

jeff bezos și epoca amazon

jeff bezos și epoca amazon

the everything store

a

brad stone

Traducere din engleză de
Dan Bălănescu




PUBLICA

The original title of this book is:

The Everything Store: Jeff Bezos and the Age of Amazon, by Brad Stone

Copyright © 2013 by Brad Stone.

This edition published by arrangement with Little Brown, and Company, New York, New York, USA. All rights reserved.

© Publica, 2014, pentru ediția în limba română

ISBN 978-606-8360-91-1

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

STONE, BRAD

Jeff Bezos și epoca Amazon : The Everything Store / Brad Stone ;
trad.: Dan Bălănescu. - București : Publica, 2014

Bibliogr.

ISBN 978-606-8360-91-1

I. Bălănescu, Dan (trad.)

061.5(73) Amazon.com:004.738.52:339.1

004(73) Bezos,J.

929 Bezos,J.

EDITORI:

Cătălin Muraru
Silviu Dragomir

REDACTOR:

Silviana Boian

DTP:

Florin Teodoru

DIRECTOR EXECUTIV:

Bogdan Ungureanu

DESIGN:

Alexe Popescu

CORECTURĂ:

Rodica Crețu

Elena Bițu

Pentru Isabella și Calista Stone

Când vei avea 80 de ani și, într-un moment liniștit de reflecție,
îți vei aminti povestea vieții tale, capitolul cel mai pregnant
și semnificativ se va referi la alegerile pe care le-ai făcut.

În cele din urmă, suntem ceea ce alegem.

**– Jeff Bezos, discursul adresat absolvenților
Universității Princeton, 30 mai 2010**

CUPRINS

Prolog	13
PARTEA ÎNTÂI: Încredere	
1. Casa specialiștilor	29
2. Cartea lui Bezos	47
3. Deliruri	93
4. Milliravi	139
PARTEA A DOUA: Influențe literare	
5. Băiatul cu racheta	187
6. Teoria haosului	213
7. O companie tehnologică, nu comercială	255
8. Fiona	295
PARTEA A TREIA: Misionar sau mercenar?	
9. Decolarea!	339
10. Convingeri utile	371
11. Regatul semnelui întrebării	415
Mulțumiri	443
Anexă	447

Amazon este compania care a schimbat și mai apoi a impus regulile comerțului online. Jeff Bezos este mintea din spatele acestei construcții și omul a cărui viziune a transformat un simplu site cu vânzare de cărți într-un gigant online care astăzi vinde produse în valoare de 61 de miliarde USD. *Jeff Bezos și epoca Amazon* este una dintre acele cărți care se citește cu pixul în mână și asta deoarece fiecare pagină aduce o nouă perspectivă asupra temelor pe care orice afacere, mai mică sau mai mare, le are de rezolvat pe parcursul dezvoltării sale. Recomandăm această lectură despre un business emblematic al erei internetului fiecărui antreprenor și oricărei afaceri care dorește să facă saltul într-o ligă superioară.

Lectură plăcută!

Prolog

La începutul anilor 1970, o destoinică advertising executive, pe nume Julie Ray, a fost fascinată de un program neconvențional adresat copiilor talentați și supradotați din școlile publice din Houston, Texas. Fiul ei s-a numărat printre primii elevi înscriși în ceea ce ulterior a fost denumit programul Vanguard, care stimula creativitatea și independența elevilor și încuraja gândirea laterală, neconvențională. Ray a fost atât de captivată de program și de comunitatea entuziastă a profesorilor și părinților, încât și-a propus să caute școli similare din același stat, în vederea scrierii unei cărți despre noua mișcare educațională adresată copiilor talentați și supradotați din Texas.

Câțiva ani mai târziu, când fiul ei a ajuns la gimnaziu, Ray a revenit la programul găzduit într-o aripă a școlii elementare din River Oaks, în partea de vest a centrului orașului Houston. Directorul școlii a desemnat un elev pentru a o însoți pe parcursul vizitei, un băiat de clasa a șasea, cu părul de culoarea nisipului și înzestrat cu darul comunicării, ai cărui părinți au rugat-o doar ca numele lui real să nu apară în carte. Așa că Ray l-a numit Tim.

Tim, a scris Julie Ray în cartea sa *Turning On Bright Minds: A Parent Look at Gifted Education in Texas*, era „un elev cu un excelent nivel intelectual, cu o constituție slabă, prietenos, dar serios“. Potrivit profesorilor săi, nu avea „calități deosebite de lider“, dar interacționa plin de încredere cu colegii și elogia cu

* Cum să aprinzi o minte sclipitoare: viziunea unui părinte asupra educației pentru copiii talentați și supradotați din Texas (n.t.).

elocvență romanul pe care îl citea la vremea respectivă, *Hobbitul* lui J.R.R. Tolkien.

La doisprezece ani, Tim își manifesta deja spiritul competitiv. I-a spus lui Ray că citește cărți de diverse genuri pentru a obține o diplomă specială în lectură, dar s-a comparat în mod nefavorabil cu o colegă care pretindea, neverosimil, că citește douăsprezece cărți pe săptămână. Tim i-a mai arătat lui Ray un proiect științific la care lucra, denumit cubul infinitului, un dispozitiv alimentat de baterii, cu niște oglinzi rotative care creau iluzia optică a unui tunel nesfârșit. Tim a creat aparatul după un model văzut într-un magazin. Acela costa 22 de dolari, dar „al meu a fost mai ieftin“, i-a spus el lui Ray. Profesorii i-au povestit lui Ray că trei dintre proiectele lui Tim fuseseră admise într-un concurs științific local la care participau mai ales elevii din clasele superioare.

Profesorii laudau ingeniozitatea lui Tim, dar ne putem imagina că aveau o atitudine prudentă față de inteligența sa. De exemplu, pentru a exersa teoria statisticii învățată la ora de matematică, Tim elaborase un chestionar prin care evalua profesorii de la clasa a șasea. Obiectivul, a spus el, era de a evalua profesorii în funcție de „felul în care predau, și nu în funcție de popularitate“. A dat chestionarul colegilor săi și, la momentul vizitei lui Ray, se afla în etapa de calculare a rezultatelor și de reprezentare grafică a performanței relative pentru fiecare profesor.

O zi obișnuită din viața lui Tim, așa cum a descris-o Ray, era foarte încărcată. Se trezea devreme și lua autobuzul de ora șapte din apropierea casei. Ajungea la școală după o călătorie de peste 30 de kilometri și avea mai multe ore – matematică, lectură, educație fizică, limba spaniolă și arte. O parte din pro-

* J.R.R. Tolkien, *Hobbitul*, RAO, 2012.

gramul său era rezervată pentru proiectele individuale și pentru discuțiile de grup. Într-o oră descrisă de Julie Ray, șapte elevi, inclusiv Tim, așezați în cerc în biroul directorului, participau la un exercițiu numit gândire productivă. Li se cerea să citească în gând povestiri scurte, pe care apoi le discutau. Prima poveste era despre niște arheologi care se întorceau dintr-o expediție și anunțau că au descoperit niște vestigii valoroase, o afirmație care, ulterior, se dovedea falsă. Ray a consemnat fragmente din următorul dialog:

— Probabil că și-au dorit să fie faimoși. Și-au dorit să scape de lucrurile pe care nu voiau să le înfrunte.

— Unii oameni trec prin viață fără să-și schimbe ideile.

— Trebuie să aveți răbdare. Vedeți cu ce trebuie să lucrați.

Tim i-a spus lui Julie că îi plăceau acele exerciții. „Știi, dacă te iei după ce spune lumea, ai putea să faci lucrurile automat. Trebuie să ai capacitatea de a înțelege ce faci de fapt pentru tine însuți“.

Lui Ray i-a fost imposibil să trezească interesul vreunui editor pentru *Turning On Bright Minds*. Editorii de la editurile mari spuneau că subiectul e prea nișat. Așa că, în 1977, a luat banii câștigați din scrierea unor reclame pentru un catalog de Crăciun, a tipărit 1 000 de exemplare și le-a distribuit singură.

După mai mult de 30 de ani, am găsit un exemplar în Biblioteca Publică din Houston. Am găsit-o și pe Julie Ray, care acum locuiește în centrul Texasului și se ocupă cu planificarea și comunicarea campaniilor culturale și pentru protecția mediului. A spus că în ultimele două decenii a urmărit cu admirație și încântare ascensiunea lui Tim spre faimă și bogăție, dar că nu a fost foarte surprinsă. „Când l-am întâlnit pe vremea când era doar un copil, avea un talent evident, fiind stimulat și încurajat de noul program“, spune ea. „La rândul său, și programul a beneficiat de capacitatea lui de reacție și

de entuziasmul lui față de studiu, căci Tim a reprezentat o validare totală a conceptului.“

Ray și-a amintit de discuția cu o profesoară pe care o rugase să evalueze nivelul băiatului. „Pur și simplu nu mă pot pronunța“, a răspuns profesoara. „Însă pot afirma că nu există limite în ceea ce poate face, cu puțină îndrumare.“

La sfârșitul lui 2011 i-am făcut o vizită lui „Tim“ – adică Jeff Bezos – la sediul central din Seattle al companiei sale, Amazon.com. Am fost acolo pentru a-i solicita colaborarea la această carte, o tentativă de a consemna ascensiunea extraordinară a unei puteri tehnologice, o forță inovativă, tulburătoare și, adesea, polarizatoare, una dintre primele companii care au înțeles posibilitățile nelimitate ale internetului și care a schimbat pentru totdeauna modul în care facem cumpărături și citim.

Amazon este, din ce în ce mai mult, o prezență zilnică în viața modernă. Milioane de oameni accesează cu regularitate site-ul său eponim sau site-urile satelit, ca Zappos.com sau Diapers.com, acționând în baza impulsului fundamental al oricărei societăți capitaliste: *consumul*. Site-ul Amazon propune o mare diversitate de produse, oferind cărți, filme, unelte de grădinărit, mobilă, mâncare și, ocazional, articole trăsnete, precum cornul gonflabil de unicorn pentru pisici (la 9,50 USD) și seiful pentru arme cu încuietore electronică, care cântărește o jumătate de tonă (903,53 USD), toate cu livrare în trei până la cinci zile. Compania a dus până la aproape de perfecțiune arta satisfacerii imediate, livrând produse digitale în câteva secunde, iar varianta lor materială în doar câteva zile. Nu este deloc neobișnuit să auzi un client laudându-se cu o comandă apărută în mod miraculos în fața ușii cu mult înainte de termen.

În 2012, al șaptesprezecelea an de la înființare, Amazon a vândut produse în valoare de 61 de miliarde de dolari și, probabil, va fi comerciantul care va depăși cel mai repede în istorie

pragul de 100 de miliarde. E iubit de mulți dintre clienții săi și este temut la fel de tare de concurenți. Chiar și numele a intrat, neoficial, în vocabularul de afaceri, și nu într-un mod absolut favorabil. *A fi amazonat* înseamnă „a privi neajutorat cum parvenitul virtual din Seattle aspiră clienții și profiturile magazinelor tradiționale din cărămidă și mortar“.

Istoria Amazon.com, așa cum este cunoscut de majoritatea oamenilor, este una dintre poveștile emblematice ale erei internetului. Compania a început modest, ca librărie online, iar apoi a prins valul inițial al exploziei mediului virtual de la sfârșitul anilor 1990 și și-a extins aria produselor către muzică, electronice și jucării. Abia evitând dezastrul și înfruntând valul de scepticism față de perspectivele sale care a coincis cu eșecurile dot-comurilor din 2000 și 2001, a ajuns să stăpânească întregul lanț logistic al propriei rețele complexe de distribuție și s-a extins în vânzările de software, bijuterii, haine, articole de sport, piese auto și altele. Și tocmai când s-a impus ca principal comerciant al internetului și ca o platformă majoră pe care alți comercianți își pot vinde produsele, Amazon s-a redefinit – încă o dată – ca o firmă versatilă în domeniul tehnologiei, vânzând o infrastructură de cloud computing, cunoscută sub numele de Amazon Web Services, precum și dispozitive simple și practice, cum ar fi dispozitivul electronic de citire Kindle și tableta Kindle Fire.

— Pentru mine, Amazon este povestea unui fondator strălucit, care și-a pus personal în practică viziunea, spune Eric Schmidt, președintele Google și rival declarat al Amazon, și care, dincolo de statutul profesional, este membru al Amazon Prime, serviciul care asigură livrarea produselor în două zile.

Apraope că nu există exemple mai bune. Poate Apple, dar oamenii uită că cei mai mulți au crezut că Amazon este condamnat pentru că nu poate ajunge la o structură de cost funcțională. Dar Jeff e foarte expresiv, foarte deștept. Este

tipul clasic al celui care pune bazele tehnice ale unei afaceri, care îi înțelege fiecare detaliu și care are grijă de ea mai mult decât oricine altcineva.

În ciuda recente creșteri vertiginoase a cursului acțiunilor sale, Amazon rămâne o companie unică și cu totul enigmatică. Rezultatul bilanțului său este în mod notoriu anemic, iar în 2012, în mijlocul expansiunii frenetice pe noi piețe și în noi categorii de produse, chiar a înregistrat pierderi. Însă Wall Street nu pare să dea înapoi. Declarând mereu că își construiește compania pe termen lung, Jeff Bezos a câștigat atâta încredere în rândul acționarilor, încât investitorii sunt dispuși să aștepte răbdători ziua în care va decide să-și tempereze expansiunea și să cultive profituri sănătoase.

Bezos s-a dovedit a fi destul de indiferent la opiniile altora. El identifică soluții cu aviditate, perspectiva sa asupra competiției poate fi asemănată cu cea a unui maestru emerit al șahului și are o fixație de-a dreptul obsesiv-compulsivă pentru satisfacerea clienților și furnizarea unor servicii speciale, precum livrarea gratuită. Bezos are ambiții mărețe – nu numai pentru Amazon, ci și în ceea ce privește dezvoltarea științei și transformarea mass-media. Pe lângă finanțarea propriei companii de rachete, Blue Origin, în august 2013 Bezos a achiziționat suferindul cotidian *Washington Post* pentru suma de 250 de milioane de dolari, într-o tranzacție care a stupefiat industria mass-media.

După afirmațiile multora dintre angajații săi, cu Bezos se lucrează extrem de greu. În ciuda faimosului său râs sănătos și a unei imagini publice de om vesel, el este capabil de același tip de ieșiri dure ca răposatul fondator al Apple, Steve Jobs, care ar fi fost în stare să îngrozească orice angajat care urca în același lift cu el. Bezos este un micromanager cu un izvor nescecat de idei noi, care reacționează aspru la rezultatele ce nu se ridică la nivelul standardelor sale riguroase.

La fel ca Jobs, Bezos emite un câmp de distorsionare a realității – are un fel de aură dominată de o propagandă convingătoare, dar, în cele din urmă, nesatisfăcătoare în ceea ce privește compania sa. Afirmă adesea că misiunea corporativă a Amazon este să „ridice ștacheta pentru toate domeniile de activitate, în toată lumea, în ceea ce înseamnă să fii axat pe client“^{*}. Bezos și angajații lui sunt, într-adevăr, absorbiți de servirea clienților, dar pot fi, în același timp, niște concurenți necruțători ai rivalilor și chiar ai partenerilor. Lui Bezos îi place să spună că piața pe care concurează Amazon este vastă, suficient de mare pentru mai mulți învingători. Poate este adevărat, dar e clar că Amazon a contribuit la păgubirea sau chiar la distrugerea unor concurenți mai mari sau mai mici, mulți cu mărci odată celebre: Circuit City, Borders, Best Buy, Barnes & Noble.

În general, pe americani îi deranjează concentrarea unei puteri corporatiste atât de ample, mai ales când este acumulată de companii mari localizate în orașe îndepărtate, al căror succes ar putea modifica specificul propriilor comunități. Walmart s-a confruntat cu acest scepticism; la fel Sears, Woolworth's și ceilalți giganți ai comerțului din orice eră, până la lanțul de magazine A&P, care s-a confruntat cu un proces antitrust dezastruos în anii 1940. Americanii se îngrămădesc să cumpere de la marii comercianți din comoditate sau pentru prețurile reduse. Dar, la un moment dat, aceste companii devin atât de mari, încât apare o contradicție în psihicul colectiv al publicului. Vrem lucruri ieftine, dar nu vrem pe nimeni care să vândă mai ieftin decât magazinul de familie de pe stradă sau decât librăria locală, ale căror afaceri au fost asediate

^{*} Jeff Bezos, discurs la ceremonia de absolvire a Facultății de Afaceri Tepper, Universitatea Carnegie Mellon, 18 mai 2008.

decenii la rând, mai întâi de ascensiunea lanțurilor de librării Barnes & Noble și acum de Amazon.

În ceea ce privește compania sa, Bezos oferă informații cu extremă prudență. Este impenetrabil în privința detaliilor planurilor sale, menținându-și secrete ideile și intențiile, fiind o enigmă în comunitatea de afaceri din Seattle și în domeniul tehnologiei în general. Vorbește rareori la conferințe și acordă puține interviuri presei. Chiar și cei care îl admiră și îl urmăresc îndeaproape sunt capabili să îi pronunțe greșit numele (este „*Bei-zose*“, nu „*Bi-zose*“).

John Doerr, investitorul care a sprijinit Amazon la început și a făcut parte un deceniu din consiliul său director, a botezat stilul său de relații publice „Teoria Bezos a Comunicării“. Doerr povestește că Bezos ia un pix roșu când citește comunicatele de presă, descrierile de produse, discursuri și scrisorile către acționari, tăind orice nu se adresează clienților într-un mod simplu și pozitiv.

Credem că știm povestea Amazon, dar, de fapt, nu cunoaștem decât propria sa mitologie și ceea ce citim în comunicatele de presă, discursurile și interviurile care au supraviețuit corecturii lui Bezos.

Amazon ocupă douăsprezece clădiri modeste în Lake Union, Seattle, un lac glaciatic cu apă dulce legat prin canale cu Puget Sound la vest și cu Lacul Washington la est. Zona a găzduit o fabrică de cherestea în secolul al XIX-lea și, anterior, niște rezervații ale amerindienilor. Peisajul idilic a dispărut de mult, iar acum zona urbană intens populată este dominată de câteva companii care activează în domeniul biomedicinii, de un centru de cercetări în domeniul cancerului și de clădirile Facultății de Medicină ale Universității Washington.

Din exterior, birourile moderne și joase ale Amazon nu sunt nici remarcate și nici remarcabile. Dar, de cum intrați în Day One North, sediul comandamentului central al Amazon din Terry Avenue și Republican Street, veți fi întâmpinați de logoul surâzător al Amazon, aflat pe zidul din spatele pupitrului rectangular și lung pentru vizitatori. Pe o margine a pupitrului se află un bol cu biscuiți de câini, pentru angajații care își aduc la birou câinii (un beneficiu rar într-o companie care își pune angajații să plătească pentru parcare și pentru gustări). Lângă lifturi se află o placă neagră pe care sunt gravate litere albe care îi informează pe vizitatori că au intrat pe domeniul filosofului-președinte. Pe placă este trecut următorul citat:

Sunt atâtea lucruri care nu au fost încă inventate.

Sunt atât de multe lucruri care urmează să se întâmple.

Oamenii încă nu realizează ce impact va avea internetul și că ne aflăm încă la începutul unei ere grandioase.

– Jeff Bezos

Cutumele interne ale Amazon sunt cu totul speciale. În ședințele lor, platformele Power Point sau prezentările cu diapozitive nu sunt folosite niciodată. În schimb, angajaților li se cere să scrie rapoarte de șase pagini în care să-și exprime punctele de vedere, deoarece Bezos crede că, în felul acesta, li se stimulează gândirea critică. Pentru fiecare produs, își elaborează documentele sub forma unui comunicat de presă. Obiectivul este să expună o anumită inițiativă ca și cum clienții ar auzi-o prima dată. La începutul fiecărei ședințe, toți citesc în liniște documentele, iar discuția începe ulterior – la fel ca în exercițiul de gândire productivă din biroul directorului școlii elementare River Oaks. Pentru prima întâlnire cu Bezos

dedicată discutării acestui proiect, am decis să respect cutuma Amazon și să-mi pregătesc propriul raport în stil Amazon, un comunicat de presă fictiv în numele cărții.

Bezos m-a primit într-o sală de conferințe de la etajul 8, unde ne-am așezat la o masă mare compusă din șase birouri făcute din uși, același tip de lemn deschis la culoare pe care Bezos îl utilizase cu 20 de ani în urmă, pe vremea când punea bazele Amazon în garajul său. Birourile făcute din uși sunt considerate, adesea, simbolul austerității bine înrădăcinate a companiei. Când l-am intervievat prima dată pe Bezos, în anul 2000, anii de călătorii fără oprire în lume își spuneau cuvântul, iar el părea bolnăvicios și ieșit din formă. Acum era slab și sănătos; își modelase aspectul fizic în același fel în care transformase Amazon. Chiar își răsese complet capul, căci începuse să chelească, iar noul aspect îi conferea un aer atractiv, amintind de unul dintre eroii săi SF, Căpitanul Picard din *Star Trek: The Next Generation*.

Ne-am așezat și i-am întins peste masă comunicatul de presă. Când a înțeles ce pusesem la cale, a râs atât de tare, încât a început să împrăște cu salivă.

De-a lungul anilor s-a comentat mult pe marginea faimosului râs al lui Bezos. E un zbieret uimitor, care îți dă palpitații, care îl cuprinde în timp ce-și lasă capul pe spate, își închide ochii, și emite un răget gutural care duce cu gândul la o împerechere între o focă-elefant și o unealtă electrică. Acest râs apare chiar și când nimic nu pare comic pentru nimeni altcineva. Într-un fel, râsul lui Bezos este un mister care nu a fost niciodată elucidat; nu te-ai aștepta ca cineva atât de implicat și concentrat să aibă un râs atât de răgușit, pe care nu pare să-l aibă în comun cu nimeni din familia sa.

Angajații cunosc acest râs în primul rând ca pe un sunet sfâșietor care sparge conversația și îi lasă nedumeriți. Nu

puțini dintre colegii lui sugerează că, într-un fel, e intenționat – că Bezos își folosește răsul ca pe o armă. „Nu-l poți înțelege greșit“, spune Rick Dalzell, fostul director pentru IT al Amazon. „E dezarmant și punitiv. Te pedepsește.“

Bezos mi-a citit comunicatul în tăcere timp de un minut sau două și apoi am discutat despre obiectivele ambițioase ale acestei cărți – să spună povestea Amazon în detaliu pentru prima dată, de la începuturile de pe Wall Street, în prima parte a anilor 1990, și până în prezent. Conversația noastră a durat o oră. Am vorbit despre alte cărți esențiale de afaceri, care ar putea servi drept modele, și despre biografia *Steve Jobs* de Walter Isaacson, publicată la scurt timp după moartea prematură a directorului executiv al Apple.

Am recunoscut și dificultatea inerentă în scrierea și vânzarea unei cărți despre Amazon în acest moment. (Toți vânzătorii online și offline ai *Magazinului cu de toate* au, fără îndoială, opinii ferme despre subiectul ei. De fapt, gigantul francez media Hachette Livre, care deține Little, Brown and Company, editura care a publicat această carte, a ajuns recent la o înțelegere într-un mai vechi litigiu antitrust cu Departamentul American de Justiție și cu autoritățile de reglementare din Uniunea Europeană, generat de disputa corporației cu Amazon pe tema stabilirii prețurilor pentru cărțile electronice. La fel ca multe alte companii din alte domenii comerciale și de presă, Hachette a fost nevoită să vadă în Amazon atât un partener comercial util, cât și un concurent periculos. Desigur, și Bezos se gândise la asta. „Nu Amazon este problema afacerilor cu cărți“, îi place lui să le spună scriitorilor și jurnaliștilor. „Viitorul este problema afacerilor cu cărți.“)

Am vorbit cu Bezos probabil de douăsprezece ori în ultimul deceniu, iar conversațiile noastre sunt întotdeauna energice, amuzante și întrerupte frecvent de hohotele sale mitraliate de

râs. Este implicat și plin de o energie nervoasă și pasională (dacă îl prinzi pe hol, nu va ezita să-ți spună că nu ia niciodată ascensorul, ci merge întotdeauna pe scări). Își dedică întreaga atenție conversației și, spre deosebire de mulți alți directori executivi, niciodată nu îți dă impresia că e grăbit sau neatent – dar este foarte circumspect în privința devierii de la subiectele consacrate, foarte abstracte. Unele dintre aceste maxime sunt atât de folosite, încât ar putea fi chiar numite „jeffisme“. Câteva s-au menținut de peste un deceniu.

— Dacă vrei să afli adevărul despre ce ne face diferiți, iată-l, spune Bezos, virând spre un jeffism familiar. Suntem cu adevărat centrați pe clienți, avem cu adevărat o perspectivă pe termen lung și ne place cu adevărat să inovăm. Majoritatea companiilor nu sunt așa. Se concentrează pe concurenți, nu pe clienți. Vor să muncească la lucrurile care le vor aduce dividende în doi sau trei ani și, dacă nu dau rezultate în doi-trei ani, se vor orienta spre altceva. Și preferă să fie imitatori, nu inventatori, pentru că e mai sigur. Așadar, dacă vrei să surprinzi adevărul despre Amazon, iată de ce suntem diferiți. Foarte puține companii au toate aceste trei elemente.

La capătul orei petrecute discutând despre carte, Bezos s-a aplecat spre mine și m-a întrebat: „Cum îți propui să gestionezi aberația narativă?“

A, da, desigur, aberația narativă. Pentru o clipă, m-am confruntat cu aceeași criză istovitoare de panică pe care a trăit-o fiecare angajat Amazon din ultimele două decenii atunci când a fost confruntat cu o întrebare neașteptată a șefului hiperinteligent. Aberația narativă, a explicat Bezos, este o expresie inventată de Nassim Nicholas Taleb în cartea sa din 2002, *The Black Swan*^{*}, pentru a descrie oamenii biologici înclinați să

* Lebăda neagră.

transforme realitățile complexe în povești liniștitoare, dar supersimplificate. Taleb a argumentat că limitările creierului uman au drept consecință tendința speciei noastre de a comprima evenimente și fapte disparate în ecuații de tip cauză și efect și apoi de a le converti în povești ușor inteligibile. Aceste povești, a scris Taleb, protejează umanitatea de adevărata impredictibilitate a lumii, de haosul experienței umane și, într-o anumită măsură, de doza aceea formidabilă de noroc care afectează toate succesele și eșecurile.

Bezos a sugerat că ascensiunea Amazon ar putea fi tocmai genul de poveste mult prea complexă. Nu există o explicație simplă pentru modul în care fuseseră inventate anumite produse, precum Amazon Web Services, aplicația de pionierat de tip cloud pe care atât de multe companii o utilizează acum în operațiunile lor virtuale. „Când o companie vine cu o idee, avem de-a face cu un proces dezordonat. Nu există un moment *aha*“, a spus Bezos. Reducând istoria Amazon la o simplă poveste, s-a îngrijorat el, ar putea crea *impresia* de claritate în detrimentul adevărului.

În cartea lui Taleb – pe care, în paranteză fie spus, toți directorii Amazon au fost obligați să o citească – autorul a afirmat că soluția evitării aberației narative este favorizarea experimentării și a cunoașterii analitice în dauna poveștilor și amintirilor. Poate că o soluție mai practică, cel puțin pentru autorii aspiranți, este să înțeleagă că se pot confrunța cu această potențială influență și să pornească încrezători la drum.

Și iată că încep cu o clarificare. Ideea Amazon a apărut în 1994, la cel de-al patruzecilea etaj al unui zgârie-nori din centrul New Yorkului. Aproape 20 de ani mai târziu, compania rezultată angaja peste 90 000 de oameni și devenise una dintre cele mai cunoscute corporații de pe planetă, delectându-și adesea clienții cu o mare diversitate de mărfuri, prețuri reduse

și servicii excelente, în același timp modelând domenii întregi de activitate și vlăguind directorii celor mai cunoscute mărci din lume. Aceasta este o tentativă de a descrie cum s-au petrecut lucrurile. Se bazează pe mai mult de 300 de interviuri cu foști și actuali directori și angajați ai Amazon, inclusiv pe discuțiile pe care le-am purtat de-a lungul anilor cu însuși Bezos care, în cele din urmă, a susținut proiectul, deși a considerat că este „prea devreme“ pentru o privire reflexivă asupra Amazon. Cu toate acestea, a aprobat multe interviuri cu directorii lui de top, cu familia și cu prietenii, pentru care îi sunt recunoscător. M-am inspirat și din articolele despre această companie scrise timp de cincisprezece ani pentru *Newsweek*, *New York Times* și *Bloomberg Businessweek*.

Această carte își propune să spună povestea din spatele unuia dintre cele mai mari succese antreprenoriale de la zborul turbopropulsorului lui Sam Walton deasupra Sudului american pentru a evalua potențialele amplasamente pentru magazine Walmart. Este povestea despre cum un copil talentat a ajuns un director executiv extraordinar de motivat și de adaptabil și despre felul în care el, familia și colegii lui au pariat masiv pe o rețea revoluționară numită internet și pe viziunea grandioasă a unui singur magazin care vinde de toate.

**Partea
întâi**

Încredere

1 | Casa specialiștilor

Înainte să se autoproclame cea mai mare librărie din lume sau supermagazinul dominant al webului, Amazon.com a fost o idee care plutea prin birourile din New York ale uneia dintre cele mai neobișnuite firme de pe Wall Street: D.E. Shaw & Co.

Un fond cantitativ de investiții, DESCO, așa cum îl numeau cu afecțiune angajații săi, a fost lansat în 1988 de David E. Shaw, un fost profesor în știința calculatoarelor de la Universitatea Columbia. Alături de fondatorii altor firme inovatoare din acea epocă, precum Renaissance Technologies și Tudor Investment Corporation, Shaw a deschis calea folosirii calculatoarelor și a formulelor matematice sofisticate pentru a exploata modelele neregulate de pe piețele financiare globale. Când prețul unor acțiuni din Europa era puțin mai mare decât prețul acelorași acțiuni din Statele Unite, de exemplu, jocheii calculatoarelor de la DESCO, transformați în războinici de Wall Street, scriau programe pentru a executa rapid tranzacții și pentru a exploata diferența.

Marea comunitate financiară știa prea puține lucruri despre D.E. Shaw & Co., iar eruditul său fondator dorea ca lucrurile să rămână așa. Firma prefera să opereze foarte discret, folosind capitalurile private ale unor investitori bogați, precum miliardarul Donald Sussman și familia Tisch, și să-și țină propriii algoritmi de tranzacționare departe de ochii concurenților. Shaw era ferm convins că, pentru ca DESCO să fie o firmă

inovatoare în domeniul investițiilor, singura posibilitate de a-și păstra supremația era să-și mențină cunoștințele secrete și să evite să-și învețe concurenții cum să se raporteze la aceste noi frontiere ghidate de calculator.

David Shaw s-a maturizat în zorii erei supercalculatoarelor. A obținut un doctorat în știința calculatoarelor la Stanford și apoi s-a mutat la New York pentru a preda la departamentul pentru știința calculatoarelor din cadrul Universității Columbia. La începutul anilor 1980, companiile de înaltă tehnologie au încercat să-l atragă în sectorul privat. Inventatorul Danny Hillis, fondatorul producătorului de supercomputere Thinking Machines Corporation și, ulterior, unul dintre cei mai apropiați prieteni ai lui Jeff Bezos, aproape l-a convins pe Shaw să vină să lucreze pentru el la proiectarea de computere paralele. Shaw a acceptat oferta, dar apoi s-a răzgândit, spunându-i lui Hillis că dorește să facă ceva mai lucrativ și că oricând se poate întoarce în domeniul supercomputerelor după ce se îmbogățește. Hillis a argumentat că, și dacă Shaw s-ar îmbogăți – ceea ce părea improbabil –, nu s-ar mai întoarce niciodată la știința calculatoarelor. (Shaw a făcut-o după ce a devenit miliardar și a transferat altora conducerea D.E. Shaw.) „Am greșit spectaculos în ambele privințe“, mărturisea apoi Hillis.

În cele din urmă, în 1986, Morgan Stanley a reușit să îl desprindă pe Shaw din lumea academică, incluzându-l într-un grup faimos care lucra la un program pentru arbitrajul statistic al noul val de tranzacționări automatizate. Dar Shaw dorea să pornească pe propriul drum. A părăsit Morgan Stanley în 1988 și, cu o investiție inițială de 28 de milioane de dolari de la investitorul Donald Sussman, și-a deschis o afacere deasupra unei librării comuniste din West Village, Manhattan.

Prin concepție, D.E. Shaw este diferită de celelalte firme din Manhattan. Shaw nu a recrutat finanțiști, ci oameni de știință

și matematicieni – minți luminate cu pregătiri mai puțin obișnuite, cu înalte distincții academice, deși mai degrabă fără abilități sociale. Bob Gelfond, care s-a alăturat DESCO după ce firma s-a mutat într-o mansardă din Park Avenue South, spune că „David dorea să vadă puterea tehnologiei și a calculatoarelor aplicată în domeniul financiar într-un mod științific“, că „admira Goldman Sachs și dorea să construiască o firmă emblematică pe Wall Street“.

În acest fel și în multe altele, David Shaw a impus exigența în managementul companiei sale. Trimețea regulat misive prin care își instruia angajații să folosească o anumită ortografie – pentru numele firmei – cu un spațiu între *D.* și *E.* A mai impus ca fiecare angajat să folosească o descriere autorizată a misiunii companiei: că „tranzacționează acțiuni, obligațiuni, active, opțiuni și diferite alte instrumente financiare“ – precis în această ordine. Rigoarea lui Shaw se extindea și la problemele fundamentale: oricare dintre experții lui în calculatoare putea sugera idei de tranzacționare, dar acestea trebuiau supuse unei analize științifice exigente și unor teste statistice pentru a dovedi că sunt valide.

În 1991, D.E. Shaw a crescut rapid, iar compania s-a mutat la etajele superioare ale unui zgârie-nori din centrul Manhattanului, la un cvartal distanță de Times Square. Birourile firmei, remarcabile, dar decorate cu parcimonie, proiectate de arhitectul Steven Holl, includeau un foaier pe două etaje cu culori fluorescente proiectate în fantele tăiate în pereții mari și albi. În toamna aceea, Shaw găzduise o campanie de strângere de fonduri pentru candidatul prezidențial Bill Clinton, prin vânzarea de bilete de o mie de dolari către persoane precum Jacqueline Onassis, printre alții. Seara, angajaților li se ceruse să părăsească birourile înainte de eveniment. Jeff Bezos, unul dintre cei mai tineri vicepreședinți ai firmei,