

CARMINE GALLO

A BEZOS-MÓDSZER

CARMINE GALLO

A BEZOS-MÓDSZER

Az Amazon alapítójának sikeres
kommunikációs eszközei és stratégiái

A fordítás alapja: Carmine Gallo: *The Bezos Blueprint: Communication Secrets Of The World's Greatest Salesman*
Text Copyright © 2022 by Carmine Gallo
Published by arrangement with St. Martin's Publishing Group.
All rights reserved.

Fordította © dr. Dróth Júlia, 2023
Szerkesztette: Kósa Éva
Borítóterv: Lobotworks
Borítófotó: Shutterstock

HVG Könyvek, Budapest, 2024
Kiadóvezető: Budaházy Árpád
Felelős szerkesztő: Rapajka Gabriella
www.hvgkonyvek.hu

ISBN 978-963-565-340-9

Minden jog fenntartva. Jelen könyvet vagy annak részleteit tilos reprodukálni, adatrendszerben tárolni, bármely formában vagy eszközzel – elektronikus, fényképeszeti úton vagy más módon – a kiadó engedélye nélkül közölni.

Kiadja a HVG Kiadó Zrt., az 1795-ben alapított Magyar Könyvkiadók és Könyvterjesztők Egyesülésének tagja.
Felelős kiadó: Szauer Péter

Nyomdai előkészítés: Sólyom Melinda
Nyomta és kötötte az Alföldi Nyomda Zrt., Debrecen
Felelős vezető: György Géza vezérigazgató

TARTALOM

Bevezetés: Mindig az első nap legyen!	9
I. RÉSZ: FEKTESSÜK LE AZ ALAPOKAT!	25
1. Az egyszerűség az új szupererő	27
2. Modern csavar az ősi szavakban	45
3. A káprázatos, ragyogó és sziporkázó írásmű	63
4. A történet egymondatos összefoglalója	85
5. A metafora megragad	107
6. A kommunikátor „legfélelmetesebb” fegyvere	127
II. RÉSZ: ÉPÍTSÜK FEL A TÖRTÉNET SZERKEZETÉT!	139
7. A hős története három felvonásban	141
8. Eredettörténetek	161
9. A narratíva megsokszorozza az információt	173
10. Dolgozzunk visszafelé, hogy előrejussunk!	195
11. A vezetők olvasnak	215
III. RÉSZ: LÁSSUK A TERVET!	225
12. Töltsük meg izgalommal és energiával a prezentációnkat!	227
13. Legyen a küldetésünk a mantránk!	247
14. A szimbólumok nagy gondolatokat közvetítenek	265
15. Vigyük közel az adatokat az emberekhez!	271
16. A Gallo-módszer: Adjuk el ötletünket tizenöt másodperc alatt!	281

Összegzés: Találd fel és engedd el!	291
<i>Coachinggyakorlatok</i>	295
<i>Köszönetnyilvánítás</i>	307
<i>A szerző magyarul megjelent művei</i>	309
<i>Jegyzetek</i>	311
<i>Név- és tárgymutató</i>	327

BEVEZETÉS

MINDIG AZ ELSŐ NAP LEGYEN!

Az Amazon vezérigazgatója, Jeff Bezos 2004 nyarán meglepő döntést hozott, amely sokkolóan hatott a vezetőségre. Betiltotta a PowerPoint alkalmazását. Az Amazon felső vezetőinek diasorozatok és pontokba szedett felsorolások helyett immár memók és narratívák formájában kellett bemutatniuk az ötleteiket. A világ legfejlettebb e-kereskedelmi vállalata egy ősi, több mint ötezer évvel ezelőtt kialakult kommunikációs eszközzel helyettesítette a modern prezentációkészítő alkalmazást: az írott szóval. Az új rendszer mindenkit arra kényszerített, hogy egyszerű kifejezések, rövid mondatok és világos magyarázatok használatával ossza meg az elképzeléseit. A Bezos által bevezetett modell lett a kiindulási pont, amely a következő két évtizedben elősegítette az Amazon káprázatos növekedését.

Jeff Bezos egy merész elképzelésből felépítette a világ legbefolyásosabb vállalatát. Olyan stratégiákat alkotott, amelyek gyökeresen átalakították a vezetők prezentációs módszereit, a gondolatok megosztását szolgáló technikát és az eljárásokat, amelyekkel a munkatársak felsorakoztathatók egy közös jövőkép mellett. Bezos, akit mindig is érdekelték a vezetési és kommunikációs ismeretek, jól tudta, miképp motiválja munkatársait, hogy olyasmit vigyenek véghez, amit csak kevesen tartottak megvalósíthatónak. Ezek a módszerek most e könyv olvasói számára is elérhetővé válnak.

Könyvünk témája nem a milliárdos Bezos, és nem is az Amazon, a megállíthatatlan e-kereskedelmi óriás. Mindezekről más könyvek szólnak, miközben végtelen viták folynak a jólét szerepéről vagy a befolyásos Amazon gazdaságra gyakorolt hatásáról. E könyv témája ennél alapvetőbb: olyasmi, ami minden egyes olvasó érdeklődésére számot tarthat. A *Bezos-módszer* az Amazon növekedésének történetéből egy mindeddig figyelmen kívül

hagyott, kevésbé méltányolt részre: a kommunikációra fókuszál. Arra a témára, amely megalapozza életünk és pályafutásunk sikerét.

Mostanáig egyetlen szerző sem állította a figyelem középpontjába Bezos jellegzetes írás- és történetmesélő készségét. Egyetlen könyv sem elemezte azt a 48 ezer szót, amelyet Bezos huszonnégy éven át a részvényeseknek szánt leveleiben papírra vetett. És nincs még egy szerző, aki az Amazon korábbi felső vezetői és vezérigazgatói közül ilyen sokkal készített volna interjút: azokkal a vezetőikkel, akik saját vállalatuk felépítéséhez átvették Bezos kommunikációs módszerét.

Egy legendás szilícium-völgyi kockázatitőke-befektető elmondta, hogy kötelezővé tenné az üzleti képzések hallgatóinak Bezos írás- és kommunikációs stratégiájának tanulmányozását. Hozzátette: ő maga oktatná ezt a tantárgyat – ha „húsz évvel fiatalabb” volna.

Bezos úttörő módon alkalmazta a kommunikációs eszközöket, hogy fejlessze az Amazon munkatársainak együttműködési, innovációs, előadói, illetve rövid és meggyőző bemutató beszédek (pitchek) megírására és megtartására vonatkozó készségét. Eközben létrehozott egy rugalmas rendszert, amely elősegítette, hogy egy seattle-i garázsban dolgozó kis csapatból a világ legnagyobb munkaadójává fejlődjenek. Egyszerűen, Bezos felvázolt egy forгатókönyvet.

Felső vezetőknek tanítok kommunikációs ismereteket a Harvard Egyetem építészeti alapszakán, egy magas szintű vezetőképző programban. Az „épített környezet” vezető szakértői olyan tervezők és fejlesztők, akik hatalmas szerkezeteket, épületeket, sőt városokat terveznek világszerte. Céljuk, hogy okosabb, egészségesebb, zöldebb és egészségében véve jobb élettereket hozzanak létre. A kommunikációs készségek fejlesztése a tanterv fontos része, mert ha nem tudják eladni az ötleteiket a befektetőknek, a részvényeseknek és a közösség tagjainak, nem sok esély van rá, hogy bármit is felépíthessenek.

Lehet azonban akármilyen nagyszerű a jövőkép, forгатókönyv nélkül semmi sem történik.

A forгатókönyv részletes tervvé alakítja a tervezők elképzelését, amelyet mások is követhetnek, hogy életre keltsék az ötletet. Ez a tervezet

megteremti a közös gondolkodás alapját az építkezés folyamatában részt vevők számára. Emellett a forgatókönyvek rugalmasak, így a tervezőknek nem kell folyamatosan kapcsolatban állniuk a mérnökökkel, a vállalkozókkal és a munkásokkal, miközben megvalósítják a tervet.

Bár Jeff Bezos 2021-ben leköszönt az Amazon vezérigazgatói posztjáról, hogy a jótékonyság és az úrkutatás iránti szenvedélyének éljen, az általa létrehozott kommunikációs modell továbbra is mintaként szolgál a vállalat valamennyi részlegén tevékenykedő alkalmazottak és vezetők számára. Az Amazon jelenlegi felső vezetői ugyanazt a nyelvezetet használják, és ugyanazon elvek alapján fejtik ki nézeteiket, mint amelyeket Bezos alkalmazott beszédeiben, interjúiban és prezentációiban huszonnégy éven át következetesen, újra meg újra.

A kommunikációs stratégiák, amelyeket Bezos elsőként vezetett be az Amazonnál, messze túlmutatnak a vállalat határain. Az Amazont „Amerika vezérigazgató-gyaraként” ismerik, mivel a vállalkozók egész légióját nevelte ki, akik később saját startupokat alapítottak. Ezek közül sok a mindennapi életünk szerves része. A *The Wall Street Journal* így ír ezekről az üzletemberekről: „az Amazonnál végzetek diaszpórája, amelynek tagjai Jeff Bezos üzleti evangéliumát terjesztik szerte a vállalati világban”. Ezek a volt felső vezetők, akik közül sokkal találkozzunk majd ebben a könyvben, magukévá teszik az Amazon szervezeti kultúrájának saját vezetői stílusukhoz illeszkedő vonatkozásait, és elvetik azon részeit, amelyek az ő esetükben nem működnek.

A forgatókönyv kitörölhetetlen hatást gyakorolt Adam Selipskyre. Miután tizenegy éven át dolgozott az Amazonnál, 2016-ban távozott a vállalattól, hogy a seattle-i szoftveróriás, a Tableau vezérigazgatója legyen. „Az egyik dolog, amelyet gátlástalanul eltulajdonítottam az Amazontól, a narratíva volt”¹ – ismerte be. Bezos bizonyos ötletei – például a PowerPoint helyettesítése narratívával vagy a sajtóközlemény elkészítése még a termék kialakítása előtt (amelyeket a következő fejezetekben megismerhetünk) – mintaként szolgáltak Selipsky számára jóval azután, hogy az Amazonnál töltött időszaka lezárult – és akkor is, amikor újra-kezdődött.

Selipsky 2021-ben tért vissza az Amazonhoz az Amazon Web Services (AWS) vezetésére. Ez az Amazon felhőalapú számítástechnikai részlege, amely a több mint egymillió ügyfél, például a Netflix, az Airbnb és a Zoom részére nyújtott támogatás gerincét képezi. Az AWS vezérigazgatójaként adott első televíziós interjúiban Selipskyt nehéz volt megkülönböztetni az Amazon alapítójától, még akkor is, ha Selipsky sohasem dolgozott közvetlenül Bezossal (csupán a Bezost az Amazon vezérigazgatójaként helyettesítő Andy Jassyvel).

„Az AWS és az ügyfeleink számára ez még mindig az első nap”² – mondta Selipsky arra a metaforára utalva, amelyen Bezos vezetői filozófiája alapul, és amelyet a részvényeseknek szánt első levelében honosított meg. Majd így folytatta:

A hosszú távú üzleti stratégia az, hogy örülten összpontosítsunk, de nem a versenytársakra, hanem az ügyfelekre. Nap mint nap úgy kell felébrednünk, hogy pontosan értjük, a következő lépésként minek a megvalósítását igénylik az ügyfeleink, és innen kiindulva visszafelé kell dolgozunk.

Ez az üzenet, ahogy később látni fogjuk, színtiszta Bezos-gondolat. Az Amazon volt munkatársain kívül mások is terjesztették a Bezos-féle forgatókönyv igéjét. A könyvünkben feltárt stratégiákat a Best Buy, a Whole Foods, a J. P. Morgan és a Hulu vezérigazgatói és felső vezetői egyaránt alkalmazták, ahogy számos egyéb, a hétköznapokból ismert márkanév képviselői is. Néhány vezető, például a PepsiCo volt vezérigazgatója, Indra Nooyi, megragadta a lehetőséget, hogy belülről szerezzen ismereteket az Amazonról. Miután távozott a PepsiCótól, az Amazon igazgatótanácsának tagja lett, hogy – az ő szavaival élve – „az első sorból tanulmányozhassa[...] az általa[...] ismert egyik leginnovatívabb, leginkább ügyfélközpontú vállalat gondolkodását”. Könyvünk olvasói szintén az első sorból követhetik figyelemmel a látnokot, akinek az ötletei átalakították világunkat, és aki versenyelőnyé tette a kommunikációt.

ÁLMOKAT ÁRULJ, NE TERMÉKEKET!

Az online könyvkereskedőként indult vállalat internetes kiskereskedővé vált, amely döbbenetesen sok: 350 millió terméket értékesít világszerte. Bezos azonban nem azért „a világ legnagyobb értékesítője”, mert az Amazon mindent árusít mindenkinek. Sokkal inkább azért, mert nem termékeket, hanem álmokat értékesít. Ez pedig jelentős különbség.

Egy esztendővel azelőtt, hogy az Amazon egyetlen könyvet is pénzzé tett volna, Bezosnak valami fontosabbat kellett eladnia: a vízióját. 1994-ben és 1995 elején hatvan találkozót szervezett családtagjaival, barátaival és a potenciális alapítókkal. Mindenkit arra kért, fektessen be forradalmi ötletébe 50 ezer dollárt. Akkoriban nehéz volt eladni az Amazont, hiszen kevés embernek volt tapasztalata az e-kereskedelemmel. A leggyakrabban azzal a kérdéssel találkozott, hogy „mi az az internet?”

Nem minden találkozó volt eredményes. Bezos a kiszemeltek többségénél nem járt sikerrel, huszonkettőt azonban rá tudott venni, hogy ruházzanak be a startupjába. Az a pitch, amely háromból egy befektetőt meggyőz, bármely startup esetében jelentős sikernek számít. Még inkább figyelemre méltó, ha mindez az 1990-es évek közepén az e-kereskedelemben történik. Az Amazon első befektetői nem a vállalat sikerében bíztak, hanem abban a személyben, aki az ötlet mögött állt. Bezos és a víziója győzte meg őket.

Az egyik csekket Tom Alberg állította ki. Mire huszonhárom év elteltével leköszönt az Amazon igazgatótanácsából, eredeti befektetése több mint 30 millió dollárt ért. Alberg elmondta, hogy az első találkozón Bezos mély benyomást tett rá. Különösen az a készsége fogta meg, hogy a hosszú távú befektetők számára ellenállhatatlannak bizonyuló perspektívába helyezte a számokat (az adatok történetbe foglalásáról a 15. fejezetben lesz szó). Idővel Alberg egyre inkább csodálta, hogy Bezos képes olyan csapatokat kialakítani, amelyek nap mint nap az ő elvei alapján működnek.

Később, 1996 júniusában Bezos újabb 8 millió dollárt kapott John Doerr kockázati tőke-befektető cégétől, a Kleiner Perkinstől. Ez volt az egyetlen kockázati tőke, amely az Amazonhoz érkezett azt megelőzően,

hogy a vállalat egy év múlva a tőzsdére lépett. Ez a befektetés több mint 1 milliárd dollárt hozott. „Egy magával ragadó alapítót és egy magával ragadó lehetőséget láttam magam előtt – idézte fel Doerr az első találkozását Bezossal. – Volt műszaki háttere, valamint egy álma, amely gyorsan valóra válhatott, és megváltoztathatta a világ működését.”³

Amikor Doerr Seattle-be repült, hogy meglátogassa a város egyik „lepustult részében” található vállalatot, meglepetten tapasztalta, hogy az íróasztalok a Home Depot-ban vásárolt faajtókból készültek. Ahogy majd a 14. fejezetben láthatjuk, az ajtók egyfajta vizuális metaforaként szolgáltak, és folyamatosan emlékeztették a munkatársakat az Amazon egyik alapelveire: az egyszerűsége. Miután Andy Jassy átvette Bezostól a vezérigazgatói pozíciót, Doerr megjövendölte, hogy a vállalat nem veszíti szem elől értékeit, hiszen Bezos a szervezet minden részében megszilárdította az alapelveit.

Ez a forгатókönyv ereje: olyan modellről van szó, amely az elgondolásaink fejlődésével vagy a vállalatunk növekedésével együtt rugalmasan alakul.

Bármily nagyszerű is az elképzelésünk, vállalkozásunk sikerének titka, meg tudunk-e győzni valaki mást is, hogy részt vegyen a megvalósításában. Nem kell értékesítői pozícióban lennünk ahhoz, hogy értékesítőként gondoljunk magunkra. A lényeg, hogy eladjunk valamit, és ezt gyakrabban tesszük, mint gondolnánk. Dan Pink és más kutatók tanulmányaiból kiderül, hogy az üzleti életben a szakemberek munkaidejük 40 százalékát töltik értékesítéshez köthető tevékenységgel: rábeszéléssel, befolyásolással, motiválással, agitálással vagy meggyőzéssel. Ahhoz tehát, hogy minden napunk minden órájának huszonnégy percére pozitívan hassunk, csi-szolnunk kell azt a készségünket, amelyet leghatékonyabban a meggyőzés mestereitől sajátíthatunk el.

Anne Hiatt éveken át alig egyméternyi távolságra dolgozott Jeff Bezostól. „Életem legnagyobb adománya, hogy a világ legokosabb vezérigazgatói mellett ülhettem, és apránként megtanulhattam, hogyan gondolkodnak, hogyan cselekednek, hogyan motiválnak másokat, és hogyan hoznak döntéseket”⁴ – írja. Hozzáteszi, hogy a legfontosabb szokás, amelyet volt

főnökétől tanult, hogy mindig a tanulás az első. Elmondása szerint Bezos reggelente három újsággal a hóna alatt lépett az irodába. Amikor végigolvasta őket, egyéb cikkekkel és összefoglaló jelentésekkel folytatta. Hiatt vette az üzenetet, ebédszünetben elcsente az újságokat Bezos asztaláról, és ő is elolvasta őket.

Attól a pillanattól kezdve, amikor kezdjük úgy érezni, hogy már mindent tudunk, nem fejlődünk tovább. Bezos az idők során egyre jobb vezetővé vált, íróként és előadóként is rengeteget fejlődött. Hatalmas változásokon mehetünk át, de csak akkor, ha nem tartjuk magunkat mindentudónak, hanem mindenhez a tanulás igényével közelítünk.

Az itt elsajátítható módszerek segítségével kibontakoztathatjuk íráskészségünket, illetve történetmesélő és prezentációs képességeinket, és bármely területen megalapozhatjuk sikerünket akár diákként, akár vállalkozóként, igazgatóként, vezetőként vagy üzleti szakértőként. Ha írásbeli és szóbeli kommunikációnk biztos alapokon nyugszik, megtapasztalhatjuk, hogy ezek a képességek úgy működnek, mint az Amazon híres „lendkereke”: elindítják a siker szinte megállíthatatlan körforgását.

A kommunikációs stratégiák, amelyeket Jeff Bezos úttörőként vezetett be az Amazonnál, minden egyes napon hatást gyakorolnak az életünkre. Ha nem tartozunk a vállalat 300 milliós aktív ügyfélkörébe, valószínűleg akkor is kapcsolatban állunk olyan cégekkel, amelyek az Amazonból merítenek erőt vagy inspirációt. Egyetlen vállalkozó sem gyakorolt olyan erőteljes hatást hétköznapi életünkre, mint Jeff Bezos, és kevés vállalatvezető van, aki olyan sokszor és olyan átgondoltan foglalkozott volna elképzelései kommunikálásával, mint – az első naptól fogva – Bezos.

MAGAS SZINTŰ KOMMUNIKÁCIÓS KÉSZSÉG KERESTETIK

Bezos 1994. augusztus 23-án közzétette az első álláshirdetéseket. Habár e-kereskedelmi vállalatának még nem talált elég figyelemfelkeltő nevet, egyértelmű volt számára, milyen készségekre van szükség ahhoz, hogy sikerre vigye a „tőkeerős seattle-i startopot”. Mivel Unix-fejlesztőt keresett,

a jelölteknek ismerniük kellett a C++ programnyelvet. Ezt kiegészítette azzal, hogy a webszerverek és a HTML ismerete hasznos, de „nem feltétlenül szükséges”. Volt azonban egy dolog, amelyet Bezos *létfontosságúnak* tartott mindegyik állás esetében: a magas szintű kommunikációs készség.⁵

Bezos megelőzte korát. Negyedszázaddal azután, hogy meghirdette az Amazon.com első állásait, a LinkedIn felmérést végzett négyezer munkaerő-toborzó szakember körében, amelynek végeredménye szerint a „kommunikációs készségek” valóban létfontosságúak, bármely terület sikerességéről is legyen szó. A toborzási szakértők arról számoltak be, hogy 120 vizsgált készség közül a kommunikáció szerepel leggyakrabban a követelmények között, a kínálatban viszont ez a legritkább. A szakmai ismeretek a legtöbb esetben kevésnek bizonyulnak ahhoz, hogy a csúcsra jussunk, még az olyan kiemelkedően összetett területeken is, mint a gépi tanulás, a mesterséges intelligencia és a felhőalapú számítástechnika. Jeff Weiner, a LinkedIn vezérigazgatója szerint „alábecsüljük az emberi lényt”.⁶ A sikerhez bármely területen alapvető fontosságú a beszéd és az írás – vagyis a humán készségek. A munkaerő-toborzók által készített felmérések szerint szinte valamennyi iparágban az írás- és a kommunikációs készség a legkeresettebb, még a technológia területén is. A világ egyik legnagyobb állásközvetítő weboldala, az Indeed.com egyik jelentése szerint a távmunka felé eltolódó trendek tovább növelték az alapvető készségek jelentőségét. Az írásbeli és szóbeli kommunikációs készség a munkaadók által leginkább elvárt tizenegyes lista élén található. A csapatmunka és a vezetői készségek a második és harmadik helyen állnak; mindkettőt előmozdíthatjuk azáltal, hogy a hatékony beszédet és írást tanulmányozzuk.

A Covid-19-járvány következtében eltolódás történt a távmunka irányába, emellett azok a munkavállalók, akik önálló vállalkozás alapítása mellett döntöttek, hullámszerűen mondták fel állásukat. Mindezek eredményeképpen tovább nőtt a kommunikációs készség jelentősége. A McKinsey tizenöt országban, 18 ezer emberrel végzett felmérése azonosította az „időtálló” pályafutáshoz szükséges készségeket.⁷ A 2021-ben készített interjú az egyik legátfogóbb vizsgálat, amely figyelembe veszi a munkahelyek, valamint a mesterséges intelligencia, az automatizálás

és a digitális technológiák változásait a Covid-19 utáni időszakban. Míg a magas szintű digitális ismeret, az úgynevezett „folyékony digitális-nyelv-tudás” (digital fluency) olyan készség, amelyet a holnap munkaadói rendkívül kívánatosnak tartanak a leendő munkavállalók részéről, a pályafutás időtállósága szempontjából elvárt legfontosabb készségek többsége a kommunikáció valamely formájához tartozik: történetmesélés, nyilvános beszéd, üzenetek értelmezése és összefoglalása, információ lefordítása különféle célközönségek és szöveggörnyezetek számára, inspiráló jövőkép megfogalmazása, kapcsolatok kialakítása és bizalomépítés. McKinsey ezeket „alapvető készségeknek” nevezi, könyvünk különböző fejezeteiben pedig sokat megtudhatunk a fejlesztésükről.

MIÉRT TANULMÁNYOZZUK BEZOST?

Bezostnak senkire sem volt szüksége ahhoz, hogy tudja, a kommunikációs készség alapvető. Már az Amazon történetének egészen korai szakaszában összekapcsolta a hatékony kommunikációt a rendkívüli innovációval. Miközben megértette az adatok kiemelkedő szerepét az ügyfélélmény javításában, felismerte, hogy az innováció lesz az Amazon növekedésének hajtóereje. Az innovációhoz pedig intelligens, kiváló interperszonális és kommunikációs készségekkel rendelkező emberekre van szükség.

A rangos díjakkal kitüntetett Walter Isaacson elmondása szerint gyakran kérdezik arról, kit sorolna a mai, kortárs vezetők közül egy kategóriába könyveinek történelmi alakjaival: Leonardo da Vincivel, Albert Einsteinnel és Steve Jobsszal.

Hogy mi volt Isaacson válasza? Jeff Bezost.

„Mind nagyon okos emberek voltak, de nem ez tette őket különlegessé – vélekedett Isaacson. – Tele a világ okos emberekkel, akik gyakran nem viszik sokra. A kreativitásnál és a képzelőerőnél viszont nincs fontosabb, ez a két tulajdonság tesz valakit igazi újtóvá.”⁸

Bezostnak több közös jellemvonása is van Isaacson főhőseivel: a szenvedélyes kíváncsiság, a szárnyaló képzelet és a gyermeki rácsodálkozás.