

DŽEF BEZOS

Sabrani spisi

Smišljajte i istražujte

SA UVODOM
VOLTERA AJZAKSONA

Preveo
Goran Skrobonja

■ Laguna ■

Naslov originala

Jeff Bezos

INVENT & WANDER

Copyright © The Collected Writings of Jeff Bezos, With
an Introduction by Walter Isaacson

Original work copyright © 2021 by Jeffrey P. Bezos

Introduction Copyright © 2021 by Walter Isaacson

Published by arrangement with Harvard Business Review
Press

Unauthorized duplication or distribution of this work
constitutes copyright infringement.

Translation copyright © 2021 za srpsko izdanje, LAGUNA

Smišljajte
i istražujte

Sadržaj

Uvod Voltera Ajzaksona	11
Napomena o izvorima	41

I deo

Pisma akcionarima

Razmišljanje na dugi rok (1997)	47
Opsesije (1998)	54
Gradnja na dugi rok (1999)	61
Razmišljanje o dugoročnim posledicama (2000)	69
Franšiza za kupce je naš najvredniji resurs (2001)	74
Što je dobro za kupce, dobro je i za akcionare (2002)	80
Razmišljanje na dugi rok (2003)	85
Razmišljanje o finansijama (2004)	88
Donošenje odluka (2005)	94

Rast novog poslovanja (2006)	99
Tim misionara (2007)	103
Rad unatraške (2008)	107
Određivanje ciljeva (2009)	112
Osnovni alati (2010)	116
Moć inventivnosti (2011)	121
Unutrašnja motivacija (2012)	128
„Auh!“ (2013)	133
Tri velike zamisli (2014)	152
Veliki pobjednici plaćaju mnoge eksperimente (2015) . .	165
Odlaganje Dana drugog (2016)	181
Izgradnja kulture visokih standarda (2017)	188
Intuicija, radoznalost i moć istraživanja dok tumarate (2018)	205
Razmera za dobro (2019)	215

II deo

Život i rad

Moj životni dar	231
Ključni trenutak na Prinstonu	233
„Ono smo što izaberemo“: Govor klasi diplomaca 2010. na Prinstonu	235
Snalažljivost	240
Zašto sam s hedž fonda prešao na prodaju knjiga . . .	243

Otkrivanje osnovnog uzroka	247
Stvaranje bogatstva	248
Zamisao za Prajm	249
Razmišljanje tri godine unapred	251
Odakle zamisao za Amazon veb servisis.	253
Aleksa, veštačka inteligencija i mašinsko učenje	255
Fizičke i <i>Whole Foods</i> prodavnice	260
Kupovina <i>Vašington posta</i>	262
Poverenje	265
Sklad rada i života	267
Regrutovanje talenata: Želite li plaćenike ili misionare? .	269
Odluke	271
Konkurencija	274
Državne provere i velike kompanije	276
Klimatski zavet	278
Bezosov fond Dana prvog.	283
Svrha odlaska u svemir	288
Za Ameriku je i dalje Dan prvi	302
<i>O autoru.</i>	317

Uvod

Volter Ajzakson

ČESTO ME PITAJU koga od danas živih ljudi ubrajam među one koji su poput osoba o kojima sam pisao kao biograf: Leonardo da Vinči, Bendžamin Frenklin, Ejda Lavles, Stiv Džobs i Albert Ajnštajn. Oni su svi bili veoma pametni. Ali nije ih to činilo posebnim. Pametnih ljudi koji ne postignu mnogo toga ima koliko hoćete. Važno je da se bude kreativan i maštovit. To čoveka čini stvarnim inovatorom. I zbog toga moj odgovor na to pitanje glasi: Džef Bezos.

Dakle, koji su to sastojci kreativnosti i imaginacije, i zbog čega smatram da je Bezos ravan drugim subjektima mojih biografskih knjiga?

Kao prvo, treba biti radoznao, i to strasno! Na primer, Leonardo. U njegovim beležnicama punim radosti vidimo kako njegov um poigrava preko svih polja prirode s radoznalošću koja je razigrana i bujna. On postavlja na stotine očaravajuće nasumičnih pitanja i pokušava da dođe do odgovora na njih: Zašto je nebo plavo? Kako izgleda jezik detlića? Da li se krila ptice kreću brže kad zamahuju uvis ili naniže? Zbog čega je kovitlac vode sličan uvojkju kose? Da li je mišić donje

usne spojen s mišićem gornje? Leonardo nije morao da zna te stvari kako bi naslikao *Mona Lizu* (premda su bile od pomoći); on je morao da ih zna zato što je bio Leonardo, uvek opsesivno radoznao. „Ja nemam nikakav naročiti dar“, rekao je jednom Ajnštajn. „Samo sam strasno radoznao.“ To nije sasvim tačno (on je svakako imao naročiti talenat), ali bio je u pravu kad je rekao: „Radoznalost je važnija od znanja.“

Druga ključna osobina jeste voleti i povezivati umetnost i nauku. Kad god je Stiv Džobs lansirao neki novi proizvod poput ajpoda ili ajfona, njegova prezentacija završavala se uličnim znacima koji su pokazivali raskršće Ulice liberalnih umetnosti i Ulice tehnologije. „U *Eplovoj* DNK jeste to da tehnologija nije dovoljna“, rekao je na jednoj prezentaciji. „Mi verujemo da tehnologija povezana s društvenim naukama daje rezultat koji nam srce tera da zapeva.“ Ajnštajn je, slično tome, shvatao koliko je važno preplitati umetnost i nauku. Kad bi osetio da je zaglavljen u potrazi za teorijom opšte relativnosti, na violini bi zasvirao Mocarta, govoreći da mu muzika pomaže da se poveže s harmonijom sfera. Leonardo da Vinči nam je podario najveći simbol te povezanosti između umetnosti i nauke: *Vitruvijevog čoveka*, crtež golog muškarca koji stoji u krugu i kvadratu, trijumf anatomije, matematike, lepote i duhovnosti.

U stvari, pomaže ako vas uzbuđuju sve discipline. Leonardo da Vinči i Bendžamin Frenklin želeli su o svemu sve da znaju. Proučavali su anatomiju, botaniku, muziku, slikarstvo, oružarstvo i hidroiženjering, kao i sve između toga. Ljudi koji vole sva polja znanja oni su koji najbolje umeju da primete obrasce koji postoje širom prirode. I Frenklin i Leonardo bili su fascinirani vrtlozima i kovitlacima vode. To je Frenklinu pomoglo da otkrije kako se oluje kreću uz obalu i da nacрта put Golfske struje. Leonardu je to pomoglo da

razume kako radi srčani zalistak, kao i da naslika mreškanje vode oko Isusovih gležnjeva na *Hristovom krštenju* i uvojke *Mona Lize*.

Još jedna osobina zaista inovativnih ljudi jeste to da raspolažu poljem za izobličenje stvarnosti, što je izraz koji je koristio Stiv Džobs, a potiče iz epizode *Zvezdanih staza* u kojoj vanzemaljci stvaraju čitav novi svet mentalnom snagom. Kad su se njegove kolege pobunile zbog toga što je neku Džobsovu zamisao ili predlog bilo nemoguće primeniti, on bi upotrebio trik koji je naučio od jednog gurua u Indiji: zagledao bi se u njih bez treptanja i rekao: „Ne plašite se. Možete vi to.“ I obično bi upalilo. On je ljude izluđivao, nagonio na rastrojenost, ali ih je ujedno terao da čine ono što nisu verovali da mogu.

S tim je povezana i sposobnost da se „misli drugačije“, kako je to Džobs pominjao u nezaboravnim reklamama za *Epl*. Naučna zajednica je na početku XX veka bila zbunjena time kako se čini da brzina svetlosti ostaje konstantna bez obzira na to koliko se posmatrač brzo kreće prema njenom izvoru ili dalje od njega. U to vreme je Albert Ajnštajn bio činovnik treće klase u Zavodu za patente u Švajcarskoj koji je proučavao uređaje za slanje signala između različitih časovnika kako bi ih sinhronizovali. Pala mu je na pamet neobična zamisao zasnovana na njegovoj spoznaji da ljudi koji se nalaze u različitim stanjima kretanja drugačije opažaju to da li su časovnici sinhronizovani ili ne. Možda je brzina svetlosti uvek konstantna, teoretisao je on, zato što je samo vreme relativno zavisno od stanja kretanja pojedinca. Ostatku zajednice fizičara trebalo je nekoliko godina da shvati kako je ta „teorija relativnosti“ tačna.

I poslednja osobina koju dele svi subjekti mojih biografskih knjiga jeste to da su oni zadržali detinji smisao za

čuđenje. U određenom trenutku života, većina nas prestaje da se zanima za svakodnevne pojave. Naši učitelji i roditelji, sa sve više nestrpljenja, govore nam da prestanemo da postavljamo toliko glupavih pitanja. Možemo uživati u lepoti plavog neba, ali se više ne trudimo da saznamo zašto je ono baš te boje. Leonardo se trudio. Takođe i Ajnštajn, koji je napisao jednom prijatelju: „Ti i ja neprestano stojimo kao radoznala deca pred velikom misterijom u kojoj smo rođeni.“ Treba da pripazimo da nikad ne nadrastemo svoje godine čuđenja – ili da svojoj deci to ne dozvolimo.

Džef Bezos ovaploćuje te osobine. On nikad nije nadrastao svoje godine čuđenja. Zadržao je neugaslu, detinjastu i radosnu radoznalost u vezi s gotovo svim. Njegovo interesovanje za narativ i pripovedanje ne potiče samo iz korena poslovanja *Amazona* u prodaji knjiga; to je ujedno i njegova lična strast. Bezos je u detinjstvu svakog leta u lokalnoj biblioteci čitao na desetine naučnofantastičnih romana, a sad je domaćin godišnje kolonije za pisce i filmske stvaraocce. Isto tako, iako je njegovo interesovanje za robotiku i veštačku inteligenciju bilo podstaknuto zahvaljujući *Amazonu*, ta polja su postala njegova intelektualna strast, i on sada priređuje svake godine još jedno okupljanje na koje dolaze stručnjaci zainteresovani za mašinsko učenje, automatizaciju, robotiku i svemir. On sakuplja istorijske predmete povezane s velikim trenutcima nauke, istraživanja i otkrića. A tu ljubav prema društvenim naukama i strast prema tehnologiji povezuje sa svojim instinktom za poslovanje.

To trojstvo – društvene nauke, tehnologija i poslovanje – učinilo ga je jednim od najuspešnijih i najuticajnijih inovatora našeg doba. Kao Stiv Džobs, Bezos je preobrazio više industrija. *Amazon*, najveća svetska onlajn maloprodaja, promenio je način na koji kupujemo i ono što očekujemo od

dostave i isporuka. Više od polovine američkih domaćinstava učlanjeno je u *Amazon Prime* (u daljem tekstu Amazon Prajm), a *Amazon* je 2018. isporučio deset milijardi paketa, što je dve milijarde više od broja ljudi na ovoj planeti. *Amazon Web Services* (AWS, u daljem tekstu Amazon veb servisis) pruža usluge klad računarstva i aplikacije koje omogućavaju start-apovima i etabliranim kompanijama da lako stvaraju nove proizvode i usluge, baš kao što je ajfon *App Store* otvorio čitave nove puteve za poslovanje. *Amazon Echo* (u daljem tekstu Amazon eho) je stvorio novo tržište za zvučnike u pametnim kućama, dok *Amazon Studios* (u daljem tekstu Amazon studiji) snimaju hit TV serije i filmove. *Amazon* se isto tako priprema da poremeti industrije zdravlja i farmacije. Na početku je njegova kupovina lanca *Whole Foods Market* bila zbunjujuća, sve dok nije postalo jasno da bi taj potez mogao da bude briljantan način da se poveže novi Bezosov poslovni model koji obuhvata maloprodaju, onlajn narudžbine i superbrzu isporuku, u kombinaciji s fizičkim ispostavama. Bezos takođe gradi privatnu svemirsku kompaniju s dugoročnim ciljem selidbe teške industrije u svemir, a postao je i vlasnik *Vašington posta*.

Naravno, ima on i neke nenasnosne osobine koje su krasile Stiva Džobsa i ostale. Uprkos slavi i uticaju, on je ostao, iza svog razmetljivog smeha, donekle enigma. Ali kroz njegovu životnu priču i zapise moguće je naslutiti šta je to što ga pokreće.

Kad je Džef Bezos bio mali – klempav, bučno nasmejan i nezasito radoznao – provodio je leta u Južnom Teksasu na ogromnom ranču svog dede po majci Lorenza Džajsa, strogog ali brižnog pomorskog oficira koji je pomagao u razvoju hidrogenske bombe kao pomoćnik direktora Komisije za atomsku energiju. Džef je tamo naučio kako da se osloni na sebe. Kad se pokvario buldožer, on i njegov deda

su napravili dizalicu kako bi podigli zupčanike i popravili ih. Zajedno su kastrirali stoku, gradili vetrenjače, polagali cevi, i dugo razgovarali o granicama nauke, tehnologije i svemirskih putovanja. „On je obavljao sve veterinarske poslove“, priseća se Bezos. „Sam je pravio igle kojima je ušivao stoku. Uzeo bi parče žice, zagrejao ga let-lampom, izravnao ga udarcima, probušio rupu u njemu – napravio iglu. Neka grla stoke čak su preživela.“

Džef je halapljivo čitao i imao pustolovni um. Deda ga je vodio u biblioteku, gde se nalazila ogromna zbirka naučnofantastičnih knjiga. Letima je Džef išao od police do police, čitajući na stotine njih. Isak Asimov i Robert Hajnlajn postali su mu omiljeni pisci, i kasnije u životu ne samo što ih je citirao već je povremeno prizivao i njihova pravila, lekcije i žargon.

Oslanjanje na sebe i pustolovni duh podsticala je u Džefu i njegova majka Džeki, jednako uporna i oštroumna koliko i njeni otac i sin. Zatrudnela je sa Džefom kad joj je bilo samo sedamnaest godina. „Bila je srednjoškolka“, objašnjava Džef. „Verovatno pomišljate: 'Auh, 1964. godine u Albukerkiju je verovatno bilo baš kul ako ste trudna devojka.' Ne, nije bilo tako. Trebalo je za to mnogo žilavosti. I mnogo pomoći od njenih roditelja. Srednja škola se čak potrudila da je izbaci. Valjda su mislili da trudnoća može da bude zarazna. A moj deda bio je kul lik, i veoma mudar, pa se nagodio s direktorom koji joj je dozvolio da ostane u školi i da je završi.“ Koju je glavnu lekciju Džef naučio od nje? „Ako odrastate uz takvu majku, steknete neverovatnu borbenost“, kaže on.

Džefov biološki otac imao je prodavnicu bicikala i nastupao u cirkuskoj trupi na uniciklu. On i Džeki bili su vrlo kratko u braku. Kad je Džefu bilo četiri godine, majka mu se preudala. Njen drugi muž bio je bolja prilika, čovek koji

je naučio Džefa vrednostima borbenosti i odlučnosti: Migel Bezos, poznat kao Majk. I on je bio oslonjen sam na sebe, sklon pustolovinama. Došao je u Sjedinjene Države sa šesnaest godina kao izbeglica s Kube Fidela Kastru, doputovao je sam i na sebi je imao jaknu koju mu je majka sašila od kućnih krpa. Pošto se oženio sa Džeki, usvojio je njenog živahnog sina, koji je uzeo njegovo prezime i otad pa nadalje video u njemu svog stvarnog oca.

S pet godina, u julu 1969. godine, Džef je gledao televizijski prenos misije Apolo 11 koja je kulminirala koraćanjem Nila Armstronga po Mesecu. Bio je to ključni trenutak. „Sećam se da sam gledao to na našem televizoru u dnevnoj sobi, i koliko su moji roditelji i baba i deda bili uzbuđeni“, kaže on. „Mala deca mogu da naslute tu vrstu uzbuđenja. Znaju da se dešava nešto izuzetno. To je preraslo u moju strast.“ Između ostalog, njegovo ushićenje svemirom pretvorilo ga je u jednog od onih okorelih obožavalaca *Zvezdanih staza* koji znaju svaku epizodu.

U svom predškolskom boravku po metodu Montessori*, Bezos je već bio fanatično fokusiran. „Učiteljica se požalila mojoj majci da sam previše fokusiran na zadatak i da ne može da me natera na promenu zadatka, pa je zato morala da podigne moju stolicu i premesti me“, priseća se on. „Uzgred, ako pitate ljude koji rade sa mnom, to verovatno i dan-danas važi.“

Kad mu je bilo deset godina, strast prema *Zvezdanim stazama* odvela ga je do računara. Otkrio je da može da igra svemirsku video-igricu na terminalu u računarskoj sobi

* Metod obrazovanja koji je razvila italijanska lekarka Marija Montessori. Naglašavajući samostalnost, on podstiče u deci prirodnu žed za znanjem i omogućava početno učenje u dobro pripremljenom obrazovnom okruženju spremnom da im pruži svaku podršku. (Prim. prev.)

njegove osnovne škole u Hjustonu, gde mu je otac radio za *Ekson*. Bilo je to u doba pre personalnih kompjutera, a školski računarski terminal bio je povezan dajal-ap modmom za mejnfrejmske kompanije koja je donirala višak svog računarskog vremena. „Imali smo teleprinter povezan preko starog akustičnog modema“, kaže Bezos. „Okretali ste običan telefon, dizali slušalicu i stavljali je u to malo ležište. A niko – nijedan nastavnik – nije znao kako da koristi taj kompjuter. Ali bila je tu gomila priručnika, i ja sam s još nekoliko klinaca ostajao posle nastave i učio da programiram to čudo... Onda smo saznali da su programeri na mejnfrejmu koji se nalazio negde u centru Hjustona već programirali taj računar da igra *Zvezdane staze*. I od tog dana pa nadalje, samo smo igrali *Zvezdane staze*.“

Majka je podsticala njegovu ljubav prema elektronici i mehanici tako što ga je vozila do *Radio šeka* i natrag, dopustivši mu da porodičnu garažu pretvori u laboratoriju za naučne projekte. Čak je udovoljavala njegovoj sklonosti da pravi domišljate zamke i njima plaši mlađeg brata i sestru. „Stalno sam u kući postavljao raznorazne alarme, a neki od njih nisu se samo oglašavali zvucima već su bili prave zamke“, veli on. „Moja mama je prava svetica jer me je više puta dnevno vozila u *Radio šek*.“

Poslovni heroji iz njegovog detinjstva bili su Tomas Edison i Volt Dizni. „Oduvek sam se interesovao za pronalazače i pronalazke“, kaže on. Iako je Edison bio plodniji pronalazač, Bezos se više divio Dizniju zbog smelosti njegove vizije:

„Činilo mi se da on ima tu neverovatnu sposobnost stvaranja vizije koju je mogao da podeli s velikim brojem ljudi. Stvari koje je Dizni izumeo, poput Diznilenda, tematskih parkova, bile su toliko velike vizije da nijedan pojedinac nije sam mogao da ih ostvari, za razliku od većine stvari na kojima

je radio Edison. Volt Dizni je zaista bio u stanju da pokrene veliki tim ljudi tako da zajednički rade u istom smeru.“

Kad je bio u srednjoj školi, njegova porodica se preselila u Majami. Bezos je bio odlikaš, donekle šmokljan, i dalje potpuno opsednut istraživanjem svemira. Bio je izabran za učenika generacije, a govor koji je održao bio je o svemiru: o tome kako kolonizovati planete, graditi svemirske hotele i sačuvati našu krhku planetu pronalaženjem drugih mesta za proizvodnju. „Svemir je poslednja granica, i vidimo se tamo!“, zaključio je on.

Upisao se na Princeton želeći da studira fiziku. Zvučalo je to kao pametan plan sve dok nije naleteo na kurs iz kvantne mehanike. Jednog dana, njegov cimer i on su pokušavali da reše posebno tešku parcijalnu diferencijalnu jednačinu, pa su otišli u sobu drugog studenta iz njihove grupe kako bi potražili pomoć. Ovaj se načas zagledao u to, a onda im odgovorio. Bezos je bio zapanjen time što je taj student obavio proračun – za čije su objašnjenje bile potrebne tri stranice detaljne algebre – u svojoj glavi. „Upravo je to bio trenutak kad sam shvatio da nikad neću biti teorijski fizičar“, kaže Bezos. „Bilo mi je sve jasno, pa sam vrlo brzo promenio glavni predmet u elektrotehniku i informatiku.“ Bila je to teška spoznaja. U srcu je želeo da postane fizičar, ali se konačno suočio sa sopstvenim granicama.

Pošto je diplomirao, Bezos je otišao u Njujork kako bi primenio svoje računarske veštine u finansijskoj industriji. Završio je u hedž fondu kojim je upravljao Dejvid I. Šo, koji je koristio kompjuterske algoritme da bi otkrio disparitete u određivanju cena na finansijskim tržištima. Bezos je prionuo na posao disciplinovano i s elanom. Nagovestivši fanatičnost na radnom mestu koju će kasnije pokušati da ugradi u

Amazon, držao je vreću za spavanje u kancelariji za slučaj da poželi tamo da spava posle rada do kasno u noć.

Dok je radio u hedž fondu 1994, Bezos je naišao na statistiku da mreža raste za više od 2.300 procenata svake godine. Želeo je da se ukrca u tu raketu, i pala mu je na pamet zamisao da otvori maloprodajnu radnju onlajn, nešto slično *Sirsovom* katalogu za digitalno doba. Shvativši da je uputno da započne od jednog proizvoda, odabrao je knjige – delimično zato što ih je voleo, kao i zato što nisu bile kvarljive, predstavljale su robu široke potrošnje i mogle su se kupiti od dva velika veleprodajna distributera. A u štampi je bilo više od tri miliona naslova – kudikamo više nego što bi jedna prodavnica od opeka i maltera mogla da izloži.

Kad je rekao Dejvidu Šou da želi da napusti hedž fond kako bi ostvario tu zamisao, Šo ga je poveo u dvosatnu šetnju kroz Central park. „Znaš šta, Džefe, to je zaista veoma dobra zamisao. Mislim da imaš dobru ideju, ali ona bi bila još bolja za nekoga ko već nema dobar posao.“ Ubedio je Bezosa da razmisli o tome nekoliko dana pre nego što donese odluku. Bezos se onda posavetovao sa svojom ženom Makenzi, koju je upoznao u hedž fondu pa su se venčali prethodne godine. „Znaš da možeš na mene da računaš, šta god poželiš da uradiš“, rekla je ona.

Da bi doneo odluku, Bezos je primenio mentalnu vežbu koja će postati slavni deo njegovog procesa proračuna rizika. Nazvao je to „okvirom za minimalizaciju kajanja“. Zamislio bi kako bi se osećao kad navrši osamdesetu i priseti se te odluke. „Želim da na minimum smanjim broj kajanja“, objašnjava on. „Znao sam da se, kad mi bude osamdeset, neću kajati zbog toga što sam pokušao da učestvujem u toj stvari po imenu internet koja će, znao sam to, postati veoma velika. Znao sam da se, ukoliko propadnem, neću kajati zbog toga, ali sam isto

tako znao da bih mogao jedino da se pokajem ako uopšte ne pokušam. Znao sam da bi me to proganjalo svakog dana.“

Makenzi i on su odleteli u Teksas, gde su pozajmili ševrolet od Džefovog oca i krenuli u vožnju koja će postati legendarna među pričama o preduzetničkim počecima. Dok je Makenzi vozila, Džef je kucao poslovni plan i tabelu s predviđenim prihodima. „Znate da poslovni plan neće preživeti svoje prve susrete sa stvarnošću“, kaže on. „Ali disciplina pisanja plana primorava vas da razmislite o nekim pitanjima i steknete neku vrstu mentalnog komfora u prostoru. Onda počnete da shvatate, ako pritisnete ovo dugme, ono tamo će se pomeriti, i tako dalje. Dakle, to je prvi korak.“

Bezos je odabrao Sijetl kao lokaciju za svoju novu kompaniju i zato što je tamo bio dom *Majkrosofta* i mnogih drugih tehnoloških kompanija, pa je stoga imao veliki izbor inženjera na raspolaganju za regrutaciju. Ujedno, bilo je to blizu jedne kompanije za distribuciju knjiga. Bezos je želeo odmah da osnuje firmu, pa je tokom vožnje pozvao prijatelja kako bi dobio preporuku za advokata u Sijetlu. Ispostavilo se da je to bio advokat koji je razveo njegovog prijatelja, ali bio je u stanju da sredi papirologiju. Bezos je kazao advokatu da želi novu kompaniju *Kadabra*, kao u mađioničarskoj čarobnoj reči *Abrakadabra*. Advokat je odgovorio: „Kadaver?“ Bezos se nasmejao karakterističnim grohotom i shvatio da će morati da smisli bolje ime. Na kraju je odlučio da nazove ono što je očekivao da bude najveća prodavnica na Zemlji po Zemljinoj najdužoj reci.

Kad je pozvao oca da mu kaže čime se bavi, Majk Bezos je upitao: „Šta ti je to internet?“ Ili makar tako glasi Džefov romantični narativ. Majk Bezos je u stvari bio korisnik ranih onlajn dajal-ap servisa i imao je prilično dobru sliku o tome šta bi onlajn maloprodaja mogla da bude. Iako su on

i Džeki smatrali da je nepromišljeno ostaviti dobro plaćen posao u finansijskoj industriji zbog nečeg toliko neizvesnog, uzeli su dobar deo svoje životne uštedevine – prvo 100.000 dolara, a potom više – i saglasili se da to ulože. „Inicijalni start-up kapital poticao je prevashodno od mojih roditelja, i oni su uložili veliki deo svoje životne uštedevine u ono što je postalo *Amazon.com*“, kaže Bezos. „To je bilo veoma smelo od njih i pokazalo je koliko imaju poverenje u mene.“

Majk Bezos je priznao da nikad nije razumeo ni koncept ni poslovni plan. „On se opkladio na svog sina, kao i moja majka“, kaže Džef. „Rekao sam im da mislim kako postoji 70 procenata izgleda da izgube čitav svoj ulog. Mislio sam da sebi pružam trostruko bolju priliku od normalne jer zaista, ako pogledate kakvi su izgledi da neka start-up kompanija uspe, oni su tek negde oko 10 procenata. A ja sam sebi davao 30 procenata izgleda za uspeh.“ Kako je njegova majka Džeki kasnije rekla: „Mi nismo uložili u *Amazon*, uložili smo u Džefa.“ Na kraju su dodali još novca i konačno završili sa šest procenata udela u kompaniji, i upotrebili svoje bogatstvo kako bi postali veoma aktivni i kreativni filantropi fokusirani na to da svoj deci obezbede mogućnosti za obrazovanje od ranog detinjstva.

Ni drugi nisu do kraja shvatili tu zamisao. Krejg Stolc je u to vreme bio reporter *Vašington posta* i uređivao je časopis posvećen potrošačkoj tehnologiji. Bezos je došao da mu predstavi svoju ideju. „Bio je nizak, s neprijatnim osmehom, proređenom kosom i grozničavo je afektirao“, napisao je kasnije Stolc u blogu. Ni najmanje zadivljen, Stolc ga je otkaćio i odbio da napiše članak o njegovoj ideji. Godinama zatim, dugo posle Stolcovog odlaska iz tih novina, Bezos će ih na kraju kupiti.

Džef i Makenzi su najpre osnovali kompaniju u kući s dve spavaće sobe koju su iznajmili u blizini Sijetla. „Garažu

su pretvorili u radni prostor i uneli tri radne stanice San“, napisao je kasnije Džoš Kvitner u *Tajmu*. „Produžni kablovi su vijugali iz svih dostupnih utičnica u kući do garaže, a kroz tavanicu je zjapila crna rupa – odatle su iščupali trbušastu peć kako bi dobili još prostora. Da bi uštedeo nešto novca, Bezos je otišao u *Houm depo* i kupio troja drvenih vrata. Koristeći ugaone nosače i letve, sklepaio je tri radna stola tako da ga je svaki koštao po 60 dolara.“

Amazon.com je počeo s radom 16. jula 1995. Bezos i njegova mala ekipa postavili su zvono koje bi zazvonilo kad god bi nešto prodali, ali vrlo brzo su morali da ga sklone kad je krenula navala porudžbina. U prvih mesec dana, bez ikakvog plana što se tiče marketinga ili publiciteta osim što su molili prijatelje da prenesu glas, *Amazon* je realizovao prodaju u svih pedeset država SAD i u četrdeset pet zemalja sveta. „Već posle prvih nekoliko dana, znao sam da će ovo biti ogromna stvar“, rekao je Bezos *Tajmu*. „Bilo je očigledno da imamo nešto daleko veće od svega čemu smo smeli da se nadamo.“

Isprva su Džef i Makenzi, kao i nekoliko prvih zaposlenih, radili sve, uključujući pakovanje, uvijanje i odvoženje kutija radi dostave. „Imali smo toliko porudžbina da nismo bili spremni za to jer nismo imali nikakvu stvarnu organizaciju u našem distribucionom centru“, veli Bezos. „U stvari, pakovali smo klečeći na betonskom podu.“

Jedna od čuvenih priča o nastanku *Amazona*, koju Bezos često pripoveda, govori o tome kako su smislili način da lakše pakuju.

„Ubi me ovo pakovanje! Leđa me bole, odoše mi kolena na ovom tvrdom betonu!“, uzviknuo je Bezos jednog dana. „Znate šta nam treba? Štitnici za kolena!“

Jedan zaposleni se obratio Bezosu kao najglupljem čoveku koga je ikad video: „Nama su potrebni stolovi za pakovanje!“

Bezosa ga je pogledao kao da je ovaj genije. „Pomislio sam da nikad ništa pametnije nisam čuo“, priseća se Bezos. „Sutradan smo nabavili šest stolova za pakovanje, i mislim da smo udvostručili produktivnost.“ Činjenica da je *Amazon* rastao toliko brzo značila je da su Bezos i njegove kolege bili nespremni za mnoge izazove. Ali on u tome koliko su se mučili vidi i svetlu stranu. „To je stvorilo kulturu usluge za klijenta u svakom odeljenju kompanije“, kaže on. „Zahvaljujući tome što smo morali da radimo toliko blizu klijenata i staramo se o realizaciji porudžbina, uspostavili smo kulturu koja nas je dobro poslužila, i to je naš cilj, da budemo za kupce najuslužnija kompanija na Zemlji.“

Bezosov cilj je ubrzo postao stvaranje „prodavnice svega“. Sledeći korak mu je bilo širenje na muziku i video. Zadržavši fokus na klijentima, poslao je imejlove na hiljadu njihovih adresa kako bi video šta bi sledeće želeli da mogu da kupe. Odgovori su mu pomogli da bolje shvati koncept po kojem može da ponudi predmete koji nisu svakodnevni bestseleri te, samim tim, ne stoje na policama većine maloprodajnih objekata. „Oni su na to pitanje odgovorili na osnovu onoga za čim su u tom trenutku tragali“, kaže. „Sećam se da je jedan odgovor bio: 'Voleo bih da prodajete metlice za brišaće, zato što su mi baš one potrebne.' A ja sam pomislio da na ovaj način možemo da prodajemo bukvalno sve, i onda smo pokrenuli prodaju elektronike, igračaka i, s vremenom, mnogih drugih proizvoda.“ Krajem 1999, bio sam urednik časopisa *Tajm* i doneli smo prilično neočekivanu odluku da Bezos bude naša ličnost godine, iako on nije bio slavni svetski lider ili državnik. Moja teorija bila je da su ljudi koji najviše utiču na naš život najčešće iz sfere biznisa i tehnologije koji se, makar na početku karijere, retko mogu naći na naslovnim stranama. Na primer, proglasili smo Endija

Grouva iz *Intela* ličnošću godine krajem 1997. zato što sam naslutio da eksplozija mikročipova menja naše društvo više nego bilo koji premijer, predsednik ili ministar finansija. Ali kako se bližio datum objavljivanja našeg broja s Bezosom u decembru 1999, balon internet kompanija počeo je da se isumpava. Zabrinuo sam se – s pravom – da će internet akcije, poput *Amazonovih*, početi naglo da gube vrednost. Zato sam pitao generalnog direktora kompanije *Time Inc.*, veoma mudrog Dona Logana, da li to pravim grešku izborom Bezosa i hoću li izgledati blentavo u nastupajućim godinama ako dođe do pada u internet ekonomiji. „Ne“, rekao mi je Don. „Drži se svog izbora. Džef Bezos se ne bavi internet poslovanjem već usluživanjem klijenata. Biće on tu i u narednim decenijama, dugo pošto ljudi zaborave sve te internet kompanije koje će propasti.“

I tako smo ipak to uradili. Sjajni fotograf-portretista Greg Hajsler ubedio je Bezosa da pozira s glavom okrenutom od *Amazonove* kutije pune materijala za pakovanje, a u kući Margaret Karlson priredili smo prijem gde su hrana i piće bili naručeni isključivo preko interneta. Džoša Kuper Ramo, jedan od naših najsnalažljivijih mladih urednika, napisao je uvodni članak koji je Bezosa postavio u istorijsku perspektivu:

Kad god dođe do seizmičke promene u našoj privredi, postoje ljudi koji osećaju vibracije mnogo pre nas ostalih, vibracije toliko jake da nalažu akciju – koja može da izgleda nepromišljeno, pa čak glupo. Vlasnik trajekata Kornelijus Vanderbilt napustio je brodogradnju kad je shvatio da dolazi železnica. Tomas Votson Mlađi, obuzet slutnjom da će kompjuteri biti svugde još u vreme kad ih nigde nije bilo, opkladio se na to uloživši očevu kompaniju za kancelarijske

mašine: *IBM*. Džefri Preston Bezos imao je istovetno iskustvo kada je prvi put zavirio u lavirint povezanih računara s nazivom *World Wide Web* i shvatio da vidi sjaj budućnosti maloprodaje... Bezosova vizija onlajn maloprodajnog univerzuma bila je toliko potpuna, a njegov sajt *Amazon.com* toliko elegantan i primamljiv, da je od prvog dana postao referentna tačka za svakoga ko je imao bilo šta da proda preko interneta. A kako se ispostavilo, bili su to bukvalno svi.

Amazon je zaista bio teško pogođen kolapsom internet-balona. Akcije su mu vredele 106 dolara u decembru 1999, kad se pojavio naš broj s ličnošću godine. Mesec dana kasnije, vrednost im je pala za 40 procenata. Za dve godine, pala je na samo 6 dolara po akciji. Novinari i analitičari berze ismevali su kompaniju i nazivali je „Amazon.trt“ i „Amazon.truba“. U godišnjem pismu akcionarima koje je napisao odmah posle toga, Bezos je započeo rečenicom sa samo jednom reči: „Jao!“

Ali Don Logan je bio u pravu. *Amazon* i Bezos su uspeli da prežive propast. „Dok sam posmatrao kako vrednost akcija pada sa 113 na 6, ujedno sam video i našu internu poslovnu metriku: broj klijenata, profit po jedinici“, kaže on. „Svaka pojedina stvar u vezi s poslovanjem poboljšavala se i ubrzavala. To je biznis s fiksnim troškovima. I tako, mogao sam da vidim po internoj metrici kako ćemo, s određenim obimom poslovanja, pokriti svoje fiksne troškove, a da kompanija bude profitabilna.“

Bezos je uspeo tako što je imao u vidu igru na duge staze, odricao se profita zarad rasta i postupao neumoljivo, a ponekad i nemilosrdno prema konkurentima, pa čak i prema sopstvenim kolegama. U jednom trenutku tokom

propasti internet kompanija, on i još nekoliko drugih internet preduzetnika nastupili su u specijalnoj emisiji *NBC Najtli njuz* s Tomom Brokovim. „Gospodine Bezos, umete li vi uopšte da napišete reč 'profit'?“, upitao je Brokov, ukazavši na činjenicu da *Amazon* nemilice gubi novac dok raste. „Svakako“, odgovorio je Bezos, „P-R-O-P-H-E-T.“* I 2019. godine akcije *Amazona* dostigle su cenu od 2.000 dolara, a kompanija je imala prihode od 233 milijarde dolara i 647.000 zaposlenih širom sveta.

Primer za to kako Bezos inovira i radi bilo je lansiranje Amazon prajma, koje je preobrazilo način razmišljanja Amerikanaca o tome kako brzo i jeftino mogu biti zadovoljni naručivanjem preko interneta. Jedan od članova njegovog upravnog odbora predlagao je da *Amazon* uvede program lojalnosti, slično onome što avio-linije imaju sa svojim programima čestih putnika. Nezavisno od toga, jedan *Amazonov* inženjer je predložio da kompanija ponudi besplatnu dostavu svojim najlojalnijim klijentima. Bezos je te dve zamisli spojio i zatražio od svog finansijskog tima da proceni troškove i dobit. „Rezultati su bili jezivi“, kaže Bezos. Ali on je imao pravilo da koristi srce i intuiciju jednako kao i empirijske podatke u donošenju velike odluke. „Mora se preduzeti nekakav rizik. Morate verovati instinktu. Sve dobre odluke moraju se tako donositi“, kaže on. „Radite to s grupom. Radite to s velikom poniznošću.“

Znao je da je stvaranje Amazon Prajma ono što on naziva jednosmernim vratima: bila je to odluka koju je teško bilo opovrgnuti. „Pravili smo greške, velike greške poput našeg mobilnog telefona *Fire Phone* i mnogih drugih stvari koje jednostavno nisu proradile. Ne želim da navodim sve naše propale eksperimente, ali veliki uspesi nadoknađuju

* *Prophet*, eng. prorok. (Prim. prev.)

na hiljade propalih eksperimenata.“ Bio je svestan toga da će to u početku biti zastrašujuće jer oni koji se prvi prijave za Prajm biće najčešći korisnici dostave. „Šta se dešava kad ponudite besplatan švedski sto tako da svako može da jede koliko god hoće, ko će se prvi pojaviti?“, kaže on. „Izelice! To je zastrašujuće. Kao ono, Bože, zar sam zaista rekao da možete pojesti škampi koliko vam volja?“ Ali Amazon Prajm je na kraju doveo do kombinacije programa lojalnosti i pogodnosti za klijente, kao i do ogromnog izvora podataka o klijentima.

Najveća i najsrećnija inovacija koju je Bezos uveo bilo je stvaranje Amazon veb servisis. Početna zamisao – koja je obuhvatala i sloj softvera poznat kao *Elastic Computer Cloud* i hosting sistem poznat kao *Simple Storage Service* – nabubrila je iz unutrašnjosti same kompanije. Na kraju su se raznovrsne povezane zamisli spojile u memorandum koji je predlagao stvaranje servisa koji bi „omogućio programerima i kompanijama da koriste Veb servisis za izgradnju sofisticiranih i skalabilnih aplikacija“.

Bezos je shvatio potencijal tog servisa i, povremeno, s velikom strašću koja se ispoljavala u erupcijama besa, terao svoj tim da ga razvija sve brže i sve više. Rezultat će podstaći internet preduzetništvo kao nijedna druga platforma još od ajfon ep stora (*iPhone App Store*). On će omogućiti svakom klincu u studentskom domu ili svakoj firmi u svakom mestu – ili svakoj velikoj korporaciji, kad smo već kod toga – da eksperimentiše idejama i gradi nove servise bez potrebe da kupuje stalaže pune servera i softverske komplete. Umesto toga, oni su mogli zajednički da učestvuju u globalno razmeštenoj infrastrukturi ili farmama servera, u kompjuterskoj snazi na zahtev, i aplikacijama koje su bile ekstenzivnije od aplikacija bilo koje kompanije na svetu.