



ДЖЕФФ БЕЗОС

Основатель и CEO* Amazon; владелец Washington Post

Если вы можете принять решение на основе анализа — сделайте это.
Но в жизни оказывается, что самые важные решения всегда продиктованы
инстинктом, интуицией, вкусом и сердцем.

Не Джефф Безос придумал идею продавать книги через интернет. Другие уже делали это, когда в 1994 году он основал Amazon. Но у него было видение, как лучше использовать программное обеспечение для повышения эффективности продаж. Что более примечательно, в его голове сложилась полная картина того, как продавать через интернет все что угодно, еще во времена, когда его бизнес находился в зачаточном состоянии.

Впервые я встретился с Джеффом Безосом в 1995 году в очень скромном офисе стартапа Amazon в Сиэтле. Я хотел выяснить, нельзя ли пересмотреть сделку, которую одна из принадлежавших Carlyle компаний — Baker & Taylor, второй по величине дистрибьютор книг в стране, — заключила с ним около

* Здесь и далее — генеральный директор компании. *Прим. ред.*

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

двух лет назад. По ее условиям Baker & Taylor разрешала Amazon использовать свои библиографические справочники издаваемых книг, что позволяло Безосу продавать книги через интернет.

Когда Джефф впервые обратился в Baker & Taylor, у него не доставало средств, и он предложил долю в новой компании. (Кое-кто припоминает, что речь шла о 20–30-процентной доле в собственности.) Однако наш представитель предпочел наличные и в итоге достиг соглашения о выплате 100 тысяч долларов в год в течение пяти лет.

Когда мне стало ясно, что получить пакет акций было бы намного выгоднее, чем наличные, я решил навестить Джеффа в Сиэтле. Он вежливо сказал, что больше не зависит от библиографических справочников и что с тех пор его компания существенно продвинулась вперед, но заметил, что, поскольку Baker & Taylor помогала его компании на старте, он готов передать нам долю в собственности, около 1 процента Amazon, вместо ежегодных денежных выплат. К сожалению, тогда у нас не было должного доверия к компании и мы продали ее акции вскоре после IPO в 1996 году примерно за 80 миллионов долларов. То была моя самая большая ошибка в бизнесе. Сегодня, после дробления и выпуска новых акций, эта доля составляла бы около 4 миллиардов долларов.

С тех пор Джефф изменил представление о розничной торговле, компьютерных расчетах и освоении космоса и стал самым богатым и одним из известнейших людей в мире. На начало 2020 года Amazon — со штатом более 840 тысяч сотрудников, занятых полный или неполный рабочий день, — достигла рыночной стоимости свыше 1 триллиона долларов и считается одним из самых популярных мировых брендов. Присутствие компании в Соединенных Штатах и по всему миру практически повсеместно.

За эти годы я немного ближе познакомился с Джеффом и несколько раз брал у него интервью. (Однажды в приватной обстановке в присутствии Билла Гейтса. То был первый случай, когда эти два соседа и бизнес-лидера дали совместное интервью. Жаль, что нет его записи или стенограммы. Вероятно, это мое самое любимое интервью.) Помимо того что Джефф — выдающийся лидер, он еще и уникальный собеседник: увлеченный, открытый, проницательный, склонный к самоиронии, мудрый и интересный — редкое сочетание качеств.

Все хотят знать, как Джефф строил империю Amazon и добился столь колоссального успеха за относительно короткий период. В этом интервью он раскрывает несколько секретов: готовность рискнуть и потерпеть неудачу, умение работать на перспективу, ставить клиентов на первое место, хорошо высыпаться ночью, не принимать ключевых решений ранним утром или поздним вечером, а также наличие поддержки заботливых родителей.

Но если бы всего этого было достаточно, Джеффов Безосов и Amazons было бы намного больше. Думаю, есть и другие секреты — уникальные для Джеффа Безоса.

Дэвид Рубенштейн (ДР). Ваши акции на самом деле выросли на 70 процентов в этом году (2018-м). Скажите, это обусловлено какой-то одной причиной или несколькими?

Джефф Безос (ДБ). У нас в Amazon регулярно проводятся общие собрания персонала, и в течение двадцати лет почти на каждом таком собрании я говорю: «Когда акции растут на 30 процентов в месяц, не торопитесь считать себя на 30 процентов умнее, потому что в случае их падения на 30 процентов в месяц будет не так приятно чувствовать себя на 30 процентов глупее».

И это верно. Уоррен Баффетт постоянно повторяет высказывание великого Бенджамина Грэма о том, что в краткосрочной перспективе фондовый рынок — это машина для голосования, а в долгосрочной — машина для взвешивания. Все, что вам нужно, — это управлять своей компанией, помня, что однажды ее взвесят. Просто позвольте ее взвесить. Никогда не тратьте время на размышления о сегодняшней цене акций. Я никогда этого не делаю.

ДР. В результате вы стали самым богатым человеком в мире. Вы мечтали именно об этом?

ДБ. Я никогда к этому не стремился. Быть вторым по богатству человеком в мире тоже неплохо. Но я предпочел бы, чтобы обо мне говорили «изобретатель Джефф Безос», или «предприниматель Джефф Безос», или «отец Джефф Безос» — эти вещи для меня более значимы.

Мне принадлежат 16 процентов акций Amazon. Компания стоит примерно 1 триллион долларов. Это означает, что мы заработали 840 миллиардов долларов для других людей. Я абсолютно уверен в способности предпринимательского капитализма и свободного рынка решить множество мировых проблем. Не все, конечно, но очень многие.

ДР. Вы живете в штате Вашингтон, недалеко от Сиэтла. Примерно в течение двадцати лет самым богатым человеком в мире был Билл Гейтс. Какова вероятность того, что два самых богатых человека в мире живут не только в одной стране, в одном штате, в одном городе, но и в одном районе? В этом районе есть нечто такое, о чем мне следует знать? Здесь есть еще дома на продажу?

ДБ. Я видел Билла не так давно, и мы шутили о самых богатых в мире людях. Я просто сказал: «Рад вас видеть». А он повернулся ко мне и ответил: «Спасибо».

Медина — отличный маленький пригород Сиэтла. Не думаю, что здесь вода какая-то особенная. Я разместил Amazon в Сиэтле из-за Microsoft. Я думал, что этот огромный резервуар технических талантов — отличное место для найма талантливых людей. Оказалось, это действительно так. Так что это не просто совпадение.

ДР. Расскажите о своем подходе к созиданию и принятию решений.

ДБ. Все, что я когда-либо делал, начиналось с малого. Amazon начиналась всего лишь с двух человек, а Blue Origin (аэрокосмическая компания) — с пяти. Бюджет Blue Origin был очень и очень маленьким, а сейчас ее бюджет приближается к 1 миллиарду долларов в год и в следующем году превысит эту цифру.

В Amazon работали буквально десять человек, а сегодня — полмиллиона. Для меня все это было будто вчера. Я сам возил посылки в почтовое отделение и надеялся, что однажды мы сможем позволить себе вилочный погрузчик.

Я видел, как маленькие вещи становятся большими. Мне нравится относиться к вещам так, будто они маленькие. Хотя Amazon — крупная компания, я хочу, чтобы она сохранила сердце и дух маленькой фирмы. То же самое можно сказать о благотворительном фонде Day One Families,

основанном в 2018 году и предоставляющем гранты некоммерческим организациям, занимающимся проблемами бездомности и дошкольного образования. Мы не собираемся прекращать поиск. У нас есть несколько весьма конкретных идей о том, чем мы хотим заниматься, и я верю, что мы найдем себе занятие по душе. Ведь все мои лучшие решения в бизнесе и жизни принимались сердцем, интуицией, чутьем, а не в результате анализа. Если вы можете принять решение на основе анализа — сделайте это. Но в жизни оказывается, что самые важные решения всегда продиктованы инстинктом, интуицией, вкусом и сердцем.

Я так часто беседую с другими СЕО, учредителями и предпринимателями, что могу сказать: даже когда они говорят о потребителях, они на самом деле сосредоточены на конкурентах. А ведь возможность сосредоточиться на своем клиенте, а не на конкуренте, — огромное преимущество для любой компании. Прежде всего вы должны определить, кто ваш клиент. Например, можно ли считать потребителями Washington Post людей, которые платят газете за размещение рекламы? Нет. Потребитель — это читатель. Точка. Где хотят быть рекламодатели? Там, где есть читатели. Так что на самом деле все не так уж сложно.

Кто главный клиент школы? Родители? Учителя? Нет. Ребенок. Именно этим мы и займемся в первый день. Мы сосредоточимся на ребенке. Мы будем полагаться на науку, когда это нужно, и на сердце и интуицию в остальных случаях.

ДР. Почему вы купили Washington Post? Что убедило вас сделать это? Ведь у вас не было опыта в сфере медиа.

ДБ. Я не собирался покупать газету, даже никогда не думал об этом. И уж тем более не мечтал об этом в детстве.

Мой друг Дон Грэм — я знаю его уже двадцать лет — обратился ко мне через посредника и спросил, интересуется ли меня приобретение Washington Post. Я ответил, что нет, поскольку я ничего не понимаю в издании газет. Но Дон настойчиво каждый раз поднимал этот вопрос в ходе наших бесед и в конце концов убедил меня в том, что это не имеет значения, поскольку в Washington Post работает куча талантливых людей, которые прекрасно разбираются в издательском бизнесе. Им просто нужен кто-то, разбирающийся в интернете.

Я прислушался к внутреннему голосу. По таким вопросам я обычно принимал решение, руководствуясь интуицией, а не анализом. Финансовое положение Washington Post в то время (2013 год) было непростым. Это бизнес с постоянными затратами, и он был явно убыточным в предыдущие пять или шесть лет. Я спросил себя: «Хочу ли я этим заниматься? Если да, то придется вложить в это дело часть своей души и труда». Я решил, что сделаю это только в случае, если действительно поверю, что это важное начинание.

Поразмыслив, я пришел к выводу, что «это действительно *стоящее* дело. Газета издается в столице самой важной страны мира и призвана сыграть значимую роль в демократии». Сегодня, в эпоху интернета, вы пользуетесь даром бесплатного распространения. И мы тоже им воспользовались. Это была основная стратегия. Нам пришлось перейти от бизнес-модели, при которой мы зарабатывали много денег на одном читателе при их относительно небольшом количестве, к модели, когда мизерная прибыль от одного читателя умножалась на их огромное количество. В этом заключалась суть наших преобразований. С радостью сообщаю, что сегодня Washington Post приносит прибыль. Отдел новостей растет.

ДР. Когда вы согласились купить газету, запрашиваемая цена составляла 250 миллионов долларов. Вы вели переговоры по этому поводу?

ДБ. Нет. Я спросил Дона, сколько он хочет. Он сказал: «Я хочу 250 миллионов». Я ответил: «Хорошо». Я не вел переговоров и не проводил аудит. С Доном в этом не было необходимости.

ДР. У меня есть кое-что для продажи. Вы выросли в Техасе?

ДБ. Я родился в Альбукерке, но, когда мне было три или четыре года, мы переехали в Техас.

ДР. С ранних лет вы были очень способным учеником.

ДБ. Я всегда был способным учеником. И чем старше я становлюсь, тем лучше понимаю, как много разновидностей умников. Правда, немало и разновидностей

глупцов. Я постоянно вижу людей, которые вряд ли сдали бы тест по математике и при этом невероятно умны. Но да, я был очень хорошим учеником.

ДР. Вы выступили с прощальной речью на выпускном вечере. Почему вы решили поехать в Принстон?

ДБ. Я хотел стать физиком-теоретиком, поэтому поехал в Принстон. Я записался на специальный курс физики, куда обычно зачисляются около сотни студентов, но к началу занятий по квантовой механике их остается не больше тридцати.

Итак, я изучаю квантовую механику и посещаю несколько курсов по информатике и электротехнике, которые мне тоже нравятся. И не могу решить уравнение в частных производных. Это действительно очень сложно. Я пробую это сделать вместе со своим соседом по комнате Джо, тоже очень хорошо знающим математику. Мы вдвоем корпим три часа, но так ни к чему и не приходим. Наконец, одновременно взглянув друг на друга через стол, мы говорим: «Ясанта», потому что это самый умный парень в Принстоне. Идем в комнату Ясанты и показываем ему задачу. Он внимательно смотрит на нее некоторое время, а потом говорит: «Косинус». — «Что ты имеешь в виду?» — «Это ответ». — «Это ответ?» — «Да, вот посмотри». Он исписывает три страницы алгебраическими формулами. Затем все сокращается, и ответ — косинус.

Я спрашиваю: «Ясанта, ты только что решил эту задачу в уме?» Он отвечает: «Нет, это невозможно. Три года назад я решил очень похожую задачу, поэтому сопоставил ее с вашей, и сразу стало очевидно, что ответ — косинус». Это был важный момент озарения для меня, потому что именно тогда я понял, что никогда не стану великим физиком-теоретиком. В теоретической физике вы должны входить в число пятидесяти лучших физиков мира, иначе ничего серьезного не добьетесь. Я понял, что это знак свыше, и очень быстро сменил специальность на электротехнику и информатику.

ДР. Но вы окончили с отличием.

ДБ. Да, с отличием.

ДР. «Фи Бета Каппа»*.

ДБ. «Фи Бета Каппа».

ДР. А потом занялись высочайшим призванием человечества — финансами.

ДБ. Да. Я поехал в Нью-Йорк и в итоге стал работать в количественном хедж-фонде под руководством гениального человека по имени Дэвид Шоу — D. E. Shaw and Company. Когда я начинал, там было всего тридцать человек, а на момент моего увольнения — уже около трехсот.

Дэвид по-прежнему остается одним из самых блестящих людей, которых я когда-либо встречал. Я очень многому у него научился и позаимствовал множество идей и подходов к таким вещам, как HR и рекрутинг — как правильно нанимать сотрудников. Все это очень пригодилось, когда я основал Amazon.

ДР. Как я понимаю, вы были там звездой. Что побудило вас сказать: «Я ухожу и собираюсь основать компанию по продаже книг через интернет, причем в Сиэтле»? Откуда взялась эта идея?

ДБ. Был 1994 год. Никто еще не слышал об интернете, вернее, очень и очень немногие. В то время его использовали ученые и физики. Мы тоже использовали его в D. E. Shaw для некоторых вещей, но не слишком активно.

Я столкнулся с тем, что Всемирная паутина росла примерно на 2300 процентов в год. Это в 1994-м. Все, что так быстро растет, будет большим. Я посмотрел на это и решил: «Надо придумать бизнес-идею, которая работала бы в интернете, а затем позволить ему расти вокруг нее. А мы тем временем будем развивать ее дальше».

Я составил список продуктов, которые можно продавать через интернет. Затем тщательно проанализировал его и выбрал книги. Книги уникальны в том отношении, что в этой категории больше наименований, чем в любой

* Одно из старейших студенческих сообществ (основано в 1776 году), студенческое братство в США, продвигающее передовые достижения лучших студентов в области естественных и гуманитарных наук. *Прим. ред.*

другой. В каждый момент в мире печатается три миллиона различных книг. Таким образом, основополагающей идеей Amazon стало создание универсальной базы книг. В крупнейших книжных магазинах было всего 150 тысяч наименований.

Именно это я и сделал: нанял небольшую команду, мы разработали программное обеспечение, и я переехал в Сиэтл.

ДР. Почему вы выбрали Сиэтл? Из-за Microsoft?

ДБ. Сыграли свою роль два обстоятельства: возможность привлекать сотрудников из Microsoft и расположение неподалеку, в городе Розбург, самого крупного на то время в мире книжного склада.

ДР. Вы сказали родителям, что собираетесь уйти из D. E. Shaw, где добились успеха и, по-видимому, неплохо зарабатывали, и сообщили своей жене, Маккензи, что намерены переехать на другой конец страны. Как они на это отреагировали?

ДБ. Они сразу же меня поддержали — сразу после того, как задали вопрос: «Что такое интернет?» Если речь идет о ваших близких, то вы делаете ставку на них. Вы ставите не на идею, а на человека.

Когда я поделился планами со своим боссом Дэвидом Шоу, мы долго гуляли по Центральному парку. Он внимательно меня выслушал, а затем сказал: «Я думаю, тебе пришла в голову хорошая идея. Но она была бы лучшей для человека, который пока не имел хорошей работы». Это прозвучало настолько разумно, что он убедил меня подумать об этом еще хотя бы два дня, прежде чем принять окончательное решение. Это одно из тех решений, которые я принял сердцем, а не головой. По сути, я сказал: «Прежде чем мне исполнится восемьдесят, я хочу свести к минимуму количество сожалений в своей жизни». Большинство наших сожалений — это упущенные возможности. То, чего мы не пробовали. Не пройденный нами путь. И все это мучит нас впоследствии.

ДР. Я помню, когда приехал к вам, вы сказали, что должны сами доставить книги на почту.

ДБ. Я делал это годами. В первый месяц я и еще один парень упаковывали коробки с книгами, стоя на коленях на холодном цементном полу. Я сказал: «Знаешь, что нам нужно? Наколенники. Это убивает мои колени». На что работавший рядом парень ответил: «Нам нужны упаковочные столы». Я был поражен: «Это самая блестящая идея, которую я когда-либо слышал!» На следующий день я купил упаковочные столы, и это увеличило нашу производительность вдвое.

ДР. Откуда взялось название Amazon?

ДБ. Самая большая река на земле — и самый большой выбор книг.

ДР. Звучит просто. Выбор названия был легким или имелись другие варианты?

ДБ. Сначала я назвал стартап Cadabra. Трудно даже представить, каким маленьким он был вначале. Но когда я ехал в Сиэтл, хотелось сразу же взяться за дело. Я хотел зарегистрировать компанию и открыть счет в банке.

Тогда я позвонил другу, и он порекомендовал мне своего адвоката. Как оказалось, на самом деле этот парень был его адвокатом по разводам. Но он зарегистрировал для меня компанию и открыл банковские счета. Он сказал: «Мне нужно знать, какое название вы хотите дать компании для учредительных документов». Я ответил (разговор велся по телефону): «Cadabra». Как *абракадабра*. Он переспросил: «Что? Cadaver?» Я сразу понял, что это не сработает, но сказал: «Пусть пока будет Cadabra, позже я его изменю». Через три месяца я поменял название компании на Amazon.

ДР. Продавая только книги, вы сегодня, вероятно, не были бы самым богатым человеком в мире. Когда у вас впервые возникла идея продавать другие вещи?

ДБ. После книг мы начали продавать музыку, а затем видео. Потом мне пришла в голову удачная мысль — отправить случайно выбранной тысяче клиентов по электронной почте запрос: «Что бы вы еще хотели у нас купить

* Труп (англ.). Прим. пер.

помимо того, что продается сегодня?» И получили в ответ невероятно длинные списки. По сути, в качестве ответа были названы те товары, которые они искали в данный момент. Я помню один из ответов: «Я хотел бы, чтобы вы продавали щетки для стеклоочистителя, потому что мне они действительно нужны».

Я понял: «Да так мы можем продать что угодно!» Затем мы запустили продажу электроники, игрушек и многих других товаров. А в первоначальном бизнес-плане значились только книги.

ДР. В какой-то момент курс ваших акций достиг 100 долларов, а затем упал до 6 долларов или около того.

ДБ. На пике популярности доткомов курс наших акций достигал примерно 113 долларов. Затем, когда интернет-пузырь лопнул, наши акции упали до 6 долларов. Такое резкое падение произошло менее чем за год. Мое ежегодное обращение к акционерам в том году начиналось с предложения из одного слова: «Упс...»

ДР. Большинство интернет-компаний эпохи доткомов ушли из бизнеса. Что помогло вам выжить, в то время как практически все начинавшие с вами закрылись?

ДБ. Это был очень интересный период, показавший, что акции — это не компания, а компания — это не акции. Наблюдая за падением курса акций со 113 до 6 долларов, я также следил за нашими внутренними показателями деловой активности — количеством клиентов, прибылью на единицу продукта и прочим, что только можно себе представить. Все демонстрировало стабильный быстрый рост.

Итак, хотя динамика курса акций удручала, внутри компании все шло в правильном направлении. Нам не нужно было возвращаться на рынки капитала и не требовалось дополнительных средств. Финансовый кризис, вроде последовавшего за массовым крахом доткомов, очень затруднил привлечение инвестиций, но у нас уже было достаточно денег. Все, что нам было нужно, — продолжать развитие.

ДР. Эксперты с Уолл-стрит постоянно повторяли: «Amazon не зарабатывает деньги. Они просто наращивают клиентскую базу. Где прибыль?» Уолл-стрит продолжала свои нападки, но ваш ответ оставался тем же: «Меня не волнует, что вы думаете».

ДБ. Я был на телевидении с Томом Брокау. Он собрал шестерых интернет-предпринимателей того времени как раз прямо перед крахом доткомов, а может быть, сразу после него.

Он брал у всех нас интервью и наконец повернулся ко мне со словами: «Господин Безос, вы можете хотя бы произнести слово “прибыль”?» Кстати, теперь Том — один из моих хороших друзей. Так вот, он сказал: «Можете хотя бы произнести слово “прибыль”?» Я ответил: «Конечно. P-r-o-p-h-e-t*». И он рассмеялся.

Люди всегда обвиняли нас в том, что мы продаем долларовые купюры за девяносто центов, заявляя: «Послушайте, каждый может сделать это и увеличить доход». Но мы занимались вовсе не этим. У нас всегда была положительная валовая прибыль. Это бизнес с постоянными затратами. По динамике внутренних показателей я мог судить о том, что при определенном объеме продаж мы покроем наши постоянные затраты и компания станет прибыльной.

ДР. Amazon Prime, похоже, отличный способ мобилизовать деньги еще до того, как покупатели фактически получают продукты или услуги. Чья это была идея?

ДБ. Как и многие изобретения, идея родилась внутри команды. Я люблю командную работу над новыми идеями, это мое любимое занятие. Я привык жить на два-три года в будущем. У кого-то есть идея, затем другие люди совершенствуют ее, кто-то объясняет, почему она никогда не сработает, а затем мы вместе находим решение. Это очень увлекательный процесс.

С Prime произошло несколько вещей. Один из членов нашего правления, Бинг Гордон, всегда хотел, чтобы у нас была программа лояльности.

* Profit (англ.) — прибыль, prophet — пророк. Прим. ред.

Мы постоянно размышляли над тем, какой она должна быть. Одному младшему инженеру-программисту пришла в голову идея предложить людям нечто вроде «шведского стола» с быстрой бесплатной доставкой.

Финансовая группа смоделировала эту идею. Результаты оказались ужасающими. Доставка стоит дорого, и клиенты любят бесплатную доставку. Не должно быть минимальной стоимости заказа. Вы можете купить один товар за двадцать долларов или один товар за десять долларов и получить бесплатную двухдневную доставку. Когда мы это смоделировали, выглядело не очень красиво. Но мы чувствовали — опять же, возвращаясь к идее, что нужно полагаться на сердце и интуицию, — что нужно рискнуть и действовать инстинктивно. Все удачные решения принимаются именно так.

Вы делаете это все вместе с большой осторожностью, потому что ошибиться — не так уж страшно. Но есть и другая сторона вопроса. Мы делали такие вещи, как Fire Phone и многие другие, которые просто не сработали. У меня недостаточно времени, чтобы перечислить все наши провалы. Но крупные победители платят за тысячи неудачных экспериментов.

Итак, вы пробуете что-то вроде Prime. Вначале это было очень дорого и стоило нам больших денег. Что происходит, когда вы предлагаете бесплатный «шведский стол» с неограниченным количеством еды? Кто первым приходит на фуршет? Любители еды! Это ужасно: «О боже, неужели я сказал, что креветок столько, сколько ты можешь съесть?» Зато мы анализировали тенденции. Мы видели, что к нам приходят самые разные клиенты, и они оценили эту услугу. Вот так и появилась Prime.

ДР. Вы не любите встречи до десяти утра?

ДБ. Нет.

ДР. Вам нравится спать по восемь часов?

ДБ. Я рано ложусь спать. И встаю рано. Я люблю заниматься пустяками по утрам. Люблю читать газету. Люблю кофе. Люблю завтракать с детьми перед тем, как они пойдут в школу. Таким образом, у меня есть время для себя, что

очень важно. Поэтому первую встречу я назначаю на десять утра. Я люблю проводить встречи, требующие большого умственного напряжения, до обеда. Все действительно трудные встречи я назначаю на десять утра.

К пяти вечера я говорю: «Не могу думать об этом сегодня. Давай попробуем завтра опять в десять. Мне нужно восемь часов сна, тогда и думается лучше, и энергии больше, и настроение прекрасное».

Подумайте вот о чем: за что вам как руководителю высшего звена на самом деле платят? За принятие небольшого количества качественных решений. Ваша задача отнюдь не в том, чтобы принимать тысячи решений в день. Если я принимаю три хороших решения в день, этого достаточно. Уоррен Баффетт считает, что у него все хорошо, если он принимает три хороших решения в год. Я действительно в это верю.

Все наши топ-менеджеры поступают так же. Они работают в будущем и живут в будущем. Никто из моих подчиненных не концентрируется на текущем квартале. У нас будет хорошая презентация по итогам квартала, и Уолл-стрит понравятся наши квартальные результаты. Люди будут оставивать меня и говорить: «Поздравляю с результатами квартала», а я отвечаю: «Спасибо». Но на самом деле подумая: «Результаты этого квартала были predeterminedены три года назад». Сейчас я работаю над кварталом, который начнется году в 2021-м. Это именно то, что вам следует делать. Нужно работать на два-три года вперед.

ДР. Покупая через интернет на Amazon, вы когда-нибудь получаете чужие заказы? Вы звоните и жалуетесь или у вас не бывает проблем?

ДБ. Я клиент Amazon. Надеюсь, как и все вы в этом зале.

ДР. Есть ли какой-то один человек, который постоянно обслуживает ваш аккаунт?

ДБ. Если кто-то в этой комнате не клиент Amazon, подойдите ко мне после интервью, и я расскажу вам об этом.

Иногда у меня возникают проблемы. Я отношусь к ним так же, как к проблеме, о которой услышал бы от клиента.

Мой адрес электронной почты известен. Я не меняю его и постоянно проверяю почту. Это Jeff@Amazon.com. Я, конечно, не читаю всех писем, потому что их слишком много, но всегда выбираю несколько, которые пробуждают во мне любопытство. Если я получаю письмо от клиента и в нем говорится о каком-нибудь сбое, значит, мы сделали что-то не так. Обычно люди пишут нам, потому что мы напортачили с их заказом. Поэтому я прошу команду разобраться в ситуации и найти истинную причину или причины, а затем внести исправления так, чтобы это решило проблему не одного, а всех покупателей. Этот процесс — огромная часть нашей работы. Если бы мне не доставили заказ или я получил бы негативный клиентский опыт, то отнесся бы к нему так же.

ДР. Вы совершили революцию в онлайн-торговле, а теперь занимаетесь традиционным бизнесом. Вы купили Whole Foods.

ДБ. Меня годами спрашивали: «Будете ли вы когда-нибудь открывать обычные магазины?» Этот вопрос мне задают уже двадцать лет. Я всегда отвечаю: «Да, но только тогда, когда у нас будет дифференцированное предложение». Когда мы пытаемся заняться чем-то, что делают все остальные, то, как правило, терпим поражение. Это не работает. Наша культура в гораздо большей степени соответствует новациям и изобретательству.

ДР. Одно из ваших увлечений — космос и космические путешествия. Вы основали Blue Origin тайно, а затем трансформировали в акционерную компанию. Каждый год вы инвестируете в нее около миллиарда долларов из личных средств. Что вы надеетесь от этого получить? Собираетесь ли отправить людей в космос?

ДБ. Это самая важная работа, которую я делаю. Я в этом глубоко убежден. Аргументы очень простые. Наша планета — лучшая. Мы отправили роботизированные зонды на каждую планету Солнечной системы. Поверьте, наша планета очень хороша. Но на ней мы вот-вот столкнемся со множеством разнообразных проблем, потому что впервые за тысячелетия нашей истории мы стали слишком большими по сравнению с размерами планеты.

Мы можем справиться с этим, причем только одним способом — освоить Солнечную систему. Я вижу свою роль в строительстве многоразовых космических аппаратов. Я хочу построить космическую инфраструктуру, чтобы следующие поколения людей могли использовать ее так же, как я использовал UPS, FedEx и так далее для создания Amazon. В этом вся суть Blue Origin.

Я хотел бы воспользоваться моментом и поговорить о своих родителях. В жизни вы получаете разные дары, и один из самых замечательных подарков, которые она мне сделала, — это мои мама и папа. Я бесконечно сочувствую людям — а я знаю нескольких, — у которых были ужасные родители. Может быть, они были жестоки со своими детьми. И восхищаюсь теми людьми, которым удалось вырваться из этого кошмара.

Я никогда не попадал в подобную ситуацию. Мои родители всегда меня любили, причем безоговорочно. Мама старается об этом не говорить, но она родила меня в семнадцать лет. Тогда она училась в средней школе в Альбукерке. Я почти уверен, что в те времена, а это был 1964 год, вряд ли было круто оказаться беременной, будучи ученицей школы.

Мой дедушка, еще одна невероятно важная фигура в моей жизни, вступился за маму, потому что ее хотели выгнать из средней школы. Беременным тогда ходить в школу не разрешалось. Но дед сказал: «Вы не можете выгнать ее. Это государственная школа. И она в нее пойдет». Какое-то время велись переговоры, и директор наконец сказал: «Хорошо, она может остаться и окончить среднюю школу. Но она не может посещать внеклассные занятия и у нее не будет шкафчика в раздевалке». Мой дедушка, будучи очень мудрым человеком, сказал: «Согласен. Мы принимаем эти условия». Итак, мама окончила среднюю школу. У нее был я. Затем она вышла замуж за моего отца — настоящего отца, а не биологического. Его зовут Майк. Он кубинский иммигрант. Он получил стипендию в колледже в Альбукерке, где и познакомился с моей мамой.

Так что это сказка со счастливым концом. Мой дед каждое лето брал меня на свое ранчо: уверен, потому что мои родители были очень молоды. И это было для меня самое потрясающее событие. С четырех до шестнадцати лет я каждое лето работал вместе с ним на ранчо. Он был удивительно изобретательным человеком. Сам лечил животных. И даже делал собственные иглы.

Он нарезал проволоку, просверливал в ней небольшое отверстие, заострял ее и делал иглу, пригодную для зашивания ран у скота. Некоторые животные даже выживали.

Он был замечательным человеком и играл огромную роль в нашей жизни. Вы не поймете, пока не оглянетесь назад, что для вас значат родители. Это действительно очень важно. А мой дедушка стал для меня вторым отцом.