

Brad Stone

Minden eladó

Jeff Bezos és az Amazon kora

A fordítás alapja:

Brad Stone: *Everything Store – Jeff Bezos and the Age of Amazon.*

This edition published by arrangement with Little, Brown, and Company, New York, USA. All rights reserved.

© Brad Stone, 2013

Fordította © Dufka Hajnalka, 2014

Szerkesztette: Csizner Ildikó

Borítóterv: Megyeri Gabriella

HVG Könyvek

Kiadóvezető: Budaházy Árpád

Felelős szerkesztő: Koncz Gábor

ISBN 978-963-304-197-0

Minden jog fenntartva.

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

Kiadja a HVG Kiadó Zrt., Budapest, 2016

Felelős kiadó: Szauer Péter

www.hvgkonyvek.hu

Nyomdai előkészítés: Sörfőző Zsuzsa

Nyomás: Gyomai Kner Nyomda Zrt.

Felelős vezető: Fazekas Péter

Isabella és Calista Stone-nak

„Amikor az ember nyolcvanévesen egy nyugodt pillanatban visszagondol az életére, és legszemélyesebb krónikáját próbálja felidézni, a legtömörebb és legérvényesebb összegzést addigi döntéseinek egymásutánja adja. Végző soron a döntéseink határoznak meg minket.”

Jeff Bezos beszéde a Princetoni Egyetem diplomaosztó ünnepségén, 2010. május 30.

Tartalom

Előszó 11

I. rész: HIT

- 1. fejezet: Kvantok háza 25
- 2. fejezet: Bezos könyve 38
- 3. fejezet: Lázálmok 74
- 4. fejezet: Milliravi 111

II. rész: OLVASMÁNYÉLMÉNYEK

- 5. fejezet: Rakétasrác 151
- 6. fejezet: Káoszelmélet 172
- 7. fejezet: Nem kereskedelmi – tech-no-ló-gi-a-i cég! 206
- 8. fejezet: Fiona 238

III. rész: HITTÉRÍTŐ VAGY ZSOLDOS?

- 9. fejezet: Felemelkedés 275
- 10. fejezet: Praktikus eszmények 301
- 11. fejezet: A kérdőjel birodalma 336

Utószó 357

Köszönetnyilvánítás 371

Függelék: Jeff Bezos olvasmánylistája 375

Jegyzetek 379

Név- és tárgymutató 388

Előszó

Az 1970-es évek elején egy ambiciózus reklámigazgató, Julie Ray egy nem mindennapi közoktatási program megszállottja lett, amely a Texas állambeli Houstonban működött, és a tehetséges gyermekeket karolta fel. Ray fia az elsők között nyert felvételt a később Vanguard programnak elnevezett projektbe, amelynek célja a résztvevők kreativitásának és önállóságának támogatása, valamint a széles látókörű, szokványostól eltérő gondolkodásmód bátorítása volt. Ray annyira beleszeretett a tantervbe meg a lelkes tanárok és szülők közösségébe, hogy hasonló állami iskolákat kezdett keresni, mert könyvet akart írni Texas akkoriban induló tehetséggondozási mozgalmról.

Néhány évvel később, miután fia elvégezte az általános iskolát, Ray visszatért, hogy végigjárja a programban részt vevő iskolákat. Minden a Houston belvárosától nyugatra fekvő River Oaks Elementary Schoolból indult. Az iskola igazgatója kiválasztott egy diákot, hogy vezesse végig a vendéget az iskolán. Értelmes, homokszőke hatodikos volt; a szülei csak annyit kértek, hogy a valódi neve ne jelenjen meg nyomtatásban. Ezért aztán Ray Timként említette könyvében.

*Turning On Bright Minds*¹ (A fényes elmék beizzítása) című könyvében Julie Ray ezt írta Timről: „Általában véve intellektuális kiválóság jellemzi, törekeny testalkatú, és barátságos ugyan, de nagyon komoly.” A tanárai szerint „vezető szerepben nem valami jól teljesített”, de magabiztosan mozgott kortársai között, és közérthetően ecsetelte J. R. R. Tolkien *A hobbit* (*The Hobbit*)² című regényének érdemeit, amelyet éppen akkor olvasott.

A 12 éves Tim versengő típus volt. Elmondta Raynek, hogy több könyvet is olvas egyszerre, mert szeretne elnyerni egy különleges olvasói díjat, de

sajnos rendre alulmarad egy osztálytársával szemben, mert a kislány, bármennyire valószínűtlennek tűnik is, azt állítja, hogy hetente tizenkét könyvet olvas el. Tim bemutatta Raynek „végtelenített kocka” elnevezésű tudományos projektjét is, amelyen éppen dolgozott. Ez egy elemmel működő, forgó tükrökkel ellátott szerkezet volt, amely végtelen alagút képzetét keltette. Tim egy boltban látott játék alapján készítette el a szerkentyűt. Az áruházi példány 22 dollárba került. „Az enyém olcsóbbra jön ki” – közölte Tim Rayjel. A tanárok elmondták, hogy Tim három projektjét is benevezték egy helyi tudományos versenybe, amelyen leginkább középiskolások és utolsó éves felsősök szoktak részt venni.

Az iskola tantestülete áradozott Tim zsenialitásáról, ugyanakkor – nem meglepő módon – tartottak is az intellektusától. Tim matematikaórára úgy gyakorolta a statisztikai táblázatok készítését, hogy összeállított egy kérdőívet a hatodikban tanító tanárok értékelésére. Elmondása szerint a cél az volt, hogy felmérje, hogyan tanítanak az oktatók, és nem népszerűségi versenyt akart. Osztálytársaival kitöltette a kérdőívet, és Ray látogatása idején épp a kiértékelésén és az egyes tanárok relatív teljesítményének grafikonon való ábrázolásán dolgozott.

Ray beszámolója szerint Tim iskolai napjai nagyon sűrűk voltak. Korán kelt, azután az otthonától egy háztömbnyire lévő megállóban felszállt a 7 órás buszra. 30 km-t buszozott, majd a tanórák következtek: matematika, olvasás, testnevelés, természettudományok, spanyol nyelv és művészetek. Emellett a saját projektjeire és a kis csoportos beszélgetésekre is jutott ideje. Julie Ray beszámolója szerint az egyik órán Timmel együtt hét diák vett részt: körben ültek az igazgató szobájában, és a produktív gondolkodást gyakorolták. Rövid történeteket kellett elolvasniuk, majd közösen megbeszélték az olvasottakat. Az első történet arról szólt, hogy néhány régész egy expedíciót követően bejelentette, értékes leleteket tartalmazó helyre bukkantak. Az állításuk később hamisnak bizonyult. Ray feljegyzett néhány gondolatot a történethez kapcsolódó elemző beszélgetésből:

„Valószínűleg híresek akartak lenni. Nem vettek tudomást azokról a tényekről, amelyekkel nem szerettek volna szembesülni.”

„Vannak, akik egész életükben ugyanúgy gondolkodnak.”

„Az embernek türelmesnek kell lennie. Elemeznünk kell mindazt, amivel a munkánk során találkozunk.”

Tim kifejtette Julie Raynek, hogy szereti ezeket a gondolkodási gyakorlatokat. „Tudja, a világ úgy működik, hogy egyesek azt mondják nekünk, tegyük ezt vagy azt; nekünk pedig képesnek kell lennünk arra, hogy végig-gondoljuk, vajon a tetteink a saját érdekeinket szolgálják-e.”

Ray egyetlen kiadó figyelmét sem tudta felkelteni *Turning On Bright Minds* című könyve iránt. A nagy kiadók szerkesztői közölték, hogy a téma túlságosan szűk területet ölel fel. Ezért aztán Ray 1977-ben egy karácsonyi katalógus szövegéért kapott honoráriumából kinyomtatott ezer puha fedeles példányt, és maga kezdte terjeszteni.

Több mint harminc évvel később találtam egy példányt a houstoni köz-könyvtárban. Julie Rayt is felkerestem, aki jelenleg Közép-Texasban él, környezetvédelmi és kulturális ügyek tervezésén és kommunikációján dolgozik. Elmondta, hogy az elmúlt két évtizedben ámulattal és csodálattal kísérte végig Tim útját a hírnév és gazdagság felé, de a legkevésbé sem lepte meg a dolog. „Már kisfiúként is egyértelmű volt, hogy kivételes képességekkel rendelkezik, az új program pedig ezek fejlesztésére bátorította. A projekt is sokat profitált a fiú fogékonyságából és tanulás iránti lelkesedéséből. Teljesítménye tökéletesen alátámasztotta a koncepciót.”

Julie felidézte, sok-sok éve mit mondott egy tanár, amikor arra kérte, hogy becsülje meg, melyik évfolyamnak megfelelő szinten teljesít a fiú. „Nem igazán lehet megmondani – hangzott a válasz. – Vagyis inkább azt lehetne mondani, hogy némi útmutatás mellett nincs előtte lehetetlen.”



2011 vége felé meglátogattam „Timet” – vagyis Jeff Bezost – cége, az Amazon.com seattle-i központjában. Azért kerestem fel, hogy megkérjem, működjön együtt velem ennek a könyvnek a létrehozásában, amelyben megkísérlem megírni egy innovatív, bomlasztó és gyakran megosztó technológiai nagyhatalom krónikáját, annak a cégnek a történetét, amely az elsők között ismerte fel az internet végtelen ígérését, és végül örökre megváltoztatta vásárlási és olvasási szokásainkat.

Az Amazon egyre inkább jelen van a modern élet mindennapjaiban. Internetes böngészőjük segítségével több millióan navigálnak rendszeresen az azonos nevű weboldalra vagy műholdas csatornára, például a Zappos.com-ra vagy a Diapers.com-ra, hogy kielégítsék minden kapitalista társadalom leg-

alapvetőbb ösztönét: a *fogyasztást*. Az Amazon oldala a választék netovábbja: könyveket, filmeket, kerti szerszámokat, bútort, ételt kínál, időnként pedig kuriózumnak számító árucikkeket, például felfújható unikornisszarvat macskáknak (9,5 dollárért) vagy 450 kg-os elektronikusan záródó fegyverszéfet (903 dollár 53 centért), három–öt napos szállítási határidővel. A cég szinte tökélyre fejlesztette az igények azonnali kielégítésének művészetét, a digitális termékeket néhány másodperc alatt, a fizikai termékeket mindössze egy-két napon belül kiszállítják. Nem ritkák az olyan beszámolók, amelyekben a vásárlók azon lelkendeznek, hogy a megrendelésüket, csodával határos módon, jóval a remélt időpont előtt kiszállították.

2012-ben, fennállásának 17. évében az Amazon 61 milliárd dolláros forgalmat bonyolított, és nagy valószínűséggel a történelem legelső kiskereskedelmi vállalkozása lesz, amely eléri a 100 milliárd dolláros forgalmat. Rengeteg vásárlója szenvedélyesen rajong a cégért, és legalább ennyire erőteljesen tartanak tőle a versenytársai. Nem egészen hízog jelentéssel még a neve is bekerült az üzleti közbeszéd szótárába. Az *amazonizálódás (to be Amazoned)* jelentése „tehetetlenül nézni, amint egy feltörekvő, seattle-i online cégecske elszipkázza egy hagyományos, fizikai jelenléttel bíró vállalkozás vevőkörét és hasznát”.

Az Amazon.com története – ahogy a legtöbben értelmezik – az internet korának ikonikus története. A cég szerényen, online könyvárusként indult, majd meglovagolta az 1990-es évek végén sarjadzó dotkomőrület hullámain, a zene, a filmek, az elektronikai eszközök és a játékok értékesítése felé terjeszkedett. Egy hajszálon múlt, de megúszta a katasztrofális bukást, és dacolt az életképességét vitatók támadásaival, ráadásul éppen 2000–2001 között, a dotkomlufi kipukkanása idején. Ezután tökéletesítette az összetett elosztó-hálózata létesítményeit, a szoftverek, ékszerek, ruházati cikkek, felszerelések, sportfelszerelések és autóalkatrészek értékesítése felé fejlődött – felsorolni is nehéz. Amikor már az internet domináns kiskereskedőjeként és az egyéb kereskedők tevékenységéhez használható vezető platformjaként megalapozta a pozícióját, az Amazon sokoldalú technológiai céggként ismét újradefiniálta önmagát. Az Amazon kifejlesztette a Web Services néven ismertté vált felhő-alapú számítástechnikai infrastruktúrát, és elkezdte az olcsó és praktikus digitális eszközök, például a Kindle elektronikus könyvolvasó és a Kindle Fire táblagép értékesítését.

„Számomra az Amazon egy briliáns alapító története, aki saját kezűleg tett róla, hogy a fejében élő látomás valósággá váljon – jelentette ki Eric Schmidt, a Google elnöke, az Amazon közismert konkurense, aki magánemberként egyébként maga is tagja az Amazon Prime klubnak, a cég kétnapos kiszállítást garantáló szolgáltatásának. – Erre talán nincs is jobb példa. Esetleg még az Apple. Ám sokan hajlamosak elfelejteni, hogy a legtöbben azért gondolták, hogy az Amazon sorsa megpecsételődött, mert nem egy ismert, működőképesnek tartott költségstruktúrára rendezkedett be. Folyamatosan deficitet halmozott fel. Százmillió dollárokat veszített. Jeff azonban szüntelenül mondta a magáét, nagyon okos volt. Klasszikus szakember-cégalapító, aki a területe minden egyes részletét átlátja, és mindenki másnál jobban tördik vele.”

Annak ellenére, hogy a cég részvényeinek árfolyama szédítő magasságokba emelkedett, az Amazon továbbra is egyedi és sajátosan zavarba ejtő vállalkozás marad. A mérlegfőösszege menthetetlenül gyenge, és az új piacok és új termékkategóriák irányába mutató eszelős terjeszkedés közepette 2012-ben éppen veszteséges lett. Ám úgy tűnik, a Wall Streetet ez a legkevésbé sem izgatja. Jeff Bezos folyamatosan azt hangoztatja, hogy a cég építésében hosszú távra tervez, így akkora bizalmat kap a részvényeseitől, hogy a befektetők hajlandóak türelmesen kivárni a napot, amikor Jeff úgy dönt, hogy lelassítja a bővülés ütemét, és bezsebeli az egészséges hasznot.

Bezos meglehetősen közönyös mások véleménye iránt. Lelkes problémamegoldó, egy sakknagymester szemszögéből képes nézni a versenytársak pozícióit. Kényszeres-rögeszmés megszállottságával igyekszik a vásárlók kedvében járni, és olyan szolgáltatásokat nyújtani, mint például az ingyenes kiszállítás. Nemcsak az Amazonnal kapcsolatban, de a tudományos határok feszegetésében és a média újragondolásában is hatalmas ambíciói vannak. Privát rakétagyártó cége, a Blue Origin megalapítása mellett 2013 augusztusában a Bezos médiaszektor résztvevőit mehökkentő megállapodás keretében 250 millió dollárért megvásárolta a gyengélkedő *Washington Post* hírlapcéget.

Bezos számos alkalmazottja a megmondhatója, milyen nehéz vele dolgozni. Híresen jellegzetes nevetése és a nagyközönség előtti vidám imázsa dacára ugyanolyan ellenséges kirohanásokra képes, mint az Apple néhai alapítója, Steve Jobs. Bármelyik beosztottját halálra tudja rémíteni, akkor is, ha csak a liftbe száll be vele. Bezos tulajdonképpen mikromenedzser, akiből

csak úgy dől a határtalan mennyiségű új ötlet, és nagyon indulatosan reagál minden olyan teljesítmény láttán, amely nem illeszkedik az ő szigorú elvárásaihoz.

Jobbhoz hasonlóan Bezos is rendelkezik valamiféle valóságtorzító kisugárzással – a cégével kapcsolatos meggyőző, ám végső soron hiányos propaganda áthatja az auráját. Gyakran mondogatja, hogy az Amazon vállalati küldetése „iparágakon átívelően és a Föld minden szegletére kiterjedően megteremteni a vásárlóközpontúság mércéjét”.³ Bezos és az alkalmazottai valóban a vevők kiszolgálásának megszállottai, ugyanakkor nagyon kegyetlenek tudnak lenni a versenytársaikkal, sőt olykor még a partnereikkel is. Bezos szereti hangoztatni, hogy óriásiak azok a piacok, amelyeken az Amazon ringbe száll, így több nyertesnek is teret adhatnak. Ez talán igaz, de az is nyilvánvaló, hogy az Amazon bizony hozzájárult kis és nagy konkurensének kudarcaihoz és bukásához. E márkák közül sok olyan is akad, amely valaha világszerte ismert volt: Circuit City, Borders, Best Buy, Barnes & Noble.

Az amerikaiak általában rossz néven veszik, ha ekkora üzleti erőfölényt látnak kialakulni. Különösen, ha mindezt távoli városokban székhellyel rendelkező, nagy cégek kezében látják összpontosulni, és ha ezek sikere az ő közösségükre is hatással lehet. A Walmartnak, meg a Searsnek, no, és a Woolworth'snek is meg kellett küzdenie ezzel az idegenkedéssel. És minden más korszak kiskereskedő óriásának, egészen az A&P élelmiszerláncig visszamenőleg, amely az 1940-es években a trösztellenes jogszabályokkal volt kénytelen harcolni. Az amerikaiak a kényelem és az alacsony árak miatt csak úgy özönlenek a kiskereskedelmi láncokhoz. Ám egy ponton ezek a cégek olyan nagyra növekednek, hogy a közösség kollektív lelki-világában ellentmondás támad. Olcsón akarunk az árukhoz jutni, de nem igazán akarjuk, hogy bárki ártson a sarki családi kisboltnak vagy a helyi könyvesboltnak, amelyek először a nagy áruházláncoknak, például a Barnes & Noble-nek, most meg az Amazonnak köszönhetően már évtizedek óta ösztűz alatt vannak.

Bezos saját vállalkozása végletekig megfontolt kommunikátora. Ha a terveit érintő részletekről van szó, a gondolatait és a szándékait ravasz szfinxként megtartja magának, és a seattle-i üzleti körökben és a tágabb értelemben vett technológiai iparban érdekelték számára igazi talányos figurának számít. Konferenciákon csak elvétve szólal fel, és a média számára sem gyakran ad

interjúkat. Olykor még azok is rosszul ejtik ki a vezetéknevét, akik csodálják őt, és az Amazon-sztori minden lépését figyelemmel követik. (A helyes kiejtés *bei*-zúsz, és nem *bí*-zúsz).

John Doerr, az Amazont szinte a kezdetektől támogató kockázatitőke-befektető, aki már egy évtizede az igazgatótanács tagja, az Amazon szegényes PR-stílusát „Bezos kommunikációról alkotott elméletének” titulálta. Doerr elmondása szerint Bezos piros tollal a kezében néz át minden sajtóközleményt, termékleírást, beszédet, részvényeseknek írt levelet, és kigyomlál belőlük minden olyasmit, ami nem egyszerűen és a pozitív szemléletmódot szem előtt tartva szólítja meg a vásárlókat.

Azt *hisszük*, hogy ismerjük az Amazon-sztorit, de valójában kizárólag a cég saját mitológiájáról tudunk, a sajtóközleményeknek, beszédeknek és interjúknak csak azokat a sorait ismerjük, amelyeket Bezos nem húzott ki piros tollával.

• • •

Az Amazon egy tucat egyszerű épületet népesít be Seattle Lake Union régiójától, egy kis édesvizű, jégvízta mederben kialakult tótól délre, amelyet csatornák kötnek össze nyugaton a Puget Sound öbölvidékkel, kelet felől pedig a Washington-tóval. A terület a 19. században egy nagy fűrésztelepnek adott otthont, azelőtt pedig őslakos indiánok táboroztak itt. A festői táj már rég a múlté, biomedicinával foglalkozó startupok – egy rákkutató központ és a Washingtoni Egyetem Gyógyszerészeti Karának épületei – tarkítják a sűrűn lakott városi negyedet.

Az Amazon modern, alacsony, jellegtelen irodáit kívülről nem könnyű felismerni. Ám ha belépünk az Amazon főhadiszállására, a Terry Avenue és a Republican Street sarkán lévő Day One Northba, akkor már az Amazon mosolygós logója fogad a hosszú, szögletes recepcióspult mögötti falon. A pult egyik végén egy tálban kutyakeksz van kitéve azoknak a dolgozóknak a kedvéért, akik kedvencüket is magukkal hozzák az irodába (ritka figyelmesség ez egy olyan cégnél, ahol az alkalmazottaknak fizetniük kell a parkolásért és a napközbeni nassolnivalóért). A lift mellett fekete díszablán fehér betűk adják hírül a látogatóknak, hogy a filozófus vezérigazgató birodalmába érkeztek. A táblán ez áll:

Annyi minden van, amit még fel kell találni.

Annyi új dolog fog még történni.

Az embernek fogalma sincs, mekkora hatása lesz még az internetnek,
és hogy ez még mindig csak az első nap azon a bizonyos hosszú úton.

Jeff Bezos

Az Amazon belső szokásai rendkívül sajtóságosak. A megbeszéléseken soha nem használnak PowerPoint-prezentációt vagy diavetítéseket. Az az elvárás az alkalmazottak felé, hogy hatoldalas beszámolóiban összefüggően ismer- tessék a mondanivalójukat, mert Bezos úgy véli, hogy ez segít a kritikai gondolkodásban. Az emberei minden egyes új termékhez sajtóközleménynek megfelelő stílusban szerkesztik meg a dokumentumokat. A cél, hogy egy-egy javasolt újítást úgy tárjanak a többiek elé, ahogy arról majd esetleg a vásárló első alkalommal hallhat. Minden megbeszélés úgy kezdődik, hogy mindenki végigolvassa magában a leírást, és csak ezután kezdik el megvitatni – pont úgy, ahogy annak idején a River Oaks Elementary igazgatói irodájában a produktív gondolkodást gyakorolták a diákok. Úgy döntöttem, a Jeff-fel való, ezt a projektet bevezető találkozásomra készülve követem az Amazon belső szokásait, és elkészítem a saját Amazon-stílusú beszámolómat, a könyvről szóló, elképzelt sajtóközleményt.

Bezos a nyolcadik emeleti tárgyalóteremben fogadott. Egy nagy, féltucatnyi ajtóból készített íróasztalnál foglaltunk helyet, amelyhez még mindig ugyanazt az olcsó furnéryanagot használják, amelyet Bezos is használt húsz évvel korábban, amikor a nulláról elkezdte felépíteni a háza garázsában az Amazont. Az ajtó-íróasztalokat gyakran a vállalat állhatatos takarékoságának jelképeként említik. Amikor 2000-ben először készítettem interjút Bezossal, még a néhány évnyi szakadatlan külföldi utazgatás nyomait láttam rajta: puhány volt és kicsit elhízott. Azóta lefogyott, formába hozta magát; ugyanúgy alakította át a fizikumát, ahogyan az Amazont. Még a korábban furán alakuló kopaszágát is orvosolta: teljesen leborotválta a haját, és ettől egységesebb lett az egész megjelenése. Egyik kedvenc sci-fi-hősét, a „Star Trek – Az új nemzedék” (Star Trek: The Next Generation) című sorozat Picard kapitányát juttatja eszünkbe.

Leültünk, és odacsúsztattam elé az asztalon a sajtóközleményt. Amikor rádöbrent, mit akarok ezzel, akkorát nevetett, hogy a nyál is kifröccsent a szájából.

Az évek során sokat foglalkoztak már Bezos híres nevetésével. Megdöb-bentően, vérfagyasztóan harsan fel. Kissé beledől, miközben hátrafeszi a nyakát, lecsukja a szemét, így engedi szabadjárá a torkából felszakadó ha-hotát, amely úgy hangzik, mintha egy párzó elefántfóka hangja alá egy erő-gép zakatolását keverték volna. Gyakran olyankor tör fel belőle, amikor nem hangzott el mások által semmi viccesnek talált dolog. Bezos nevetése bizo-nyos szempontból eddig megfejthetetlennek bizonyuló rejtély; egyszerűen nem várnánk egy ennyire karizmatikus és céltudatos embertől ilyen harsány nevetést, főleg, hogy a családjában senki másra nem jellemző.

Az alkalmazottai dermesztő hangként írják le ezt a nevetést, amely fél-beszakítja a beszélgetést, és azon nyomban megakasztja a célpontját. Kollé-gái körében nem ritka az a vélekedés, hogy valamilyen szinten szándékos az egész, hogy Bezos fegyverként használja a nevetését. „Ezt nem lehet félreér-teni – magyarázta Rick Dalzell, az Amazon korábbi informatikai igazgatója. – Lefegyverez és büntet. Ezzel bünteti az embert.”

Bezos egy-két perc alatt csendben átolvasta a sajtóközleményemet, aztán megvitattuk, mi a szándékom a könyvvel: első alkalommal részletesen elme-sélni az Amazon történetét a Wall Street-i indulástól, az 1990-es évek elejétől kezdődően napjainkig. Egy órát beszélgettünk. Szóba kerültek egyéb nagy hatású üzleti könyvek is, amelyek modellként szolgálhatnának, és szóba ke-rült Walter Isaacson *Steve Jobs (Steve Jobs)*⁴ című könyve is, amelyet az Apple vezérigazgatójának idő előtti távozása után nem sokkal tettek közzé.

Beszéltünk arról is, milyen viasz dolog éppen most könyvet írni és árulni az Amazonról. (A *Minden eladó* összes online és offline értékesítőjé-nek kétségkívül határozott véleménye van a könyv tárgyáról. Sőt mi több, az Hachette Livre, a francia médiaóriás, amely a Little, Brown and Com-pany tulajdonosa – és egyben ennek a könyvnek a jogtulajdonosa – csak nemrégiben ért egy régóta tartó, az Egyesült Államok Igazságügyi Minisz-teriuma és az Európai Unió hatóságai közötti trösztellenes eljárás végére, amely a kiadó e-könyvek árazásával kapcsolatos, Amazonnal szembeni vitájából alakult ki. Sok egyéb kiskereskedelmi és médiaiparhoz tartozó vállalathoz hasonlóan, az Hachette-nek egyrészt lehetőséget teremtő ke-reskedelmi partnerként kellett az Amazonra tekintenie, másrészt veszélyes versenytársként is. Természetesen Bezosnak is megvolt ezzel kapcsolatban a véleménye. „Nem az Amazon tett keresztbe a könyvkereskedőknek – mon-

dogatja előszeretettel a szerzőknek és az újságíróknak. – A jövő tesz keresztbe a könyvkereskedőknek.”)

Az elmúlt évtized során körülbelül egy tucatszor beszéltem Bezossal, és a beszélgetéseink mindig szellemesek és humorosak voltak. Gyakran félbeszakította géppuskaropogásra emlékeztető nevetése. Nagyon odaadó beszélgetőpartner, és tele van nyughatatlan, forrongó energiával (ha az ember az előcsarnokban fut össze vele, habozás nélkül tudatja mindenkivel, hogy soha nem használja a liftet az irodában, mindig a lépcsőn megy fel). Teljes figyelmét a beszélgetésnek szenteli, és sok más vezérigazgatótól eltérően soha nem érezteti a másikkal, hogy siet, vagy máshol jár az esze – ugyanakkor rendkívül kényes arra, ha valaki a jól körülhatárolható, nagyon elvont alaptémáitól eltérő dologra terelné a szót. E maximák némelyike olyan gyakran kerül elő, hogy akár bezosi bölcsességeknek is tekinthetjük őket. Akad olyan mondása, amelyet egy évtizeden át vagy akár még tovább is újra meg újra elővesz.

„Ha valaki tudni akarja, mitől vagyunk mi mások, akkor íme – jelentette ki Bezos, és máris egy ismerős bezosi bölcsesség következik: – Kivételesen vásárlóközpontúak vagyunk, kivételesen hosszú távra tervezünk és kivételesen támogatjuk az innovációt. A legtöbb cég nem ilyen. A versenytársakra koncentrálnak, nem a vásárlóra. Olyasmiket fejlesztenek, amitől két-három éven belül osztalékot várnak, és ha az két-három éven belül nem válik be, akkor valami másba fognak. Ezek a cégek szívesebben loholnak mások nyomában ahelyett, hogy maguk újítanak, mert az biztonságosabb. Ezért ha meg akarjuk ragadni az Amazon valódi titkát, hát ettől más, mint a többiek. Nagyon kevés vállalkozás rendelkezik együtt ezzel a három tulajdonsággal.”

A könyvről szóló egyórás megbeszélésünk vége felé Bezos előredőlt, a könyökére támaszkodott, és megkérdezte: „Hogyan szeretnéd kezelni a narrációs megtévesztés jelenségét?”

• • •

Na, igen, persze, a narrációs megtévesztés. Egy pillanatra ugyanaz az izzasztó pánikroham lett úrrá rajtam, amelyet az elmúlt két évtized során az Amazon minden dolgozója megtapasztalt, ahányszor csak mérhetetlenül intelligens főnöke egyik váratlan kérdésével találta magát szemben. A narrációs megtévesztés – magyarázza Bezos – egy Nassim Nicholas Taleb által *A fekete hattyú* – *A legváratlanabb hatás* (*The Black Swan: The Impact of the Highly Impro-*

bable)⁵ című 2007-es könyvében használt kifejezés, és azt a jelenséget írja le, hogy az emberek biológiailag készített érzék az összetett realitást megnyugtató, de túlságosan leegyszerűsített történetekké formálni. Taleb kifejti, hogy az emberi agy korlátai következtében fajunk hajlamos az egymáshoz nem kapcsolódó tényeket és eseményeket ok-okozati összefüggésekké torzítani, majd könnyen érthető elbeszélésekké alakítani. Ezek a történetek, írta Taleb, megvédik az emberiséget a világ természetének valódi esetlegességétől, az emberi tapasztalat káoszától, és bizonyos mértékig a minden sikerben és kudarcban szerepet játszó vakszerencse iszonytató működésének tényétől.

Bezós úgy vélekedett, hogy az Amazon felemelkedése is ilyesfajta, lehetetlenül összetett történet. Nem létezik egyszerű magyarázat arra, hogyan találtak ki bizonyos termékeket, például az Amazon Web Servicest, a cég úttörőnek számító felhőalapú üzletét, amelyet rengeteg más internetes vállalat használ a működéséhez. „Amikor egy cég előrukkol egy új ötlettel, az nagyon macerás folyamat. Nincs aha-élmény” – közölte Bezós. Az Amazon történetének egyszerű elbeszéléssé való leegyszerűsítése – aggodalmaskodott – az egyértelműség *benyomását* keltené, és ez távol áll a valóságtól.

Taleb a könyvében – amelyet történetesen az Amazon minden rangosabb felső vezetőjének el kellett olvasnia – kijelentette, hogy a narrációs csapda elkerülése érdekében a sztorizálás és a memória helyett a kísérletezésre és a valódi tudásra kell alapozni. A becsvágyó írónak talán praktikusabb megoldás, ha belátja ezt a lehetséges csapdát, de ennek ellenére töretlenül végzi a dolgát.

Így hát egy kinyilatkoztatással indítok. Az Amazon ötlete 1994-ben vetődött fel először New York Cityben, egy belvárosi felhőkarcoló 40. emeletén. Közel 20 évvel később a belőle kinövő vállalat több mint 90 ezer embernek ad munkát, és a bolygó egyik legismertebb vállalata lett. Gyakorta megörövendeztetni a vásárlóit a széles választékával, alacsony áraival és kiváló ügyfélszolgálatával, miközben iparágakat formál újjá, és számos, a világ legnagyobb hírű márkái közé tartozó vállalat vezetőinek okoz álmatlan éjszakákat. Ez a könyv kísérlet annak bemutatására, hogyan történt mindez. Az Amazon korábbi felső vezetőivel és alkalmazottaival készített több mint 300 interjú, valamint a Bezósszal az évek során folytatott beszélgetéseim anyagain alapul. Bezós egyébként végül támogatta ezt a projektet, még ha úgy ítélte is meg, hogy „túl korán” van ahhoz, hogy az Amazonról

árnyalt képet rajzolhassunk. Mindamellet sok olyan interjúhoz adta áldását, amelyeket a legfontosabb felső vezetőivel, a családtagjaival és a barátaival készítettem, s amiért nagyon hálás vagyok. Lehetőségem volt 15 évnyi munkásságomból is meríteni, amely során a *Newsweek*nek, a *The New York Times*nek és a *Bloomberg Businessweek*nek tudósítottam a vállalatról.

Ennek a könyvnek az a célja, hogy elmondja a legnagyobb vállalkozói sikertörténetet, amelyhez fogható nem született, amióta Sam Walton kétüléssel turbólégcsavaros gépével Amerika déli része fölött körözött, hogy a jövőbeni Walmart áruházak lehetséges helyszínét kijelölje. Ez a könyv egy tehetséges gyerekről szóló mese, aki kivételesen motivált és sokoldalú vezérigazgatóvá cseperedett; mese arról, hogy ő, a családja és a kollégái mindent egy lapra, az internetnek nevezett forradalmian új hálózatra tettek fel; és mese az egyetlen mindent áruló áruház grandiózus víziójáról.