

## Создание богатства

Это то, что людям, естественно, интересно, но я никогда не искал титул «самый богатый человек в мире». Я прекрасно себя чувствовал, будучи вторым по богатству человеком в мире. Я бы предпочел прославиться как изобретатель Джефф Безос, или предприниматель Джефф Безос, или отец Джефф Безос. Такие вещи гораздо более значимы для меня, и это показатель результата. Если посмотреть на финансовый успех Amazon и акций компании, то мне принадлежит 16 % Amazon. Компания стоит примерно 1 триллион долларов\*.

---

\* По состоянию на 13 сентября 2018 года. Стоимость Amazon на момент написания статьи (6 июля 2020 года) составляла 1,44 триллиона долларов, из которых мне принадлежит 11 %.

Это означает, что за двадцать лет мы создали 840 миллиардов долларов богатства для других людей, — вот что мы действительно сделали с финансовой точки зрения. Мы создали 840 миллиардов долларов богатства для других людей, и это круто. Так и должно быть. Вы знаете, я абсолютно убежден в способности предпринимательского капитализма и свободного рынка решить множество мировых проблем. Не все, но очень многие.

# Идея для Prime

Большинство изобретений, сделанных в Amazon, появились так: у кого-то возникла идея, другие ее улучшили, третьи выдвинули возражения, почему она никогда не сможет работать, а затем мы их сняли. Очень интересный процесс. Нам всегда было интересно, какой могла бы быть наша программа лояльности, и однажды младшему инженеру-программисту пришла в голову идея предложить людям своего рода «шведский стол» с быстрой бесплатной доставкой.

Когда финансовая команда смоделировала идею, результаты были ужасающими. Клиентам нравится бесплатная доставка, но она стоит дорого.

В таких случаях вы должны слушать свое сердце и интуицию. Нужно идти на риск и полагаться на интуицию. Все хорошие решения принимаются именно так. Вы делаете это с группой коллег, проникнувшись большим смирением, потому что, между прочим, ошибка не так уж страшна. Это совсем другое. Мы совершали ошибки, такие глупости, как Fire Phone и многие другие вещи, которые просто не сработали. Я не буду перечислять все наши неудачные эксперименты, но крупные победители платят за тысячи неудачных экспериментов.

Поэтому мы попробовали Prime, и поначалу это было очень дорого. Проект стоил нам больших денег, потому что, как все происходит, когда вы предлагаете бесплатный шведский стол? Кто первым приходит в буфет? Самые прожорливые едоки. Это страшно. Это похоже на «о боже, неужели я действительно сказал, что креветок можно съесть столько, сколько влезет?». Так и случилось, но мы увидели тенденцию. Мы увидели, что приходят самые разные клиенты, и они оценили сервис, что и привело к успеху Prime.

## Планируя на три года вперед

**Я** люблю по утрам тратить время на пустяки. Я встаю рано и рано ложусь спать. Мне нравится читать газеты и пить кофе. Я люблю завтракать с детьми перед тем, как они уйдут в школу. Такое «ленивое» время очень важно для меня. Вот почему я назначаю свою первую встречу на десять часов утра. Я предпочитаю проводить встречи, требующие высокого IQ, до обеда. Все, что действительно требует умственных усилий, должно произойти на встрече в 10 утра, потому что к пяти часам вечера я, пожалуй, уже не в состоянии думать об этом вопросе сегодня. Давайте попробуем вернуться к нему снова завтра в 10 утра. А теперь посним восемь часов. Сон для меня на первом месте, если только я не путешествую со сменой часовых поясов. Иногда проспать восемь часов невозможно, но я очень слежу за этим, и мне нужно именно восемь часов. Тогда я лучше соображаю. У меня больше энергии и хорошее настроение. И задумайтесь вот о чем: за что вам действительно платят как руководителю высшего звена? Вам платят за принятие небольшого количества качественных решений. Ваша задача — не принимать ежедневно тысячи решений. Допустим, я спал бы по шесть часов в день или сошел с ума настолько, что спал по четыре часа в день и добавил бы четыре так называемых «продуктивных» часа для работы. Итак, если раньше у меня было, скажем, двенадцать часов продуктивного времени в течение любого дня, когда я бодрствую, то теперь вдруг у меня появилось двенадцать плюс четыре — шестнадцать продуктивных часов. Так что у меня на 33 % больше времени для принятия решений. Если я собирался принять, скажем, сто решений, то теперь могу при-

нять еще тридцать три. Действительно ли оно стоит того, если качество решений может быть ниже из-за того, что вы устали, ворчите или еще что-то? Все иначе, если компания является стартапом. Когда в Amazon было сто человек, это была совсем другая история, но Amazon — не начинающая компания, и все наши топ-менеджеры работают так же, как и я. Они работают в будущем. Они живут будущим. Никто из тех, кто отчитывается напрямую передо мной, не должен быть сосредоточен на текущем квартале. Когда я провожу удачную ежеквартальную телеконференцию с Уолл-стрит, люди останавливают меня и говорят: «Поздравляю с вашим кварталом», а я отвечаю: «Спасибо», но на самом деле думаю, что успех этого квартала был заложен три года назад. Непосредственно сейчас я работаю над кварталом, который заявит о себе когда-нибудь в 2023 году, и именно этим вам стоит заниматься. Нужно думать на два-три года вперед, а если так, то зачем мне сегодня принимать сотню решений? Если я принимаю, скажем, три хороших решения в день, их достаточно, но они должны быть максимально качественными, насколько возможно. Уоррен Баффет говорит, что он молодец, если принимает три хороших решения в год, и я действительно в это верю.

# Откуда взялась идея Amazon Web Services

З акулисная работа над Amazon Web Services (AWS) велась в течение длительного времени, а затем, наконец, проект запустили. AWS стал очень крупной компанией, заново изобретая способ, с помощью которого компании покупают вычисления. Традиционно, если бы у вас была компания, нуждающаяся в вычислениях, вы бы построили центр обработки данных и заполнили его серверами. И вам пришлось бы обновлять операционные системы серверов и поддерживать все в рабочем состоянии и так далее. Ничто не добавляло бы ценности тому, чем занимался сам бизнес. Это была своего рода плата за вход, недифференцированная тяжелая работа.

В Amazon мы делали именно так: строили центры обработки данных для себя. И видели, как много усилий тратили разработчики приложений и сетевые инженеры, управляющие центрами обработки данных, потому что у них было много встреч по всем этим задачам, не добавляющим стоимости. Мы сказали: «Послушайте, надо разработать набор жестких интерфейсов прикладного программирования — API, — которые позволят двум группам, разработчикам приложений и сетевым инженерам, проводить совещания по дорожной карте вместо совещаний по текущим вопросам». Мы хотели создать сервисориентированную архитектуру, где все наши сервисы были бы доступны в защищенных API, достаточно хорошо документированных, чтобы любой мог ими пользоваться.

Как только мы разработали такой план для себя, стало совершенно очевидно, что каждая компания в мире захочет того

же. Что действительно удивило нас, так это то, что тысячи разработчиков стекались к API без особого рекламного продвижения или фанфар со стороны Amazon. А потом случилось чудо бизнеса, которого никогда не бывает, — величайшая удача в истории бизнеса, насколько я знаю. В течение семи лет мы не сталкивались с конкуренцией единомышленников. Это невероятно. Когда я запустил Amazon.com в 1995 году, компания Barnes & Noble запустила Barnesandnoble.com и вышла на рынок два года спустя, в 1997 году. Два года спустя — очень характерно, если вы изобретаете что-то новое. Мы запустили Kindle; Barnes & Noble запустили Nook два года спустя. Мы запустили Echo; Google запустил Google Home два года спустя. Когда вы пионер, если повезет, вы получаете двухлетнюю фору. Никто не получает семилетнюю фору, и это было невероятно. Я думаю, что крупные, устоявшиеся компании-производители корпоративного ПО, не рассматривали Amazon как заслуживающую доверия компанию корпоративного программного обеспечения, поэтому у нас была длинная взлетная полоса для создания того невероятного, многофункционального продукта и сервиса, который намного всех обогнал, и команда не сдается. Эта группа сотрудников, возглавляемая Энди Ясси, так быстро внедряет инновации на стороне продукта и так хорошо всем управляет, что я ими очень горжусь.