visko parduotuvė

JEFF BEZOS ir AMAZON amžius

9 786098 233070

Brad Stone

The Washington Post, Forbes, The Economist ir *Bloomberg* geriausia metų knyga

BALTO

Brad Stone

visko parduotuvė

JEFF BEZOS ir AMAZON amžius

Iš anglų kalbos vertė
VAIDA JĖČIENĖ

BALTO
Vilnius, 2022

Pratarmė

Alexa, *kas yra turtingiausias planetos žmogus?*

2017 m. rudenį balsu valdoma skaitmeninė *Amazon* asistentė į šį klausimą pateikė naują atsakymą: Jeffas Bezosas, *Amazon* įkūrėjas ir valdytojas, vienas atpažįstamiausių veidų verslo srityje.

Žaibiškai kylančios, 23-ejus* metus veikiančios Bezoso kompanijos akcijų kainos jo asmeninio turto vertę stumtelėjo per 100 mlrd. dolerių ribą**. *Amazon* sėkmė apstulbino beveik visus, išskyrus aistringiausiai tikėjusius įmonės galimybėmis. Kompanija skyrė milijardus dolerių daugybei naujutėlių, iš dalies automatizuotų vykdymo centrų ir taip daugelyje miestų gerokai sutrumpino prekių pristatymą – iki 1–2 dienų. 2017 m. vasarą už 13,7 mlrd. dolerių buvo įsigytas ekologiškų prekių tinklas *Whole Foods Markets*: šis tvirtas *Amazon* žingsnis į greitai gendančių maisto produktų sritį nerimo bangomis nuvilnijo ir į įprastų prekybos centrų sales. Maža to, didžiausias savo konkurentes – *Google* ir *Microsoft* – kompanija ir toliau lenkė varžybose dėl itin pelningų debesijos (angl. *cloud computing*) paslaugų teikimo įmonėms, savivaldybėms ir aukštosioms mokykloms.

Vis dėlto ryškiausiu *Amazon* pasiekimu tikriausiai tapo pačios *Alexos* išradimas. Dar 2011 m. kompanija pradėjo patyliukais

---

* 2021-aisiais *Amazon* kompanija minėjo 27-erių metų veiklos sukaktį. (*Čia ir toliau – vertėjos pastabos.*)

** 2022 m. kovo pradžioje Jeffo Bezoso asmeninio turto vertė viršijo 170 mlrd. dolerių, ir į antrą vietą turtingiausių pasaulio žmonių sąraše jį išstūmė Elonas Muskas, kurio asmeninio turto vertė perkopė 220 mlrd. dolerių.

supirkinėti balso atpažinimo technologijas kūrusius ir tobulinusius startuolius, samdyti dirbtinio intelekto inžinierius ir mokslininkus, apdorojusius natūralią kalbą. Visi kartu šie planai turėjo būti naudingi įgyvendinant Bezoso tikslą sukurti kompiuterį, su kuriuo žmonės galėtų iš tikrųjų kalbėtis – kaip su žvaigždėlaiviu *Enterprise* mėgstamiausiame jo televizijos seriale *Žvaigždžių kelias* (*Star Trek*) galėjo bendrauti įgula. Ne vienų metų pastangų rezultatas – 2014-aisiais pristatytas *Echo* garsiakalbis, tapęs naujos, balsu aktyvuojamos kompiuterijos eros pranašu. Naujovė nepriekaištingai apibrėžė Bezoso priesaką galvoti ne apie artėjantį ketvirtį ar metus, o apie ilgalaikės naudos atnešiančius sprendimus.

Alexa, debesijos paslauga AWS, *Whole Foods* įsigijimas – visos šios iniciatyvos 3-iąjį dešimtmetį skaičiuojančiai *Amazon* gali atnešti ir šlovę, ir žlugimą. Ši knyga – pirmųjų 20 metų apžvalga, kurioje pristatomi kiti rizikingi mūšiai: mėginimai paprasčiausią idėją paversti verslu, o skeptikų pasaulį įtikinti, kad į nuostolius linkusi interneto prekybos įmonė gali virsti aukščiausios klasės technologijų bendrove. Knygoje taip pat pasakojama, kaip kadaise vos kelis tuzinus darbo vietų apleistame Sietlo rajone siūlęs startuolis išaugo į galiūną, prie kurio 30-yje valstybių šiandien dirba daugiau nei pusė milijono žmonių, o įmonės kultūra dažnai apibūdinama kaip nepalenkiama ir nuožmi.

Nepalenkiamumas ir *nuožmumas*. Tolesniuose knygos puslapiuose abu žodžiai pasirodys dažnai. Šios vertybės – griežtos, bet atpažįstamos daugelyje sėkmės sulaukusių kompanijų. Gebėti jas derinti tiksliai taip, kad rezultatas būtų užtikrintas, – ypatingas Bezoso talentas ir, ko gero, didžiausias *Amazon* turtas.

Bradas Stone'as
2018 m. gegužė

Įžanga

XX a. 8-ojo dešimtmečio pradžioje aktyvią reklamos vadybininkę Julie Ray itin sužavėjo neįprasta programa talentingiems vaikams, lankantiems valstybines mokyklas Hjustone, Teksaso valstijoje. Jos pačios sūnus tapo vienu pirmųjų projekto, vėliau pervadinto Vangardo programa, dalyvių. Programos tikslas – ugdyti vaikų kūrybiškumą ir savarankiškumą, skatinti juos mąstyti plačiai ir netradiciškai. Mokymo medžiaga ir entuziastingų mokytojų bei tėvų bendruomenė paliko tokį didžiulį įspūdį, kad Ray pradėjo domėtis kitomis panašiomis valstijos mokyklomis ketindama vėliau parengti leidinį apie besivystančias specialaus gabių ir talentingų vaikų ugdymo sistemas Teksase.

Po kelerių metų, sūnui pradėjus lankyti septintą klasę, Ray grįžo į Hjustono vakarus pasidomėti, kaip sekasi vykdyti programą River Oukso pradinėje mokykloje. Mokyklos direktorius skyrė vieną mokinį, turėjusį Ray lydėti per visą apsilankymą, – aiškiai reiškiantį mintis šeštoką smėlio spalvos plaukais, o jo tėvai turėjo vienintelį prašymą: spaudoje neminėti tikrosios pavardės. Taigi Ray pavadino berniuką Timu.

Julie Ray knygoje *Pažadinti šviesiausius protus: tėviškas žvilgsnis į gabių ir talentingų vaikų ugdymą Teksase* (*Turning On Bright Minds: A Parent Looks at Gifted Education in Texas*) Timą apibūdino kaip „pasižymintį bendru išprusimu, gležno sudėjimo, draugišką, bet rimtą moksleivį“. Mokytojų teigimu, berniukas nebuvo „apdovanotas ypatingais lyderio bruožais“, bet ramiai ir užtikrintai koja kojon su bendraamžiais judėjo į priekį ir aiškiai liaupsino tuo metu skaitomos knygos (J. R. R. Tolkieno *Hobito*) vertybes.

Dvylikametis Timas jau buvo linkęs varžytis su kitais. Jis prisipažino Ray skaitąs įvairiausias knygas, kad galėtų gauti specialų skaitytojo pažymėjimą, bet jam sekėsi prasčiau nei bendraklasei, kuri gyrėsi per savaitę įveikianti mažai tikėtiną tuziną knygų. Timas taip pat parodė viešniai rengiamą mokslo projektą, pavadintą begalybės kubu: baterijomis maitinamas keistas mechanizmas su besisukiojančiais veidrodžiais kūrė optinę begalinio tunelio iliuziją. Berniukas jį sukūrė pagal panašų įrenginį, matytą parduotuvėje. Šis kainavo 22 dolerius, bet „mano pigesnis“, aiškino Timas. Mokytojai teigė: trys Timo projektai buvo pristatyti vietiniame mokslo konkurse, kurio didžiumą dalyvių sudaro vyresnių klasių moksleiviai – netgi abiturientai.

Mokyklos administracija gyrė Timo išradingumą, bet, kaip ir buvo galima tikėtis, kiek dvejojo dėl intelekto. Norėdamas praktiškai pasimokyti statistikos skaičiavimo matematikos pamokai Timas sugalvojo apklausą šeštokų mokytojams vertinti. Anot berniuko, norėta įvertinti juos „pagal tai, kaip moko, o ne atsižvelgiant į populiarumą“. Jis išdalijo apklausos anketas bendraklasiams, o per Ray apsilankymą jau buvo pradėjęs skaičiuoti rezultatus ir braižyti kreives, vaizduojančias kiekvieno mokytojo darbo reliatyvų įvertinimą.

Įprasta Timo diena, remiantis Ray aprašymu, buvo kupina veiklos. Anksti pabudęs berniukas septintą valandą jau lipdavo į autobusą, stojantį už kvartalo nuo namų. Įveikęs 20 mylių* kelionę, aktyviai dalyvavo pamokose – matematikos, literatūros, fizinio lavinimo, gamtos mokslų, ispanų kalbos ir dailės. Laiko buvo skirta asmeniniams projektams ir diskusijoms mažose grupelėse. Julie Ray aprašė vieną pamoką: septyni mokiniai (tarp jų ir Timas), susispietę į glaudų ratelį, sėdėjo direktoriaus kabinete ir atliko užduotį, vadinamą produktyviuoju mąstymu. Neilgus tekstus gavę moksleiviai tyliai juos perskaitydavo, paskui tarpusavyje aptardavo. Pirmajame buvo pasakojama apie archeologus, grįžusius iš ekspedicijos ir apsiskelbusius, kad aptiko neįkainojamų artefaktų. Vėliau paaiškėjo, jog viskas tebuvo melas. Ray įrašė vėlesnio jų pokalbio ištraukų:

---

* 32,19 km.

– Jie tikriausiai troško išgarsėti. Nustūmė šalin mintis apie tai, ko nenorėjo sau pripažinti.

– Kai kurie žmonės visą gyvenimą mąsto vienodai.

– Reikėtų būti kantresniam. Nuodugniai ištirti visa, su kuo teks dirbti.

Timas prisipažino Julie Ray labai mėgstantis šias užduotis.

– Žinote, pasaulis jau toks – kas nors gali imti ir pasakyti tau, ką daryti. Bet privalu gebėti mąstyti savarankiškai ir spręsti pačiam.

Ray neįstengė sudominti leidėjų knyga *Pažadinti šviesiausius protus*. Didžiųjų leidyklų redaktoriai tikino, kad ji pernelyg nišinė. 1977 m. moteris gavo atlyginimą už reklaminiam kalėdinių prekių katalogui parašytus tekstus, savo lėšomis išspausdino tūkstantį knygos egzempliorių plonais viršeliais ir ėmė jas savarankiškai platinti.

Praėjus daugiau nei 30 metų vieną egzempliorių man pavyko aptikti Hjustono viešojoje bibliotekoje. Įstengiau rasti ir Teksaso širdyje įsikūrusią pačią Julie Ray – ji dabar rūpinasi aplinkosaugos ir kultūros organizacijų komunikacija bei strateginiu veiklos planavimu. Julie prisipažino pastaruosius du dešimtmečius Timo kelią šlovės ir turtų link sekusi su pagarba ir susižavėjimu, bet pernelyg nesistebėdama.

– Kai susipažinau su juo vaikystėje, gabumai buvo matyti kaip ant delno, o naujoji programa juos skatino ir ugdė, – aiškino ji. – Jo imlumas ir troškimas mokytis buvo labai svarbūs ir pačiai programai. Tai tik įrodė sumanymo reikšmingumą.

Ray puikiai prisiminė, ką prieš daugelį metų jai atsakė viena mokytoja, paprašyta nusakyti berniuko pažangos lygį.

– Iš tiesų negaliu nieko pasakyti, – tikino ji. – Esu tikra tik dėl to, kad, pastūmėjus tinkama linkme, jo galimybės veikiausiai būtų beribės.

*

2011 m. pabaigoje aplankiau Timą – dar žinomą Jeffo Bezoso vardu – Sietle įsikūrusioje kompanijos *Amazon.com* būstinėje. Atvykau paprašyti pagalbos rengiant šią knygą ir stengiantis aprašyti neįtikėtiną novatoriškos, revoliucingos ir dažnai visuomenę į priešingas stovyklas dalijančios technologijų milžinės kelią viršūnėn. Ši kompanija viena

pirmųjų suvokė, jog internetas verslui teikia beribių galimybių ir galų gale amžiams pakeitė mūsų apsipirkinėjimo ir skaitymo įpročius.

Amazon kasdien apima vis didesnę modernaus gyvenimo dalį. Į įmonės vardu pavadintą svetainę ar į jai pavaldžius tinklalapius – tokius kaip *Zappos.com* ar *Diapers.com* – nuolat jungiasi milijonai vartotojų, veikiami vieno primityviausių bet kurios kapitalistinės visuomenės instinktų – vartoti. Svetainėje *Amazon* galima pasirinkti ir per 3–5 dienas į namus gauti įvairiausių prekių: knygų, filmų įrašų, įrankių darbui sode, baldų, maisto produktų ir net keisčiausių išmonių – pavyzdžiui, pripučiamą vienaragio ragelį katei (9,50 dolerio) ar beveik pušimtį kilogramų sveriantį seifą ginklams su elektronine spyna (903,53 dolerio). Kompanija puikiausiai perkando triuką, kaip kuo greičiau patenkinti pirkėją: skaitmeniniai produktai pristatomi vos per kelias sekundes, o materialūs – per kelias dienas. Nieko nebestebina ir pirkėjų liaupsės apie užsakymus, kurie gerokai anksčiau, nei tikėtasi, tiesiog magiškai atsiduria ant namų slenksčio.

2012-aisiais, septynioliktaisiais veiklos metais, *Amazon* iš pardavimo uždirbo 61 mlrd. dolerių ir veikiausiai taps pirmąja įmone, perkopsiančia 100 mlrd. dolerių ribą.* Ji pelnė begalės klientų pagarbą ir ne menkesnę varžovų baimę. Netgi pats kompanijos pavadinimas tapo bendrine verslo sąvoka, vartojama toli gražu ne gerąja prasme. *Būti amazonintam* (angl. *To be Amazoned*) – tai „beviltiškai stebėti, kaip Sietle įsikūrusi internetinio verslo naujokė iš tavo tradicinio fizinių parduotuvių verslo išsiurbia visus klientus, o drauge – ir pelną“.

Daugelio nuomone, *Amazon.com* iškilimo kronika yra viena pavyzdinių interneto amžiaus istorijų. Kuklus interneto knygynas XX a. 10-ojo dešimtmečio pabaigoje iškilo drauge su pirmąja interneto bendrovių klestėjimo banga ir išplėtė veiklą, pradėjęs prekiauti muzikos ir filmų įrašais, elektronika bei žaislais. Per plauką išvengusi nesėkmės

---

* 2015 m. metinės įmonės pajamos pasiekė 107 mlrd. dolerių. Nors *Walmart* ir *Costco* dvylikaženklės pajamų sumos ribą perkopė anksčiau, *Amazon* yra pirmoji tokį rezultatą pasiekusi prekybininkė, neturinti fizinių parduotuvių. 2021 m. suma perkopė 469 mlrd. dolerių.

ir atrėmusi skeptiškas kalbas apie ateitį, sutapusias su interneto įmonių burbulo sprogimu 2000–2001 m., *Amazon* perprato, kaip veikia sudėtingas prekių pristatymo tinklas, ir į siūlomų prekių asortimentą įtraukė programinę įrangą, juvelyrinius dirbinius, drabužius, sporto reikmenis, transporto priemonių dalis – viską, ką tik sugalvosite. Ir būtent tada, kai įsitvirtino kaip didžiausia prekybos internetu bendrovė bei platforma, leidžianti kitoms įmonėms platinti savo prekes, *Amazon* prisistatė iš naujo – kaip lanksti technologijų įmonė, siūlanti debesijos infrastruktūrą *Amazon Web Services* (*Amazon interneto paslaugos*) ir nebrangius, praktiškus skaitmeninius įrenginius, pavyzdžiui, elektroninę skaityklę *Kindle* arba planšetinį kompiuterį *Kindle Fire*.

„Man *Amazon* – tai istorija apie puikų steigėją, asmeniškai vadovavusį vizijos siekiančiai komandai, – sako *Google* vadovas Ericas Schmidtas, neslepiantis, kad yra ne tik *Amazon* varžovas, bet ir *Amazon Prime*, prekių pristatymo per 2 dienas paslaugos, vartotojas. – Geresnių pavyzdžių beveik ir nėra. Galbūt tik *Apple*, bet žmonės linkę pamiršti, kad *Amazon* visi jau laikė pasmerkta: jiems niekaip nepavyko sukurti tinkamai veikiančios kainodaros sistemos. Kaupėsi nuostoliai. Bendrovė neteko šimtų milijonų dolerių, bet sumanusis Jeffas puikiai mokėjo užkalbėti dantis. Jis įkūnija klasikinį verslo įkūrėją, kuris puikiai supranta kiekvieną savo įmonės smulkmenėlę ir rūpinasi ja labiau nei bet kas kitas.“

Nepaisant pastaruoju metu į svaiginamas viršūnes kylančios akcijų kainos, *Amazon* išlieka unikalia ir nepaprastai gluminančia bendrove. Galutiniai skaičiai metinėje jų finansų ataskaitoje visai menki, o dėl entuziastingo plėtimosi į naujas rinkas ir produktų kategorijas 2012 m. netgi buvo nuostolingi. Vis dėlto Volstritui į tai, regis, nusispjauti. Nuolatiniais pareiškimais, kad kompaniją kuria ilgalaikei sėkmei, Jeffas Bezosas pelnė tokį akcininkų pasitikėjimą, jog investuotojai pasiryžo kantriai palūkėti dienos, kai jis nuspręs bent kiek sulėtinti verslo plėtrą ir uždirbti prideramo pelno.

Bezosas jau ne kartą įrodė menkai paisantis svetimų nuomonių. Jis – puikiai problemas sprendžiantis verslininkas, akyliau už

šachmatų didmeistrį vertina varžovų lauką ir skiria kone maniakišką dėmesį klientų poreikiams tenkinti ir teikti paslaugoms, tokioms kaip nemokamas pristatymas. Bezosas turi įspūdingų ambicijų, ir ne tik *Amazon*: nori atverti naujas galimybes mokslui ir perkurti žiniasklaidą. Ne tik remia savo įkurtą kosminę kompaniją *Blue Origin*, bet ir 2013 m. rugpjūtį apstulbino žiniasklaidos pramonę, nupirkęs nusilpusią spaudos bendrovę *Washington Post*.

Daugelis Bezoso darbuotojų paliudytų, kad dirbti su juo – nepaprastai sunku. Nepaisant visiems gerai atpažįstamo nuoširdaus juoko ir viešumoje linksmo charakterio, jam nesvetimi ir nuožmūs išpuoliai – tokie pat, kokiais pratrūkdavo velionis *Apple* įkūrėjas Steve'as Jobsas, gebėjęs įbauginti bet kurį drauge į liftą įžengdavusį kompanijos darbuotoją. Bezosas – mikrovadovas, nuolat trykštantis naujomis idėjomis ir itin rūsčiai reaguojantis į neįstengiančius įgyvendinti griežtų jo lūkesčių.

Kaip ir Jobsas, Bezosas priverčia kiek iškreiptai suvokti realybę: apie jį sklando įtikinama, bet ne itin maloni propaganda apie kompaniją. Jis dažnai kartoja, esą bendra *Amazon* misija – „visose verslo srityse ir pasaulio šalyse pakelti orientavimosi į kliento pasitenkinimą kartelę"[1]. Bezosas ir jo darbuotojai skiria iš tiesų daug dėmesio savo klientams aptarnauti, bet taip pat nuožmiai varžosi su konkurentais ir net partneriais. Bezosas mėgsta tikinti, jog *Amazon* varžosi tik didelėse rinkose, kuriose vietos užtenka daugeliui nugalėtojų. Gal tai ir tiesa, bet yra žinoma, jog kompanija prisidėjo kenkdama dideliems ir mažiems varžovams ar visiškai juos sunaikindama. Ne vieno jų vardas buvo gerai žinomi tarptautiniu mastu: *Circuit City*, *Borders*, *Best Buy*, *Barnes & Noble*.

Amerikiečiams apskritai kelia nerimą atvejai, kai tiek daug galios sukaupiama vienose rankose, o ypač kai šios priklauso milžiniškoms, tolimuose miestuose įsikūrusioms kompanijoms, kurių sėkmė galėtų lemti netgi vietos bendruomenės pokyčius. Su tokiu skeptišku požiūriu susidūrė *Walmart*, *Sears*, *Woolworth's* ir kiti mažmeninės prekybos gigantai nuo pat XX a. 5-ojo dešimtmečio, kai maisto prekių

parduotuvių tinklas *A&P* įsivėlė į begales lėšų surijusį teismo procesą dėl verslo monopolijos. Stambūs prekybininkai būrius amerikiečių pritraukia parduotuvių patogumu ir žemomis kainomis. Bet įmonėms pasiekus tam tikrą augimo tašką atsiskleidžia vidinė kolektyvinės bendruomenės dvasios priešprieša. Trokštame viską gauti pigiai, bet sykiu nenorime, kad konkurencija pakenktų šeimos verslo valdomai krautuvėlei gretimoje gatvėje ar jaukiam vietos knygynui, ištisus dešimtmečius kenčiančiam pirmiausia tokių stambių knygynų tinklų kaip *Barnes & Noble* smūgius, o dabar – *Amazon*.

Bezosas apie savo kompaniją kalba skausmingai mažai. Laiko paslaptyje planų detales, idėjas ir tikslus, o pats yra tikra mįslė Sietlo verslininkų bendruomenei ir apskritai technologijų verslui. Be to, retai dalyvauja konferencijose, beveik nedalija interviu. Netgi tie, kurie jį garbina ir atidžiai stebi kiekvieną *Amazon* žingsnį, dažnai neteisingai taria jo pavardę – sako „Beizosas“, o ne „Byzosas“.

Investuotojas Johnas Doerris, parėmęs *Amazon* pačioje veiklos pradžioje ir dešimtmetį praleidęs jos valdyboje, šykščius kompanijos ryšius su visuomene vadina Bezoso bendravimo teorija. Jo teigimu, kiekvieną pranešimą spaudai, produkto aprašymą, kalbą ir laišką akcininkams Bezosas peržiūri su raudonu rašikliu rankoje ir išbraukia viską, kas vartotojui galėtų pasirodyti sudėtinga ir neigiama.

Mes *manome* žinantys *Amazon* istoriją, bet iš tiesų esame girdėję tik pačios kompanijos sukurtus mitus ir skaitę pranešimų spaudai, kalbų ir interviu citatas, išvengusias Bezoso brūkšnio raudonu rašalu.

*

Amazon būstinė užima tuziną kuklių pastatų Sietle, kiek piečiau nuo mažo gėlavandenio ledyninės kilmės Sąjungos ežero, kuris vakaruose kanalu sujungtas su Pudžito sąsiauriu, o rytuose – su Vašingtono ežeru. XIX a. šioje teritorijoje buvo įsikūrusi didžiulė lentpjūvė, o dar anksčiau – indėnų genčių stovyklos. Dabar kaimiško peizažo seniai nebelikę, o tankiai apgyvendintame didmiestyje veikia biomedicinos startuoliai, Vėžio tyrimų centras ir Vašingtono universiteto Medicinos mokykla.

Iš šalies modernūs žemi *Amazon* biurai – beveik nepastebimi. Bet tik įženkite į Terry'io aveniu ir Respublikonų gatvės sankirtoje esantį pastatą, pavadintą *Day One North* (*Pirmoji diena, šiaurė*), kur dirba visi svarbiausi *Amazon* vadovai, ir jus sutiks besišypsantis kompanijos logotipas, kabantis ant sienos už ilgo stačiakampio lankytojų stalo. Vienoje jo pusėje – dubuo sausainėlių, skirtų šunims, kuriuos į darbą atsiveda darbuotojai (netikėtas dosnumas bendrovėje, kurios darbuotojai privalo patys susimokėti už vietą automobilių stovėjimo aikštelėje ir užkandžius). Greta liftų kaba juoda informacinė lentelė su baltomis raidėmis lankytojams, kad jie žengia į filosofo steigėjo karalystę:

Yra dar tiek daug neišrastų dalykų.
Tiek daug įvykių laukia ateityje.
Žmonės nė nenumano, koks įtakingas bus internetas
ir kad iš tiesų dabar tėra Pirmoji diena.

Jeffas Bezosas

Vidinės *Amazon* taisyklės taip pat nebūdingos jokiai kitai bendrovei. Susirinkimuose niekada nenaudojama *PowerPoint* programa ar skaidrės – darbuotojai savo požiūrį ir idėjas turi išsamiai aprašyti 6 puslapių tekstuose. Bezosas įsitikinęs: toks metodas lavina kritinį mąstymą. Dokumentai apie kiekvieną naują produktą pateikiami kaip pranešimai spaudai: siūlomą iniciatyvą siekiama pristatyti taip, tarsi klientas apie ją girdėtų pirmą kartą. Kiekvieno susirinkimo pradžioje visi tyliai perskaito dokumentus, ir tik tuomet prasideda diskusija – kaip ir vykdant produktyviojo mąstymo užduotis River Oukso pradinės mokyklos direktoriaus kabinete. Per pirmąjį susitikimą su Bezosu projektui aptarti nutariau laikytis *Amazon* taisyklių ir parengiau savo pasakojimą – išgalvotą pranešimą spaudai apie būsimą knygą.

Bezosas mane priėmė posėdžių salėje ir mudu prisėdome prie didžiulio stalo, jį sudarė 6 atskiri stalai, sumeistrauti iš durų, – tokios

pat šviesios medienos kaip tas, prie kurio sėdėdamas Bezosas prieš 20 metų savo garaže pradėjo nuo pamatų kurti *Amazon*. Iš durų pagaminti stalai dažnai laikomi ilgamečio bendrovės taupumo simboliu. Kai 2000-aisiais pirmąsyk ėmiau iš Bezoso interviu, dėl kelerius metus trukusių kelionių po pasaulį jis atrodė vangus ir netekęs formos. Dabar buvo lieknas ir stiprus: jo kūnas taip pat pasikeitė, kaip *Amazon*. Netgi nusiskuto keistai plikti pradėjusią galvą, ir naujas elegantiškas įvaizdis priminė vieną jo mėgstamiausių mokslinės fantastikos veikėjų – kapitoną Pikardą iš serialo *Žvaigždžių kelias: kita karta* (*Star Trek: The Next Generation*).

Mudu prisėdome, ir aš stumtelėjau jam pranešimą spaudai. Supratęs mano sumanymą Bezosas ėmė taip kvatotis, kad iš burnos tiško seilės.

Apie garsųjį Bezoso juoką per daugelį metų kalbėta nemažai. Stulbinančiu, gąsdinančiu rėkimu jis pratrūksta atlošęs galvą ir užsimerkęs, o galop pasigirsta gomurinis riaumojimas, primenantis besiporuojančio dramblio ir elektrinio grąžto skleidžiamų garsų mišinį. Dažnai pasigirsta tuomet, kai niekam kitam aplink nejuokinga. Galima sakyti, Bezoso juokas – neišspręsta paslaptis: žmonės nesitiki, kad toks susikaupęs ir rimtas žmogus šitaip garsiai kvatosis, be to, nė vienas jo šeimos narys panašiai nesijuokia.

Darbuotojai šį juoką pirmiausia atpažįsta kaip širdį veriantį garsą, kuris perskrodžia pokalbį ir priešininką priverčia atsilošti. Ne vienas kolega yra užsiminęs, kad tam tikru lygiu taip nutinka sąmoningai, nes Bezosas savo juoką naudoja tarsi ginklą. „To neįmanoma suprasti neteisingai, – tikina buvęs *Amazon* Informacijos skyriaus vadovas Rickas Dalzellis. – Juokas nuginkluoja ir baudžia. Jis tave nubaudžia.“

Bezosas minutę ar dvi tyloje skaitė mano pranešimą, paskui aptarėme šios knygos siekį – pirmąsyk išsamiai papasakoti *Amazon* istoriją nuo pat idėjos užgimimo Volstrite XX a. 10-ojo dešimtmečio pradžioje iki šiandienos. Kalbėjomės maždaug valandą. Diskutavome apie kitas svarbias verslo srities knygas, kurios galėtų tapti sektinais pavyzdžiais, ir apie Walterio Isaacsono parengtą biografiją *Steve Jobs*, išleistą netrukus po ankstyvos *Apple* įkūrėjo mirties.

Taip pat abu pripažinome, kad šiuo metu gana keblu rengti ir platinti knygą apie *Amazon*. Be abejonės, *Visko parduotuvę* tiek internete, tiek ir fizinėse parduotuvėse platinsiantys prekybininkai turi griežtą nuomonę apie knygos temą. Tiesą sakant, prancūzų žiniasklaidos milžinė *Hachette Livre*, kuriai priklauso ir šią knygą JAV pristatanti leidykla *Little*, *Brown and Company*, tik visai neseniai užbaigė ilgai trukusį bylinėjimąsi su JAV teisingumo departamentu ir Europos Sąjungos reguliavimo institucijomis dėl galbūt monopolinių veiksmų. Bylinėtasi, nes korporacija nesutarė su *Amazon* dėl elektroninių knygų kainodaros. Kaip ir daugeliui kitų mažmeninės prekybos ir žiniasklaidos kompanijų, *Hachette* teko pripažinti, kad *Amazon* – tiek didžiulę galią suteikiantis prekybos partneris, tiek ir pavojingas varžovas. Žinoma, apie tai turi ką pasakyti ir Bezosas. „Leidybos verslo neištiko *Amazon*, – mėgsta kartoti jis rašytojams ir žurnalistams, – leidybos verslą ištiko ateitis."

Per pastarąjį dešimtmetį su Bezosu kalbėjausi bent tuziną kartų, ir visi mūsų pokalbiai buvo linksmi, nuotaikingi, vis pertraukiami už kulkosvaidį galingesnių juoko pliūpsnių. Jis įsitraukęs, trykšte trykštantis nervinga, nevaldoma energija (jei sutiksite jį koridoriuje – nė nemirktelėjęs jums praneš, jog, užuot važinėjęs biuro liftu, visada naudojasi laiptais). Pokalbiui vyras skiria visą dėmesį ir, priešingai nei daugelis kitų kompanijų steigėjų, pašnekovui niekada nepasirodo skubantis ar išsiblaškęs. Vis dėlto labai apdairiai nenuklysta nuo įprastų abstrakčių pokalbio temų. Kai kuriuos posakius Bezosas vartoja taip dažnai, kad juos galima vadinti džefizmais. Yra net tokių, kurie vartojami 10 ar daugiau metų.

– Jei nori sužinoti, kas iš tikrųjų paverčia mus kitokiais, tai klausyk, – sako Bezosas ir tuojau nukrypsta prie vieno iš lengvai atpažįstamų džefizmų. – Mes nuoširdžiai rūpinamės klientu, iš tiesų siekiame ilgalaikių rezultatų ir tikrai mėgstame išrasti naujų dalykų. Dauguma bendrovių negali tuo pasigirti. Jas domina ne klientas, o varžovas. Jų darbuotojai nori dirbti prie to, kas duos pelno ir naudos po dvejų ar trejų metų, ir jei per tiek laiko naujiena nesuveikia,

viską metę imasi ko nors naujo. Be to, jie renkasi sekti išradėjais, bet ne patys jais tapti. Taip saugiau. Tad jei nori iš tiesų užčiuopti tiesą apie *Amazon* – štai, kuo mes išskirtiniai. Yra labai mažai kompanijų, kurioms būdingi visi trys mano išvardyti bruožai.

Knygos aptarimui skirtai valandai besibaigiant Bezosas pasirėmė ant alkūnių, palinko arčiau ir tarė:

– Ką ketini daryti dėl pasakojimo apgaulės?

*

Ak, taip, žinoma – pasakojimo apgaulė. Akimirką mane išpylė tas pats šaltas baimės prakaitas, kurį per pastaruosius du dešimtmečius juto kiekvienas *Amazon* darbuotojas, iš neįtikėtinai protingo viršininko sulaukęs nenumatyto klausimo. Bezosas paaiškino, kad pasakojimo apgaulė – tai terminas, sukurtas Nassimo Nicholo Talebo 2007 m. išleistoje knygoje *Juodoji gulbė. Itin netikėtų reiškinių poveikis* (*The Black Swan. The Impact of the Highly Improbable*)* įvardyti biologiniam žmonių polinkiui sudėtingą tikrovę paversti raminančia, bet pernelyg supaprastinta istorija. Talebo tikinimu, mūsų rūšiai būdingą polinkį tarpusavyje nesusijusius faktus bei įvykius jungti priežasties ir pasekmės ryšiais ir versti lengvai suvokiamais pasakojimais lemia žmogaus proto ribotumas. Šios istorijos, anot Talebo, gina žmoniją nuo suvokimo, kiek iš tiesų gyvenime atsitiktinumų, kokia chaotiška žmogiškoji patirtis ir kad iš dalies visoms pergalėms ir pralaimėjimams reikalingas bauginantis sėkmės elementas.

Bezosas norėjo pasakyti, kad *Amazon* iškilimas gali tapti viena tų neįveikiamai painių istorijų. Neįmanoma paprastai paaiškinti, kaip išrandami tam tikri produktai, sakykime, *Amazon Web Services*, pirmasis rinkoje duomenų debesis, kuriuo begalė kitų interneto bendrovių naudojasi kasdienėje veikloje. „Kai kompanijoje kyla tam tikra idėja, procesas gana keblus. Nėra tos *Eureka!* akimirkos“, – aiškino Bezosas. Jis nerimavo, kad sutraukus *Amazon* istoriją iki

* Lietuvių k. – 2013 m.

paprasto pasakojimo, užuot perteikus nenuginčijamą tikrovę, liks tik jos įspūdis.

Knygoje, kurią, beje, privalėjo perskaityti visi *Amazon* vyresnieji vadovai, Talebo tikina, jog vienintelis būdas išvengti pasakojimo apgaulės – teikti pirmenybę ne pasakojimui ir prisiminimui, o eksperimentams ir nešališkoms žinioms. Galbūt kiek praktiškesnis patarimas, ypač pradedančiajam rašytojui, – atpažinti galimas įtakas ir vis tiek strimgalviais nerti į darbą.

Taigi pirmiausia – atsižadėjimas. Idėja kurti *Amazon* kilo 1994 m. 14-ajame Niujorko centre stūksančio dangoraižio aukšte. Beveik po 20-ies metų ši kompanija jau buvo sukūrusi darbo vietas daugiau nei 90 tūkst. žmonių, buvo viena žinomiausių pasaulyje korporacijų, džiugino klientus vis platesniu prekių asortimentu, žemomis kainomis ir neprilygstamu aptarnavimu, neatpažįstamai keitė rinkas ir erzino populiariausių pasaulyje prekių ženklų valdytojus. Tai tik vienas bandymas apibūdinti, kaip viskas iš tikrųjų nutiko. Jis grįstas daugiau kaip 3 tūkst. interviu su buvusiais ir esamais *Amazon* vadovais bei kitais darbuotojais, taip pat per daugelį metų vykusiais mano pokalbiais su pačiu Bezosu, kuris galop nutarė palaikyti šį projektą, nors ir manė, kad *Amazon* istorijos refleksijai kol kas dar „per anksti“. Vis dėlto leido apklausti geriausius kompanijos vadovus, šeimos narius ir bičiulius – už tai esu labai dėkingas. Rašydamas taip pat rėmiausi per 15 metų *Newsweek*, *The New York Times* ir *Bloomberg Businessweek* išspausdintais pranešimais apie kompanijos veiklą.

Šios knygos tikslas – papasakoti vieną didžiausių verslo sėkmės istorijų nuo tada, kai Samas Waltonas dviviečiu turbopropeleriniu orlaiviu perskrido pietinę Amerikos dalį, dairydamasis tinkamų vietų prekybos centrams *Walmart*. Šis pasakojimas apie tai, kaip vienas talentingas vaikas tapo neįtikėtinai ambicingu ir lanksčiu įmonės vadovu, kaip jis, jo šeima ir kolegos didžiausius lūkesčius sudėjo į revoliucingą tinklą, pavadintą internetu, ir apie grandiozinę vienos, viskuo prekiaujančios parduotuvės viziją.

Pirmoji dalis

Tikėjimas

1 SKYRIUS

Kiekybinės analizės namai

Amazon.com, prieš tapdama knygynu, apsiskelbusiu didžiausiu visoje Žemėje, ir elektroninės prekybos lydere superparduotuve, tebuvo idėja, plevenanti vienos neįprasčiausių įmonių Volstrite – *D. E. Shaw & Co* – biure Niujorke.

Kiekybinės rizikos draudimo fondą, darbuotojų švelniai vadinamą *DESCO*, 1988 m. įkūrė Davidas E. Shaw, anksčiau dėstęs informatiką Kolumbijos universitete. Drauge su kitų revoliucingų kiekybine analize grįstų tos eros įmonių (pavyzdžiui, *Renaissance Technologies* ir *Tudor Investment Corporation*) įkūrėjais jis tapo vienu pirmųjų, pasitelkusių informatiką ir aukštosios matematikos formules anomalijoms tarptautinėse finansų rinkose išnaudoti. Jei akcijos kaina Europoje nežymiai pakildavo, lyginant su tos pačios akcijos kaina Jungtinėse Amerikos Valstijose, kompiuterių ekspertai, *DESCO* tapę Volstrito kariais, parengdavo programą, kuria tuoj pat tvirtindavo sandorius ir iš nedidelio skirtumo gaudavo solidų pelną.

Plačioji finansininkų bendruomenė apie *D. E. Shaw* žinojo nedaug – eruditas įmonės įkūrėjas norėjo, kad taip ir liktų. Jo manymu, firmai verčiau nepritraukti per didelio dėmesio, dirbti su kapitalu, priklausančiu privatiems turtingiems investuotojams, pavyzdžiui, milijardieriaus finansininko Donaldo Sussmano ir Tischų šeimoms, ir savuosius veiklos algoritmus laikyti kuo toliau nuo varžovų. Shaw buvo tvirtai įsitikinęs: jei *DESCO* ir taps naujo požiūrio

į investavimą kūrėja ir lydere, tai vienintelis būdas išsaugoti jos pranašumą – neviešinti įžvalgų ir vengti mokyti konkurentus galvoti apie naująsias kompiuterių nubrėžtas ribas.

Davidas E. Shaw suaugo kaip tik galingų naujų superkompiuterių eros pradžioje. 1980 m. Stanfordo universitete įgijęs informatikos daktaro laipsnį jis persikėlė į Niujorką dėstyti Kolumbijos universiteto Informatikos fakultete. XX a. 9-ojo dešimtmečio pradžioje ne viena aukštųjų technologijų kompanija mėgino jį persivilioti į privatųjį sektorių. Išradėjui Danny Hillisui, superkompiuterių gamintojo *Thinking Machines Corporation* įkūrėjui, vėliau vienam artimiausių Jeffo Bezoso draugų, beveik pavyko įkalbėti Shaw dirbti jam ir kurti lygiagrečiuosius kompiuterius*. Iš pradžių pasiūlymą priėmęs Shaw vis dėlto persigalvojo ir paaiškino Hillisui, kad norėtų užsiimti pelningesne veikla, o prasigyvenęs bet kada galės grįžti prie superkompiuterių. Hillisas atšovė: net jei Shaw kada nors ir praturtės, nors tai neatrodo tikėtina, prie informatikos niekada negrįš. (Vis dėlto tapęs milijardieriumi ir kasdienį *D. E. Shaw* valdymą perdavęs kitiems, Shaw laikėsi savo žodžio.) „Pasibaisėtinai klydau dėl abiejų dalykų“, – prisipažįsta Hillisas.

1986 m. *Morgan Stanley* galų gale pavyko išplėšti Shaw iš akademinio pasaulio: jis pateko į pripažintą specialistų komandą, rašiusią statistinio arbitražo programą, ypač reikalingą naujajai automatizuotos prekybos bangai. Vis dėlto Shaw troško iškilti savarankiškai. 1988 m. palikęs *Morgan Stanley* ir gavęs 28 mln. dolerių pradinę investiciją iš Donaldo Sussmano įkūrė nuosavą įmonę virš komunistų knygyno Manhatane, Vest Vilidže.

D. E. Shaw turėjo tapti visai kitokia firma nei veikiančios Volstrite. Shaw samdė ne finansininkus, bet mokslininkus, matematikus – genijus su neįprasta patirtimi, daug pasiekusius akademinėje srityje ir prastokais socialiniais įgūdžiais. Bobas Gelfondas, prie *DESCO*

---

* Angl. *parallel computers* – kompiuterijos sritis, kurioje duomenys apdirbami keliais srautais vienu metu.

prisijungęs įmonei persikėlus į loftą pietinėje Parko aveniu dalyje, tikina, jog „Davidas siekė išvysti technologijų ir moksliškai į finansus orientuotų kompiuterių galią, lygiavosi į *Goldman Sachs* ir norėjo sukurti pavyzdinę Volstrito kompaniją“.

Taigi Davidas Shaw, valdydamas savo kompaniją, diegė reiklumą ir jautrumą. Jis reguliariai siųsdavo darbuotojams oficialius laiškus nurodydamas firmos pavadinimą rašyti nepaisant anglų kalbos taisyklių, t. y. tarp *D.* ir *E.* palikti tarpelį. Taip pat reikalavo, kad visi naudotų kanoninį kompanijos misijos aprašymą – „prekiauti akcijomis, obligacijomis, ateitimi, galimybėmis ir gausybe kitų finansinių reikmenų“ – ir išvardytų tiksliai tokia eilės tvarka. Shaw buvo kruopštus ir rimtesniais klausimais: bet kuris iš informatikų galėjo siūlyti prekybos idėjų, tačiau jos turėjo atlaikyti atidžius mokslinius patikrinimus ir statistinius testus, kad būtų laikomos pagrįstomis.

1991 m. sparčiai besiplečianti *D. E. Shaw* persikėlė į Manhatano centre, vos už kvartalo nuo Taimso aikštės, esančio dangoraižio viršutinius aukštus. Įspūdingam, bet šykščiai dekoruotam kompanijos biurui, kurį projektavo architektas Stevenas Hollas, priklausė ir du aukštus apimantis laukiamasis, plačiose baltose jo sienose buvo išpjautos nišos, kuriose įvairiomis spalvomis mirgėjo liuminescencinės lemputės. Tų metų rudenį Shaw rengė lėšų kandidatui į prezidentus Billui Clintonui rinkimo vakarą. Bilietas kainavo tūkstantį dolerių, o tarp svečių – net pati Jacqueline Onassis. Darbuotojams tą vakarą liepta palikti patalpas dar prieš renginio pradžią. Jeffas Bezosas, vienas jauniausių kompanijos viceprezidentų, išėjo su kolegomis žaisti tinklinio, bet prieš tai dar stabtelėjo nusifotografuoti su būsimuoju šalies prezidentu.

Trečiąją dešimtį įpusėjęs Bezosas siekė vos penkias pėdas ir aštuonis colius*, jau buvo pradėjęs plikti ir atrodė kaip išblyškęs, susitaršęs darbomanas. Per penkerius Volstrite praleistus metus visiems, su kuriais teko susitikti, jo energija, intelektualumas ir beribis ryžtas

* 1,73 cm.

spėjo palikti gerą įspūdį. 1986 m. baigęs Prinstono universitetą Bezosas įsidarbino kompanijoje *Fitel* pas porą Kolumbijos universiteto profesorių. Jie kūrė ir tobulino privačius transatlantinius kompiuterių tinklus prekiaujantiems akcijomis. Graciela Chichilnisky, viena įmonės steigėjų ir Bezoso vadovių, prisimena, kad jis buvo gabus optimistas, dirbo negailėdamas nei laiko, nei jėgų, o kelis kartus net rūpinosi firmos veikla Londone ir Tokijuje. „Jam nerūpėjo, ką galvoja kiti, – sakė Chichilnisky, – jei skirdavai jam rimtą, solidžią, intelektualią užduotį, sukrimsdavo ją kaip riešutą."

1988 m. Bezosas perėjo dirbti į finansų įmonę *Bankers Trust*, bet nusivylęs, kad, jo supratimu, kompanijos apskritai nenori mesti iššūkio nusistovėjusiai tvarkai, jau tuomet dairėsi galimybių imtis nuosavo verslo. 1989–1990 m. kelis mėnesius drauge su jaunu kompanijos *Merrill Lynch* darbuotoju Halsey'u Minoru, vėliau įkūrusiu interneto naujienų tinklą *CNET*, laisvą laiką skyrė startuoliui kurti. Projektas, kurio esmė – žmonėms faksu siųsti asmeninius naujienlaiškius, žlugo vos prasidėjęs: *Merrill Lynch* atsiėmė pažadą skirti lėšų startuoliui. Vis dėlto Bezosas paliko gerą įspūdį. Minoras vis dar pamena, kaip atidžiai šis buvo išstudijavęs kelių turtingų verslininkų karjeras ir ypač žavėjosi Franku Meeksu iš Virdžinijos, kuris susikrovė turtus iš *Domino* picerijų franšizės. Bezosas taip pat gerbė informatikos pionierių Alaną Kay'ų ir dažnai cituodavo jo įžvalgą, esą „požiūris prilygsta 80-iai intelekto koeficiento taškų", – priminimą, kad kiekvienas žvilgsnis iš naujo požiūrio taško pagilina žmogaus suvokimą. „Jis mokėsi iš visų, – tikina Minoras, – nemanau, kad buvo nors vienas Jeffo pažįstamas žmogus, iš kurio jis nepasimokė, kas jam atrodė reikalinga."

Kai Bezosas jau buvo pasirengęs visai palikti Volstritą, talentų medžiotojas įtikino jį susitikti su dar vienos finansų įmonės atstovais – jos kilmė skyrėsi nuo kitų. Vėliau Bezosas aiškino, kad Davidas Shaw jam tapo tam tikra gimininga darbovietės siela – „vienu iš nedaugelio, galinčių pasigirti tiek visiškai susiformavusiu kairiuoju, tiek dešiniuoju smegenų pusrutuliais"[2].

DESCO Bezosas demonstravo daugelį išskirtinių savybių, kurias vėliau pastebės kolegos *Amazon*. Dirbo stropiai ir sistemingai ir vis fiksavo kilusias idėjas užrašų knygelėje, kurią nešiodavosi kartu, tarsi tuojau pat neužrašytos mintys galėtų išgaruoti. Pasirodžius geresnei alternatyvai, jis lengvai atsisakydavo ankstesnių pažiūrų ir imdavosi naujovės. Jau tuomet skleidė tą vaikišką džiaugsmą, o pokalbius pertraukdavo juoku, kurį vėliau pažino visas pasaulis.

Bezosas analizuodavo viską, taip pat ir socialines situacijas. Tuo metu jis buvo vienišas, todėl ėmė lankyti pramoginių šokių pamokas – apskaičiavo, kad dėl to padidės sutinkamų moterų skaičius, kaip pats sakė, *n*+ vienetų. Vėliau garsiai pripažino svarstęs, kaip padidinti savo „moterų srautą“[3] (jis perfrazavo Volstrite dažnai vartojamą *sandorių srauto* terminą, reiškiantį naujų bankininkui prieinamų galimybių kiekį). Jeffas Holdenas, Bezoso pavaldinys pirmiausia *D. E. Shaw & Co*, o vėliau ir *Amazon*, sako, kad jis – „iš visų mano sutiktų žmonių labiausiai linkęs į savistabą. Kiekvieną gyvenimo smulkmeną vertindavo metodiškai.“

Kompanijoje *D. E. Shaw* nebuvo kitur Volstrite būdingų nereikalingų formalumų; iš šalies įmonė labiau priminė Silicio slėnio startuolį. Darbuotojai mūvėjo džinsus ar chaki spalvos kelnes, o ne dėvėjo kostiumus su kaklaryšiais ir visi jautėsi hierarchiškai lygūs (nors svarbiausi duomenys apie prekybos formules, tiesa, buvo griežtai saugomi). Regis, Bezosas mėgo mintį apie nesibaigiančią darbo dieną: savo kabinete ant palangės laikė susuktą miegmaišį ir putų poliuretano čiužinuką, jei prireiktų nakvoti darbe. Nicholasas Lovejoy'us, kolega, vėliau su Bezosu dirbęs ir *Amazon*, mano, kad miegmaišis „tiek pat puošė kabinetą, kiek iš tikrųjų davė naudos“. Išėję iš darbo Bezosas su *DESCO* kolegomis dažnai vakarodavo drauge, žaisdavo nardais ar bridžą iki paryčių, dažniausiai iš grynųjų.

Kompanijai augant Davidas Shaw ėmė galvoti, kaip išplėsti ir specialistų komandą. Jis dairėsi ne tik matematikų ir mokslo genijų, bet ir tų, kuriuos pats vadino generalistais – absolventų, neseniai baigusių mokslus geriausiais visame kurse pažymiais ir pademonstravusių

ypatingus gabumus tam tikriems dalykams. Firma taip pat atidžiai tikrino *Fulbright* stipendijomis apdovanotų ir geriausių studentų sąrašus, o juos sudominusiems siųsdavo šimtus neprašytų laiškų, kuriuose pristatydavo firmą ir skelbdavo, jog niekam neatsiskaitinėdami vykdo elitinių naujų darbuotojų paiešką.

Į laiškus atsakiusieji, kurie pasirodydavo išties įspūdingai, o pažymių vidurkiai ir gabumų testų rezultatai – gana geri, būdavo atskraidinami į Niujorką varginančiai darbo pokalbių dienai. Firmos darbuotojai mėgaudavosi kandidatams užduodami atsitiktinių klausimų – pavyzdžiui, kiek iš viso JAV yra fakso aparatų? Jų tikslas – įvertinti, kaip kandidatai bandytų spręsti sudėtingas problemas. Po interviu visi įdarbinimo proceso nariai susirinkdavo ir apie kiekvieną kalbintąjį pateikdavo vieną iš keturių nuomonių: griežtai nesamdyti, verčiau nesamdyti, verčiau samdyti ar būtinai samdyti. Kandidatą sužlugdyti galėdavo vienas paprieštaravimas.

Vėliau tokį pat procesą drauge su kitais Shaw vadovavimo metodų pagrindais Bezosas pritaikys Sietle. Netgi šiandien potencialūs darbuotojai *Amazon* skirstomi į šias kategorijas.

DESCO personalo atrankai ir darbo pokalbiams skirtos didžiulės pastangos puikiai atitiko Bezoso požiūrį ir netgi pritraukė vieną moterį, kuri ilgainiui tapo Bezoso gyvenimo partnere. MacKenzie Tuttle, 1992 m. baigusi anglų kalbos studijas Prinstone, kur mokėsi drauge su rašytoja Toni Morison, prie rizikos draudimo fondo prisijungė kaip padėjėja administraciniais reikalais, o vėliau ėmė tiesiogiai dirbti Bezosui. Lovejoy'us prisimena vieną vakarą, kai Bezosas išsinuomojo limuziną ir nusivežė kelis kolegas į naktinį klubą. „Nors lepino visą grupę, jo dėmesys buvo aiškiai sutelktas į MacKenzie“, – teigia jis.

Vėliau MacKenzie prisipažino, kad tai ji pirmoji ėmė rodyti dėmesį Bezosui, o ne atvirkščiai. „Mano kabinetas buvo prie pat jo, ir aš ištisą dieną klausydavausi to nepaprasto juoko, – pasakojo žurnalui *Vogue* 2012-aisiais. – Kaip galima neįsimylėti tokio juoko?“ Iš pradžių jo siekti pradėjo siūlydama drauge papietauti. Pora susižadėjo po trijų mėnesių nuo pasimatymų pradžios, o dar

po trijų – susituokė.[4] 1993 m. Vakarų Palm Bičo kurorte, Breikerse, jie surengė vestuves prie viešbučio baseino, kur netrūko ir begalės žaidimų svečiams. Šventėje dalyvavo du *D. E. Shaw* darbuotojai – Bobas Gelfondas ir programuotojas Tomas Karzesas.

DESCO tuo metu sparčiai plėtėsi, ir ilgainiui įmonę darėsi vis sunkiau valdyti. Kai kurie tuometiniai kolegos prisimena, kaip *D. E. Shaw* nusamdė konsultantą, atlikusį visai vadovų komandai Myerso-Briggso asmenybės testą. Nenuostabu, kad rezultatai atskleidė, jog visi yra introvertai. Mažiausiai introversija pasirodė būdinga Jeffui Bezosui, tad dešimtojo dešimtmečio pradžioje *D. E. Shaw* jis buvo simboliškai laikomas ekstravertu.

*

Bezosas buvo įgimtas lyderis įmonėje *DESCO*. 1993 m. jis jau nuotoliniu būdu valdė firmai priklausiusią prekybos pasirinkimo sandoriais* grupę Čikagoje, o vėliau prižiūrėjo reikšmingą jos plėtrą į trečiųjų šalių rinkų verslą, kur alternatyvi nebiržinė prekyba leido prekybos investuotojams keistis nuosavybe, išvengiant Niujorko akcijų biržoje būtinų komisinių mokesčių.[5] Firmos programuotojas Brianas Marshas, vėliau perėjęs dirbti į *Amazon*, pasakoja, jog Bezosas buvo „neįtikėtinai charizmatiškas ir puikiai mokėjo įtikinti trečiųjų rinkų projekto reikšme. Buvo akivaizdu: jis – puikus lyderis“. Vis dėlto Bezoso vadovaujamas padalinys nuolat susidurdavo su sunkumais. Pagrindinis rinkos žaidėjas tuo metu buvo Bernardas Madoffas (kaip paaiškėjo 2008 m., milžiniškos finansinės piramidės kūrėjas). Jo padalinys pirmavo trečiųjų šalių rinkose ir nė nesirengė šios vietos užleisti. Bezosas ir jo komanda Madoffo biurą, veikusį lūpdažio formos dangoraižyje Ist Saide, galėjo matyti pro aukštai virš miesto iškilusių savo kabinetų langus.

---

* Pasirinkimo sandoriai („opcijonai“, angl. *options*) investuotojui suteikia teisę (bet neįpareigoja) už nustatytą iš anksto kainą ateityje pirkti arba parduoti vertybinius popierius.

Visam Volstritui *D. E. Shaw* atrodė itin paslaptingas rizikos draudimo fondas, bet pati firma savo identitetą suvokė kitaip. Davido Shaw vertinimu, kompanija buvo ne tiek rizikos draudimo fondas, kiek universali technologijų laboratorija, kupina išradėjų ir talentingų inžinierių, kurie informatikos įrankius pasitelkdavo begalei skirtingų problemų spręsti[6]. Investicijos tebuvo pirmoji sritis, kurioje jie taikė savo įgūdžius.

Taigi 1994 m., kai interneto galimybės ėmė aiškėti keletui atidžiausiai stebinčiųjų, Shaw buvo įsitikinęs, kad jo kompanija turi unikalią progą jomis pasinaudoti. Žmogus, kurį jis skyrė nedelsiant to imtis, – Jeffas Bezosas.

D. E. Shaw padėtis buvo ideali interneto privalumams išnaudoti. Dauguma darbuotojų, užuot sėdėję prie nuosavų stacionarių prekybos terminalų, naudojosi *Sun* kompiuteriais, interneto prieiga ir ankstyvaisiais jos įrankiais: *Gopher*, *Usenet*, elektroniniu paštu ir *Mosaic*, viena pirmųjų naršyklių. Dokumentams rengti jie naudojo akademinį formatavimo įrankį *LaTeX*, tačiau Bezosas atsisakė net prisiliesti prie jo, tikindamas, esą sistema itin sudėtinga. *D. E. Shaw* taip pat tapo viena pirmųjų Volstrito kompanijų, užregistravusių savo interneto svetainės adresą. Interneto įrašuose skelbiama, kad *Deshaw.com* buvo sukurtas 1992-aisiais. *Goldman Sachs* savo vardo svetainę užregistravo 1995 m., o *Morgan Stanley* – dar po metų.

Shaw, kuris internetu ir jo pirmtaku *ARPANET* naudojosi profesoriaudamas, aistringai domėjosi socialine ir komercine bendro pasaulinio kompiuterių tinklo reikšme. Bezosas su internetu pirmąsyk susidūrė astrofizikos paskaitoje Prinstone 1985 m., tačiau apie komercinį jo potencialą susimąstė iki įsidarbinęs *DESCO*. Kiekvieną savaitę Shaw ir Bezosas keletui valandų susėsdavo galvoti idėjų artėjančiai technologijų bangai – Bezosui telikdavo ištirti, kiek realu jas įgyvendinti.[7]

1994 m. pradžioje per Bezoso, Shaw ir kitų *D. E. Shaw* darbuotojų pokalbius susiformavo keli pranašiški verslo planai. Vienas jų – nemokamos, vien reklamos išlaikomos elektroninio pašto paslaugos

vartotojams – ta pačia idėja grįstos ir *Gmail* bei *Yahoo* platformos. Vedami šios idėjos *DESCO* sukūrė kompaniją *Juno*, kurią pristatė visuomenei 1999 m., ir netrukus susijungė su konkurente *NetZero*.

Kita mintis buvo sukurti naujovišką finansinę paslaugą, leidžiančią vartotojams prekiauti akcijomis ir obligacijomis internete. 1995 m. šiai idėjai įgyvendinti Shaw įkūrė dukterinę įmonę *FarSight Financial Service*, kuri tapo tokių kompanijų kaip *E-Trade* pirmtake. Vėliau pardavė ją *Merrill Lynch*.

Shaw ir Bezosas aptarė ir dar vieną idėją. Ją vadino „visko parduotuve“.

*

Keletas vadovų, tuo metu dirbusių *DESCO*, teigia, kad visko parduotuvės idėja buvo visai paprasta: internetinė kompanija turėjo veikti kaip klientų bei gamintojų tarpininkė ir prekiauti kone visų įmanomų tipų produktais visame pasaulyje. Jau ankstyvojoje vizijoje išryškėjo viena svarbi detalė – galimybė klientams bet kurį pirkinį įvertinti raštu, taip formuojant gerokai objektyvesnę ir patikimesnę atsiliepimų bazę nei senajame prekybos kataloge *Montgomery Ward* spausdinti atsiliepimai apie jų pačių tiekėjus. 1999 m. duodamas interviu *New York Times* žurnalui internetinės parduotuvės idėją patvirtino pats Shaw: „Prekybos esmė visada buvo ta, kad tarpininkaudamas kažkas galėtų gauti pelno. Svarbiausias klausimas: kam pasiseks tapti tuo tarpininku?“[8]

Suintriguotas Shaw įsitikinimo, kad interneto reikšmė neišvengiamai tik didės, Bezosas pradėjo tyrinėti jo augimą. Teksase įsikūręs rašytojas ir leidėjas Johnas Quartermanas buvo pradėjęs platinti mėnesinį naujienlaiškį *Matrix News*, kuriame garbino internetą ir aptarė jo teikiamas galimybes verslui. Ypač stebinantys skaičiai buvo pateikti 1994 m. vasario naujienlaiškyje. Jame Quartermanas pirmąsyk apžvelgė vos prieš metus veikti pradėjusio žiniatinklio (angl. *World Wide Web*) augimą ir pastebėjo, kad paprasta, lengvai naudojama jo

sąsaja atrodė patraukli gerokai platesnei auditorijai nei kitos interneto technologijos. Viena diagrama iliustravo internetu perduotų baitų – dvejetainių skaitmenų rinkinių – kiekio padidėjimą: nuo 1993 m. sausio iki 1994 m. sausio pastebimas 2 057 vienetų prieaugis. Kitame grafike pavaizduotas internetu siųstų duomenų paketų skaičius per tą patį laikotarpį padidėjo net 2 560 vienetų.[9]

Bezosas iš šių duomenų padarė išvadą, kad vartotojų aktyvumas internete per tuos metus išaugo maždaug 2 300 kartų arba 230 tūkst. proc. „Niekas taip greitai nedidėja, – vėliau aiškino jis. – Tai ypač neįprasta, todėl ėmiau svarstyti: koks verslo planas būtų logiškas to augimo kontekste?“[10] Ankstyvaisiais *Amazon* veiklos metais Bezosas sakydamas kalbas taip pat dažnai paminėdavo, kad iš ramaus pasitenkinimo savo darbu jį pažadino metinis žiniatinklio augimas „2 300 procentų“. Iš čia kyla įdomi istorinė pastaba: *Amazon* pradėta nuo matematinės klaidos.

Bezosas nusprendė, kad tikra visko parduotuvė būtų labai nepraktiška – bent jau iš pradžių. Jis sudarė kategorijų sąrašą, kuriame 20 galimų produktų, įtraukė ir programinę įrangą, biuro reikmenis, drabužius bei muzikos įrašus. Galop tinkamiausia kategorija pasirodė knygos. Jos – kuo aiškiausia prekė: vienoje parduotuvėje įsigytas knygos egzempliorius niekuo nesiskirs nuo parduodamo kitoje, tad pirkėjas visada tiksliai žinos, ką gauna. Tuo metu pirminiai knygų platintojai buvo du – *Ingram* ir *Baker and Taylor*, todėl besikuriančiai prekybos kompanijai nereikėjo atskirai bendrauti su tūkstančiais smulkių leidyklų. Visų svarbiausia – pasaulyje buvo spausdinama maždaug 3 mln. knygų, gerokai daugiau, nei kada nors galėtų tilpti net didžiausiose *Barnes & Noble* ar *Borders* prekybos salėse.

Jei Bezosas iš karto ir negalės sukurti tikros visko parduotuvės, tikrai įstengs užfiksuoti jos esmę – neribotą pasirinkimą – nors vienoje labai svarbioje prekių srityje. „Dėl milžiniškos produktų įvairovės būtų galima sukurti internetinę parduotuvę, ir kitokiu pavidalu ji paprasčiausiai neegzistuotų, – sakė Bezosas. – Galima sukurti tikrą superparduotuvę su plačiu asortimentu, o klientai vertina galimybę rinktis.“[11]

Bezoso entuziazmas netilpo jo kabinete, Vakarų 45-osios gatvės 120 numeriu pažymėto pastato 14-ajame aukšte. Drauge su *DESCO* personalo atrankų vadovu Charlesu Ardai jis pradėjo tyrinėti pirmuosius internetinius knygynus – tokius kaip Klivlande, Ohajo valstijoje, veikiantį *Book Stacks Unlimited* ir Kembridže, Masačusetso valstijoje, įsikūrusį *WordsWorth*. Ardai išsaugojo vieno pirkimo įrašus, kai tikrino pirmuosius tokio tipo tinklalapius. Jis už 6,04 dolerio įsigijo vieną knygos *Kibernetiniai Isaaco Asimovo sapnai* (*Isaac Asimov's Cyberdreams*) egzempliorių iš *Future Fantasy* knygyno Palo Alte, Kalifornijoje, interneto svetainės. Po dviejų savaičių knyga pasirodė pašto dėžutėje, ir Ardai, atplėšęs kartoninę pakuotę, parodė Bezosui. Siunčiant knyga gerokai apiplyšo. Dar nebuvo išsiaiškinta, kaip kokybiškai prekiauti knygomis internetu. Bezoso supratimu, tai buvo milžiniška, neišnaudota galimybė.

Bezosas žinojo: jei tikslo sieks *D. E. Shaw*, niekada nebus vienintelis savininkas. Šiaip ar taip, *Juno* ir *FarSight* visiškai priklausė įmonei ir abiem vadovavo pats Shaw. Jei Bezosas norėjo tapti tikru verslininku ir kompanijos savininku, turėti ne tik pagrindinį sukurtos įmonės akcijų paketą, bet ir gauti ne menkesnį finansinį atpildą, nei gauna picos magnatas Frankas Meeksas, tai privalėjo palikti pelningus ir jaukius savo antruosius namus Volstrite.

Vėlesni įvykiai tapo viena pamatinių interneto legendų. Tų metų pavasarį Bezosas pasikalbėjo su Davidu Shaw – pranešė apie ketinimą palikti kompaniją ir kurti internetinį knygyną. Shaw pasiūlė pasivaikščioti. Vyrai dvi valandas suko ratus po Centrinį parką šnekučiuodamiesi apie avantiūrą ir nesuvaldomą verslumo dvasią. Shaw prisipažino: kuo puikiausiai supranta Bezoso veržlumą – juk kadaise išeidamas iš *Morgan Stanley* pats pasielgė visai taip pat. Dar pridūrė, kad *D. E. Shaw* sparčiai plečiasi, o Bezosas jau turi puikias pareigas. Negana to, firma ilgainiui gali tapti jo naujojo verslo konkurente. Jiedu sutarė, kad Bezosas dar kelias dienas apie tai pasvarstys.

Bezosas tuomet buvo jaunavedys, gyveno patogiame bute Aukštutiniame Vest Saide ir gana gerai uždirbo. Nors MacKenzie tikino, jog palaikys vyrą, jei šis nuspręs mesti darbą ir imtis savo verslo, sprendimas nebuvo lengvas. Vėliau apie mąstymo procesą Bezosas pasakodavo neįprastai moksliukiškais terminais. Anot jo, norėdamas nuspręsti, kur turėtų pasukti šioje karjeros kryžkelėje, sugalvojo „struktūrą gailėjimosi rizikai sumažinti“.

„Kai rūpiniesi dėl begalės reikalų, menkiausios smulkmenos gali išblaškyti, – po kelerių metų pasakojo Bezosas. – Žinojau, būdamas aštuoniasdešimties tikrai negalvosiu, sakykime, kodėl 1994 m., pačiu blogiausiu laiku, įpusėjus kalendoriniams metams, išėjau iš darbo Volstrite taip atsisakydamas metinio priedo. Tai tiesiog nėra vienas dalykų, dėl kurių jaudiniesi sulaukęs aštuoniasdešimties. Užtat žinojau: galiu nuoširdžiai gailėtis atsisakęs imtis šio reikalo, susijusio su internetu, – tuomet maniau, kad jis sukels tikrą revoliuciją. Kai taip susimąsčiau... priimti sprendimą tapo neįtikėtinai paprasta.“[12]

Kai Bezoso tėvai Mike’as ir Jackie jau rengėsi grįžti į Ameriką po trejų Bogotoje, Kolumbijoje, praleistų metų (tėvas ten dirbo naftos inžinieriumi bendrovėje *Exxon*), sulaukė skambučio. Mike’as Bezosas prisimena, jog pirmoji jų reakcija buvo klausimas: „Ką turi omenyje sakydamas, kad prekiausi knygomis internetu?“ Bendraudami su šeimos nariais ir planuodami Jeffo ir MacKenzie sužadėtuvių vakarėlį, jie jau naudojosi viena ankstyvųjų interneto paslaugų – *Prodigy*, tad jiems kilęs nerimas vertinant technologijas negalėjo būti nulemtas naivumo. Juos labiau baugino tokia mintis: daug pasiekęs sūnus mes gerai apmokamą darbą Volstrite vien tam, kad imtųsi visišką beprotybę primenančios idėjos. Jackie Bezos užsiminė sūnui, kad prie naujosios kompanijos jis galėtų dirbti laisvalaikiu – naktimis ar savaitgaliais. „Ne, viskas per greitai keičiasi, – atsakė jai sūnus. – Turiu veikti skubiai.“