lase pe clienți să hotărască de la cine vor cumpăra. Apoi a mai avut o epifanie, conștientizând morișca sau cercul virtuos, care-i alimenta afacerea. Prin apariția vânzătorilor externi și extinderea gamei de produse de pe Amazon.com compania a atras noi clienți și a încasat comisioane din acele vânzări, bani pe care-i putea folosi pentru a-și scădea prețurile sau pentru a facilita livrări rapide. Mai departe, aceasta a atras mai mulți cumpărători și mai mulți vânzători, iar procesul s-a repetat. Bezos s-a gândit că, indiferent unde s-ar fi investit în acest lanț, ciclul s-ar accelera.

De asemenea, Bezos l-a angajat pe Jeff Wilke pe o poziție de conducere, acesta părăsind AlliedSignal, gigantul specializat pe nișa aerospațială și auto. Wilke semăna mult cu Bezos: precoce, ambițios și concentrat pe satisfacția clienților mai presus de aproape orice altceva, inclusiv de sentimentele propriilor angajați. Împreună au restructurat depozitele, botezându-le „centre de împlinire” sau FC-uri*, și au rescris întregul software logistic. Capacitatea de a livra comenzile clienților într-un mod eficient și previzibil a permis Amazon să revină la extinderea către noi categorii de produse, cum ar fi bijuteriile sau îmbrăcămintea – și, în cele din urmă, lansarea tentantei opțiuni de livrare garantată în două zile pentru 79 de dolari pe an, Amazon Prime.

* În original – „FCs” de la „fulfillment centers” (n.t.).