

Зміст

Передмова	7
Частина перша БУТИ АМАЗОНЦЕМ	
Передмова до частини першої.....	23
Розділ 1	
Структурні елементи. <i>Принципи й механізми лідерства</i>	28
Розділ 2	
Наймання персоналу. Унікальний процес підвищення планки в Amazon	53
Розділ 3	
Організація. <i>Відокремлене, однопотокове лідерство</i>	94
Розділ 4	
Спілкування. <i>Оповідання й нариси на шість сторінок</i>	132

Розділ 5	
Працюючи навпаки. Почніть із бажаної якості обслуговування покупців	160
Розділ 6	
Показники. Керуйте не результатами, а своїми внесками	194
Частина друга	
ВИНАХІДНИЦЬКА МАШИНА В ДІЇ	
Передмова до частини другої	241
Розділ 7	
Пристрій Kindle	251
Розділ 8	
Дводенна служба доставки Prime	289
Розділ 9	
Сервіс Prime Video	322
Розділ 10	
Платформа хмарних обчислень AWS	362
Висновок. <i>Бути амазонцем за межами Amazon</i>	389
Додаток А. <i>Приклади зворотного зв'язку на інтерв'ю</i>	395
Додаток Б. <i>Приклади нарративних принципів та поширені запитання</i>	399
Додаток В. <i>Хронологія подій у книжці</i>	406
Подяки	408
Примітки	412

Передмова

Сказати, що Amazon — нешаблонна компанія, це нічого не сказати. Неодноразово її найзначущіші починання критикували й висміювали, називаючи дурістю та безумством. Один з експертів корпоративного, середнього й малого бізнесу охрестив інтернет-сервіс компанії «Amazon. приречений»¹. Amazon раз у раз доводила, що скептики помиляються. Імениті конкуренти та амбітні фахівці-початківці вивчали компанію віддала, сподіваючись розкрити секрети її успіху й скористатися ними на практиці. Хоч багато хто й перейняв один чи кілька славнозвісних принципів і методів праці компанії, навіть найпалкіші прибічники Amazon не змогли відтворити інноваційних принципів і методів, завдяки яким компанія й далі лишається в авангарді ринку.

Ясна річ, компанія привернула до себе пильну увагу й навіть опинилася під шквальним вогнем критики за деякі методи ведення бізнесу. Дехто

заперечує силу її впливу на діловий світ і навіть на суспільство загалом*.

Безумовно, ці питання мають важливе значення і завдяки своєму впливові на життя людей та громад, і завдяки тому, що нездатність вирішити їх може істотно позначитися на репутації та фінансах компанії. Проте ґрунтовний розгляд цих питань не є метою цієї книжки, бо її головне завдання — докладно висвітлити деякі унікальні принципи й процеси праці в Amazon, які за бажання ви теж зможете реалізувати.

Загалом ми провели в Amazon 27 років, працюючи в корпорації під час ключових моментів її розвитку та зростання. Щоразу, коли хтось із нас згадує

* У листі до акціонерів від 16 квітня 2020 року, незабаром після спалаху пандемії коронавірусу, Джефф Безос порушив питання про те, як Amazon вплинула на всі сфери життя. Він описав зусилля, докладене компанією для задоволення зростаючого попиту на послуги Amazon під час локдауна. Розповів про запобіжні заходи в пунктах обробки й виконання замовлень, прискорену програму Amazon для збільшення кількості зроблених тестів і про партнерство платформи хмарних обчислень Amazon Web Services з ВООЗ та іншими організаціями охорони здоров'я. Оголосив про збільшення мінімальної заробітної плати в Amazon на два долари та подвоєння виплат за працю в понаднормовий час. У листі також ішлося про кліматичні зобов'язання компанії — перейти на 80-відсоткове використання поновлюваних джерел енергії до 2024 року й досягти нульового рівня викидів вуглецю до 2040 року. Детальну інформацію про ці та інші зусилля, яких докладають у Amazon задля поліпшення життя працівників, споживачів та населення загалом, дивись: <https://blog.aboutamazon.com/company-news/2019-letter-to-shareholders>. — Прим. авт.

про працю в компанії, нам ставлять один з варіантів запитання, намагаючись з'ясувати основні причини її унікального успіху. Аналітики, конкуренти й навіть клієнти намагалися виокремити загальні риси бізнес-моделі або корпоративної культури Amazon, але найпростішою й найліпшою квінтесенцією, як і раніше, є слова засновника компанії Джеффа Безоса (далі — Джефф): «Ми переконані, що довгострокові інтереси акціонерів повністю узгоджуються з інтересами покупців»². Інакше кажучи, попри те, що вартість акціонерного капіталу справді зумовлюється ростом прибутку, найліпший спосіб забезпечити довгострокове зростання інвестицій, на думку Amazon, — поставити покупця на чільне місце.

Якби ви поділяли це переконання, яку компанію ви створили б? У виступі на «Конференції з питань повітряного, космічного та кіберпростору 2018» Джефф описав Amazon так: «Принципи й методи роботи компанії ґрунтуються на чотирьох цінностях: одержимість покупцями, а не конкурентами; готовність мислити в довгостроковій перспективі, з набагато тривалішими термінами інвестування, ніж більшість наших колег по галузі; жага й устремління до нових винаходів, що, звичайно, йде пліч-о-пліч із невдачею; і нарешті, гордість за високий професіоналізм своїх працівників».

Ці настанови виконують від перших днів існування Amazon. У 1997 році, коли Amazon стала публічною компанією, у першому листі до акціонерів*

* Детальніше див.: Андерсон С., Андерсон К. Листи Безоса. 14 принципів зростання бізнесу від Amazon / пер. з англ. А. Колодніцької. — Київ: BookChef, 2020. — 320 с.

можна побачити фрази «Одержимість покупцями», «Головне — це довгострокова перспектива» і «Ми вчитимемося на своїх успіхах та невдачах». Рік потому постало питання «високого професіоналізму», що завершило чотирикомпонентну характеристику корпоративних принципів та методів праці Amazon, які існують і понині. Упродовж наступних років словесні формулювання змінилися, щоб повною мірою, зазнавши шрамів, відобразити засвоєну науку та набиті гүлі, але Amazon ніколи не поступалася чотирма основними принципами. І вони добряче спричинилися до того, що 2015 року Amazon стала компанією, річний обсяг продажу якої сягнув 100 мільярдів доларів набагато швидшими темпами, ніж у будь-якої іншої компанії в світі. Примітно, що в тому-таки році обсяг продажу платформи хмарних обчислень Amazon Web Services (AWS) досяг 10 мільярдів доларів стрімкіше, ніж передбачала сама Amazon.

Звісно, чотири наріжних камені, що лежать в основі принципів і методів роботи компанії, не зовсім пояснюють «як», тобто як саме людям працювати, індивідуально чи колективно, щоб додержувати цих засад. Саме тому Джефф із командою керівників розробили список із 14 принципів лідерства, а також великий перелік чітких, практичних методологій, що постійно зміцнюють культурні завдання компанії. До них належать: процес наймання під назвою «Підвищення планки», який гарантує, що компанія й далі запрошує на роботу найталановитіших; прискіпливе ставлення до команд під керівництвом очільників, які приділяють особливу увагу оптимізації швидкості доставки та інноваціям; написання оповідань замість ви-

користання слайдів, аби впевнитися, що глибоке розуміння складних питань веде до обґрунтованих та зважених рішень; неослабна увага до вхідних показників, аби впевнитися, що робота команд спрямована на розвиток бізнесу. І нарешті, процес розробки продукту, від якого походить назва цієї книжки: працюючи навпаки — від бажаної якості обслуговування покупців.

Багато бізнес-проблем, з якими стикається Amazon, нічим не відрізняється від проблем будь-якої іншої компанії, малої чи великої. Різниця криється в тому, як Amazon знаходить унікальні амазонські рішення для цих проблем. Сукупність цих елементів формує спосіб мислення, управління й праці, який дає змогу нам *бути амазонцем* — термін, що ми придумали для цієї книжки. Ми, Колін і Білл, обидва були «в кімнаті» і, разом з іншими старшими керівниками, сформувавши й удосконаливши поняття *бути амазонцем*. Ми обидва довго працювали з Джеффом і брали активну участь у створенні низки тривалих успіхів Amazon (не кажучи вже про деякі її помітні невдачі), що стало наснажливим професійним досвідом у нашому житті.

Колін

Моєю першою роботою після закінчення коледжу була розробка й створення додатків для баз даних у Oracle. Після цього я разом із двома колегами заснував компанію під назвою Server Technologies Group. Ми хотіли допомогти компаніям перенести свою підприємницьку діяльність у новостворену мережу інтернет за допомогою нашого досвіду пра-

ці з великими системами баз даних. Серед наших клієнтів були Boeing, Microsoft і невелика компанія під назвою Amazon. Ми зрозуміли, що Amazon — це щось особливе, і 1998 року приєдналися до компанії, де я пропрацював у виконавчій команді дванадцять років, два з яких обіймав посаду, що привела мене до кімнати з Джеффом у надзвичайний період зростання та інновацій компанії Amazon. Ці два роки почалися влітку 2003 року, коли Джефф попросив мене стати його технічним радником — цю роль ще називали «тінь Джеффа», бо вона аналогічна до посади керівника відділу кадрів в інших компаніях.

Офіційний статус ця посада дістала приблизно вісімнадцять місяців тому, коли Енді Джессі, нинішній генеральний директор Amazon Web Services, став першим штатним технічним радником Джеффа. У цієї посади два основних завдання. Одне завдання полягало в тому, щоб допомогти Джеффу бути якнайефективнішим. Друга сфера відповідальності, як сказав мені Джефф, передбачала вміння «бути прикладом і старанним учнем один для одного», щоб людина, яка обіймає цю посаду, могла з часом виконувати провідну роль у компанії.

І Джефф, і Енді дали виразно зрозуміти, що це не роль спостерігача чи ревізора й не вишкіл кадрів. Я мав відразу почати робити свій внесок: висувати ідеї, ризикувати й виступати в ролі джерела об'єктивної критики для Джеффа. Перш ніж узятися до праці, я попросив вихідні, щоб усе обміркувати, й зателефонував друзям, один із яких обіймав подібну посаду — допомагав генеральному директорові компанії Fortune 100, а другий

був правою рукою видатного урядовця. Обидва сказали: «Ти збожеволів? Такий шанс випадає раз у житті. Чому ти відразу не погодився?». Вони також розповіли, що мій робочий графік не буде моїм особистим і що я дізнаюся більше, ніж може уявити. Один з них сказав, що, хоча він і навчився багато чого на подібній посаді, роботу не можна було назвати веселою.

Багато що з розказаного моїми друзями про посаду тіні Джеффа виявилось правдою, за одним винятком: насправді моя робота була дуже веселою. Якимось ми їздили в Нью-Йорк для реклами нового магазину одягу Amazon і мали провести низку зустрічей та заходів, серед яких була тенісна виставка в Гранд-Централ-Стейшн. Під час польоту Джефф запитав мене, чи не проти я зіграти з ним кілька партій у теніс після приземлення, щоб він міг потренуватися перед початком заходу, через те що втратив свої навички: востаннє він грав два роки тому на благодійному заході з Біллом Гейтсом, Андре Агассі й Пітом Сампрасом, «а до цього, ще хтозна з ким?». Я відповів, що грав у теніс два тижні тому в місцевому парку зі своїм приятелем Джоном. «Тож ви обійшли мене в зірковому списку тенісних партнерів, — сказав я. — Але я попереду вас у часовому аспекті. Я сказав би, що наразі ми з вами на рівних. Решту доведеться вирішити на тенісному корті сьогодні ввечері». Джефф засміявся й погодився.

Ця історія — нетипова, бо 95% часу, проведеного з Джеффом, ми були зосереджені на внутрішніх виробничих питаннях, а не на зовнішніх заходах, на зразок конференцій, публічних виступів та спортивних матчів. Але це типовий приклад

того, як він підступав до складних ситуацій — наприклад, до гри в теніс перед великим натовпом, хоча він майже ніколи не займався цим видом спорту, — з оптимізмом, гумором та своїм славнозвісним ширим сміхом. Це той самий дух, з яким він ухвалював повсякденні ділові рішення, що були значущіші, ніж рішення більшості людей за всю їхню кар'єру. Він — справжнє втілення девізу компанії Amazon: «Працюй наполегливо, з охотою, твори історію!».

Я працював разом із Джеффом упродовж його стандартного робочого дня з десятої ранку до сьомої вечора. Здебільшого дні присвячувалися нарадам — від п'яти до семи нарад за участю команд розробників продукту або виконавців. До і після робочого часу Джеффа я працював із цими командами, допомагаючи їм підготуватися до діалогу з Джеффом, щоб він був продуктивним для всіх сторін. Я вже знав, що таке нескінченний потік його ідей, які належить швидко втілити в життя згідно зі стандартами, що можуть здатися невинновисокими. Мене частенько запитували: «Як, по-вашому, Джефф відреагує на цю ідею?». Моя стандартна відповідь була така: «Я не можу передбачити, що він скаже, але зазвичай його відповідь визначають такі принципи...».

За час моєї праці з Джеффом ми реалізували низку ключових проєктів Amazon, серед яких дводенна служба доставки Amazon Prime, платформа хмарних обчислень Amazon Web Services, пристрій Kindle та програма автоматизації складських операцій Fulfillment by Amazon. Упровадили низку бізнес-процесів Amazon, які на сьогодні міцно вкоренилися в понятті *бути амазонцем*, серед них