

Financial Times & Goldman Sachs
Business Book of the Year 2013

BRAD STONE

obchod
pre všetko

JEFF BEZOS
A ÉRA
AMAZONU



BRAD STONE

obchod
pre všetko

JEFF BEZOS
A ÉRA
AMAZONU



THE EVERYTHING STORE. JEFF BEZOS AND THE AGE OF AMAZON
Copyright © 2013 by Brad Stone
This edition published by arrangement with Little, Brown, and Company,
New York, New York, USA. All rights reserved.

Slovak edition © 2014 by Eastone Group, a. s.
Translation © 2014 Miroslava Bajaníková

Z anglického originálu *The Everything Store*, vydaného v roku 2013
vydavateľstvom Little, Brown and Company,
do slovenčiny preložila Miroslava Bajaníková.

V roku 2014 vydalo vydavateľstvo Eastone Books, Bratislava.

Korektorka: Kristína Šabíková
Zodpovedná redaktorka: Marianna Petrová
Tlač: Těšínská tiskárna, a. s.
ISBN 978-80-8109-245-9

www.eastonebooks.com

Všetky práva vyhradené. Žiadna časť tejto knihy nemôže byť použitá alebo reprodukováaná,
uchovávaná v informačných systémoch alebo šírená v akejkoľvek
forme a akýmkoľvek spôsobom: elektronicky, mechanicky, kopírovaním,
nahrávaním, skenovaním alebo inak, bez písomného súhlasu majiteľa
autorských práv, s výnimkou citácií v rámci recenzií.

Pre Isabellu a Calistu Stoneové

Keď máte osemdesiat a v tichom rozjímaní si spätne premietate tú najosobnejšiu verziu svojho životného príbehu, najucelenejší a zároveň najzmysluplnejší obraz vám poskytujú rozhodnutia, ktoré ste v ňom urobili. Ved' napokon, naše rozhodnutia vytvárajú to, kým sme.

– Jeff Bezos, príhovor počas promócie
na Princetonskej univerzite, 30. máj 2010

Obsah

Predslov	XI
----------	----

PRVÁ ČASŤ: VIERA

1. kapitola: Dom Quantov	3
2. kapitola: Kniha Bezosova	15
3. kapitola: Blúznenie v horúčke	46
4. kapitola: Milliravi	77

DRUHÁ ČASŤ: LITERÁRNE VPLYVY

5. kapitola: Rocket Boy	109
6. kapitola: Teória chaosu	127
7. kapitola: Technologická spoločnosť, nie predajca	156
8. kapitola: Fiona	183

TRETIA ČASŤ: MISIONÁR ALEBO ŽOLDNIER?

9. kapitola: Vypustenie rakety	213
10. kapitola: Účelové názory	235
11. kapitola: Kráľovstvo otáznikov	264

PodĎakovanie	283
Poznámky	286
O autorovi	293
Čo Jeff číta	294
Register	296

Predslov

KEĎ SA ZAČIATKOM sedemdesiatych rokov minulého storočia istá zanietená reklamná manažérka menom Julia Rayová zoznámila s novátorským programom pre nadané deti zo štátnych škôl v texaskom Houstone, bola ním úplne nadšená. Jej syn patril k prvej skupine žiakov, ktorí sa do projektu, neskôr známeho pod názvom Vanguard, zapojili. Cieľom programu bolo podporiť kreativitu a nezávislosť žiakov a dať im podnety pre odvážne a nekonvenčné myslenie. Rayovú náplň výučby aj komunita zapálených učiteľov a rodičov natoľko očarili, že začala pátrať po ostatných školách v Texase, aby nazbierala materiál pre knihu o rodiacom sa hnutí vzdelávania nadaných detí.

O niekoľko rokov neskôr jej syn nastúpil na strednú školu a Rayová sa na vedenie základnej školy River Oaks v západnej časti Houstonu obrátila s prosbou, či si môže opäť urobiť exkurziu po ich výučbovom programe. Ako sprievodcu jej riaditeľka školy vybrala žiaka šiestej triedy, mimoriadne komunikatívneho chlapca s vlasmi farby piesku, ktorého skutočné meno malo zostať verejnosti na žiadosť rodičov neznáme. Rayová ho teda volala Tim.

Tim, ako Julie Rayová píše vo svojej knihe *Turning On Bright Minds: A Parent Looks at Gifted Education in Texas* (Prebúdzanie bystrých hláv: Pohľad rodiča na vzdelávanie nadaných detí v Texase), „patril k žiakom s priemernými intelektuálnymi schopnosťami, bol nižšieho veku, mal priateľskú povahu, no zároveň budil seriózný dojem.“ Jeho učitelia hovorili, že nemá „žiadne mimoriadne vodcovské schopnosti“, ale medzi spolužiakmi nepôsobil v žiadnom prípade zakríknute a dokázal nádherne rozprávať o Tolkienovom Hobbitovi, ktorého práve čítal.

Tim mal iba dvanásť rokov, no už vedel, o čom je súťaživosť. Rayovej prezradil, že túži získať diplom pokročilého čitateľa, a tak veľa číta, ale vážne mu konkuruje jedna spolužiačka, ktorá tvrdí, hoci jemu sa to zdá nepravdepodobné, že zvládne tucet kníh za týždeň. Tim Rayovej ukázal aj svoj rozpracovaný vedecký projekt s názvom Kocka nekonečnosti, čo bola vlastne sústava rotujúcich zrkadiel vytvárajúcich ilúziu nekonečného tunela. Zhotovil ho podľa podobného modelu, ktorý videl kdesi v obchode. Ten však stál dvadsaťdva dolárov a „môj je lacnejší“, pochválil sa Rayovej. Učitelia neskôr potvrdili, že už tri Timove projekty postúpili do miestnej súťaže pre mladých vedcov, určenej najmä stredoškolským študentom.

Bolo evidentné, že hoci sa zástupcovia školy o Timovej vynaliezavosti vyjadrovali pochvalne, jeho intelektuálne schopnosti im spôsobovali isté komplikácie. Napríklad, keď sa na matematike učili štatistiku, Tim navrhol cvičenie, ktoré malo formou prieskumu vyhodnotiť všetkých učiteľov v šiestom ročníku. Cieľom, ako hovoril, bolo zhodnotiť „ich vyučovacie metódy, nie obľúbenosť medzi študentmi“. Výsledky prieskumu spolužiakov v čase Rayovej návštevy práve spracovával a pripravoval grafy porovnávajúce úspešnosť jednotlivých pedagógov.

Ako Rayová v knihe poznamenáva, Timov bežný denný program bol nabitý. Vstával skoro, aby stihol autobus, ktorý zo zastávky pár blokov od jeho domu odchádzal o siedmej. Po viac než tridsaťkilometrovej ceste do školy ho čakal dlhý rozvrh hodín matematiky, čítania, telesnej výchovy, prírodovedy, španielčiny a výtvarnej výchovy. Istý čas bol vyhradený pre samostané žiacke projekty a debaty v malých skupinách. V knihe sa dočítame, že jedna z hodín prebiehala v kancelárii riaditeľky školy, kde v tesnom kruhu sedelo sedem študentov vrátane Tima a venovali sa cvičeniu produktívneho myslenia. Každý dostal krátky príbeh, ktorý si potichu prečítal a potom sa o nich spoločne rozprávali. Prvý bol o skupine archeológov, ktorí po návrate z výpravy vyhlásili, že urobili prelomový objav vzácnych artefaktov, pričom, ako sa ukázalo neskôr, šlo o podvod. Rayová z ich debaty zachytila nasledujúce útržky:

„Asi túžili byť slávni. Jednoducho zatvárali oči pred realitou.“

„Niektorí ľudia takto žijú celý život.“

„Chce to trpezlivosť. Každý by si mal zvážiť, do čoho sa púšťa.“

Tim Julie Rayovej povedal, že tento typ cvičení zbožňuje. „Viete, dnes to na svete funguje tak, že stačí, aby vám niekto kázal stlačiť gombík. Každý by sa ale mal naučiť premýšľať sám za seba.“

Rayovej snaha nájsť pre *Turning On Bright Minds* vydavateľa sa ukázala ako márna. Redaktori najväčších vydavateľstiev jej odkazovali, že téma je príliš

úzko vymedzená. A tak v roku 1977 vzala peniaze, čo zarobila za reklamné texty pre vianočný katalóg, a dala za ne vytlačiť tisíc kópií v papierovej väzbe, ktoré sama aj distribuovala.

O viac než tridsať rokov neskôr som našiel jeden výtlačok v houstonskej verejnej knižnici. Podarilo sa mi vystopovať aj samotnú Julie Rayovú. Momentálne žije v strednom Texase a venuje sa rôznym environmentálnym a kultúrnym projektom. Povedala mi, že Timovu cestu k sláve a bohatstvu už dve desaťročia sleduje s veľkým obdivom a úžasom, no nič z toho ju neprekvapilo. „Už keď som ho stretla vtedy ako malého chlapca, bolo zrejmé, že má mimoriadne schopnosti, ktoré ten nový učebný program len podporil a ďalej rozvíjal,“ hovorí. „To, ako na program Tim reagoval a akú mal chuť učiť sa, sa ukázalo ako veľmi prospešné aj pre samotný vyučovací proces. Stopercentne to potvrdilo, že jeho zavedenie bolo správne.“

Spomína si, čo jej niekto z učiteľského zboru odpovedal na otázku, akou známkou by ohodnotil Timove výsledky. „To si skutočne netrúfam povedať,“ reagoval miestny učiteľ. „Viem len, že s trochou správneho vedenia môže dokázať čokoľvek.“

Koncom roku 2011 som šiel „Tima“, alias Jeffa Bezosa, navštíviť do sídla jeho spoločnosti Amazon.com. Chcel som ho požiadať o spoluprácu pri písaní tejto knihy s ambíciou zaznamenať nevídaný vzostup inovatívnej, priekopníckej a častokrát polarizujúcej technologickej super-firmy, ktorá ako jedna z prvých rozpoznala neobmedzené možnosti internetu a ktorá napokon raz a navždy zmenila spôsob, akým nakupujeme a čítame.

Prítomnosť Amazonu v našom každodennom živote je čoraz silnejšia. Milióny ľudí si pravidelne do svojho internetového vyhľadávača zadávajú buď rovnomennú stránku, prípadne niektorú z jej pridružených domén ako napríklad Zappos.com alebo Diapers.com, riadiac sa tým najzákladnejším impulzom kapitalistickej spoločnosti kdekoľvek na svete: potrebou konzumovať. Stránka Amazonu je obrovským virtuálnym švédskym stolom ponúkajúcim knihy, filmy, záhradnícke nástroje, nábytok, jedlo a občas aj pračudesné predmety ako nafukovací paroh jednorožca určený pre mačky (za 9,50 dolára) alebo štyristopäťdesiatkilový trezor na strelné zbrane s elektronickým zámkom (za 903,53 dolára) s dodacou lehotou tri až päť dní. Spoločnosť priviedla umenie okamžitého uspokojenia takmer k dokonalosti, keď sa k tovaru v digitálnej forme dostanete za pár sekúnd a k tomu hmatateľnému za niekoľko málo dní. Pomerne bežné sú chválospevy zákazníkov, ktorých tovar sa vďaka akejsi úžasnej mágii objavil na prahu ich domácnosti oveľa skôr, ako bolo pôvodne avizované.

Amazon dosiahol v roku 2012, len sedemnásť rokov od svojho založenia, obrat 61 miliárd dolárov a veľmi pravdepodobne sa stane firmou, ktorej sa najrýchlejšie v histórii podarí prekonať hranicu 100 miliárd dolárov. Obrovské množstvo jeho zákazníkov ho miluje a rovnako intenzívne sa ho jeho konkurenti boja. Samotný názov sa stal súčasťou neoficiálneho jazyka biznisu, no nie práve v pozitívnom zmysle slova. Byť „amazonovaný“ (*to be amazoned*) znamená „bezmocne sledovať, ako novoprišelec zo Seattlu vysáva zákazníkov a zisk z vašich tradičných kamenných obchodov“.

Históriu Amazon.com väčšina ľudí vníma ako jeden z ikonických príbehov internetovej éry. Spoločnosť začala skromne ako internetový predajca kníh, aby koncom deväťdesiatych rokov minulého storočia nasadla na pôvodnú vlnu úspechu dot.com éry a do svojho portfólia pridala hudbu, filmy, elektroniku a hračky. Po tom, ako sa veľmi tesne vyhla zániku a zdolala nápor silného skepticizmu ohľadom vývoja po splasnutí dot.com bubliny v rokoch 2000 a 2001, firma zvíťazila aj nad komplexnosťou vlastnej distribučnej siete a rozšírila svoju ponuku o softvér, šperky, oblečenie, športové potreby, automobilové súčiastky – skrátka takmer o všetko, na čo si spomeniete. A práve vo chvíli, keď sa spoločnosť etablovala ako najúspešnejší internetový maloobchodný predajca na svete a primárny priestor predaja iných obchodných subjektov, sa Amazon rozhodla definovať si vlastnú identitu nanovo a predstaviť sa ako univerzálna technologická firma predávajúca cloudovú počítačovú infraštruktúru známu ako Amazon Web Services, a k tomu cenovo prístupné praktické elektronické zariadenia, akými sú čítačka Kindle a tablet Kindle Fire.

„Ja vnímam Amazon ako príbeh o úžasnom zakladateľovi, ktorý víziu firmy naplnil osobne,“ hovorí Eric Schmidt, riaditeľ spoločnosti Google – vyhláseného konkurenta Amazonu, ktorý je však ako súkromná osoba zaregistrovaným užívateľom služby Amazon umožňujúcej dvojdnové dodacie lehoty. „Ťažko nájdete nejaký lepší príklad. Snáď Apple, ale nezabúdajme, že väčšina ľudí Amazon odpisovala, lebo neverili, že sa im podarí narášť tak, aby si zachovali udržateľnú štruktúru nákladov. Zaznamenávali jednu stratu za druhou. Prišli o niekoľko stoviek miliónov dolárov. Jeff bol ale neúnavný a šiel na to múdro. On je typickým príkladom zakladateľa podniku, ktorý veľmi podrobne rozumie všetkým jeho technických aspektom a je mu oddaný viac ako ktokoľvek iný.“

Napriek nedávnemu dychvyrážajúcemu nárastu cien akcií spoločnosti zostáva Amazon aj naďalej veľmi špecifickou firmou, riadiacou sa akými-si vlastnými nepochopiteľnými pravidlami. Číslo výsledného súčtu firemnej súvahy sú dlhodobo nepresvedčivé a pre šialene rýchly nástup na nové trhy a rozširovanie produktových kategórií sa v roku 2012 spoločnosť dostala do

červených čísiel. Ľudia z Wall Street však tomu žiadnu veľkú pozornosť nevenujú. Vďaka svojim konzistentným vyhláseniam o dôležitosti dlhodobého hľadiska pri budovaní firmy si Jeff Bezos získal takú pevnú dôveru svojich akcionárov, že investori ochotne a trpezlivo čakajú na deň, kedy sa on sám rozhodne pribrzdiť expanziu a zamerať sa na dosiahnutie primeraného zisku.

K názorom ostatných, a to príležitostne zahŕňa aj členov najvyššieho vedenia firmy, je Bezos pomerne ľahostajný. Dokáže pohotovo riešiť problémy, hľadať prieniky komplexných nápadov a konkurenčné prostredie vnímať s nadhľadom šachového veľmajstra. So sústredením človeka s obsesívno-kompulzívnou poruchou venuje svoju energiu uspokojeniu potrieb zákazníkov, ponúka služby ako bezplatnú dodávku či nákup s možnosťou zrážky dane a to dokonca aj za cenu, že tým poškodí finančnú stabilitu firmy alebo ekonomickú situáciu miestnych komunít, ktorým svoj produkt predáva.

Ako určite potvrdia mnohí jeho zamestnanci, pracovať pre Bezosa je mimoriadne náročné. Aj napriek dojmu, ktorý mu pomáha vytvárať jeho slávne spontánny smiech a optimistické vyžarovanie na verejnosti, jeho nečakané výbuchy podráždenosti v ničom nezaostávajú za zakladateľom Apple Stevom Jobsom, schopným vystrašiť každého zamestnanca, ktorý sa odvážil nastúpiť s ním do výťahu. Bezos je mikromanažér s neobmedzenou zásobou nových nápadov a pokusy nezodpovedajúce jeho prísnyim kritériám sú odsúdené k nemilosrdnej kritike.

Podobne ako Jobs, aj Bezos vytvára okolo seba vlastné pole skresľujúce realitu – akúsi auru živenú presvedčivo pôsobiacou, no v konečnom dôsledku neuspokojivou predstavou o vlastnej spoločnosti. Pri mnohých príležitostiach zopakoval, že firemným poslaním Amazonu „je zvyšovať úroveň toho, čo možno považovať za službu orientovanú na zákazníka, a to vo všetkých oblastiach podnikania a vo všetkých kútoch sveta“.

Bezos a jeho zamestnanci prístupujú k zákazníkemu servisu naozaj poctivo, no ak ide o konkurenčný boj, voči svojim súperom, či dokonca obchodným partnerom, nepoznajú zľutovanie. Bezos s obľubou hovorí, že trhy, na ktorých Amazon pôsobí, sú nekonečné a je na nich miesto pre všetkých. To je možno pravda, no zároveň sa nedá poprieť, že Amazon prispel k ujme či dokonca k zániku menších či väčších konkurenčných firiem, pričom mnohé z nich kedysi patrili k svetovej špičke: Circuit City, Borders, Best Buy, Barnes & Noble.

Američania obvykle pri akomkoľvek náznaku kumulácie obchodnej sily v jedných rukách zbystria pozornosť, najmä ak ide o obrovské spoločnosti so sídlom v nejakom vzdialenom meste, ktorých úspešné pôsobenie dokáže úplne zmeniť charakter ich miestnych komunít. S týmto skepticizmom zápasili aj

Walmart, Sears, Woolworth's a iní giganti maloobchodu v každej dobe už od čias siete obchodov s potravinami A&P, ktorú v štyridsiatych rokoch 20. storočia položila na kolená obžaloba z porušovania protimonopolného zákona. Američanov na veľkých obchodných reťazcoch láka ich dostupnosť a nízke ceny. No v istej chvíli tieto spoločnosti dosiahnu také rozmery, že to v kolektívnej psychike vyvolá zaujímavý rozpor. Chceme síce nakupovať za dobré ceny, no nesúhlasíme, aby niekto ohrozil ten milý malý obchodík nášho suseda alebo naše miestne kníhkupectvo, ktoré už roky zápasí o svoju existenciu – najskôr s reťazcami typu Barnes & Noble a teraz s Amazonom.

Pokiaľ ide o zverejňovanie informácií o vlastnej firme, Bezos sa správa mimoriadne obratne. Otázky o ďalších plánoch odbíja kamennou tvárou, všetky názory a úmysly si necháva pre seba a pre podnikateľskú komunitu v Seattli či pre širšiu oblasť technológií zostáva nevyriešenou záhadou. Na konferenciách vystupuje len zriedka a na rozhovor pre médiá pristupuje veľmi sporadicky. Dokonca ani verní obdivovatelia a fanúšikovia Amazonu často nedokážu správne vysloviť jeho priezvisko (vyslovujú ho "bízous", pričom správna výslovnosť je "bejzous").

John Doerr, jeden z prvých investorov Amazonu a dlhoročný člen správnej rady, nazval mizerný štýl vedenia vzťahov s verejnosťou v Amazone „Bezosova teória komunikácie“. Opisuje, ako Bezos kontroluje každú tlačovú správu, popis produktu, príhovor či list akcionárom s červeným perom v ruke a preškrtnáva všetko, čo zákazníka neoslovuje jednoducho a pozitívne.

My všetci si myslíme, že príbeh Amazonu poznáme, no to, čo v skutočnosti vnímame, je Amazonom vytvorená mytológia, riadky v tlačových správach, príhovoroch a rozhovoroch, ktoré unikli Bezosovmu červenému peru.

Amazon sídli v niekoľkých nenápadných budovách v Seattli na južnej strane Lake Union, malého sladkovodného jazera ľadovcového pôvodu, ktoré je sústavou kanálov prepojené s prielivom Puget Sound na západe a s jazerom Lake Washington na východe. V 19. storočí tu stála obrovská píla a ešte pred ňou stany pôvodných indiánskych obyvateľov. Oblasť však už dávno stratila svoj vidiecky ráz a dnes je to husto osídlená mestská štvrť, domov začínajúcich biomedicínskych firiem, centra pre výskum rakoviny a Lekárskej fakulty Washingtonskej univerzity.

Zvonku na nízkych moderných kanceláriách nie je vôbec poznať, že patria Amazonu a nie sú ničím výnimočné. No akonáhle vkročíte do budovy s názvom Day One North, sídla najvyššieho vedenia na rohu Terry Avenue a Republican Street, hneď sa na vás usmeje firemné logo na stene za obdĺžnikovým stolom

recepce. Na jednej strane stola leží misa plná keksov pre psov, to pre prípad, ak si niektorý zo zamestnancov do práce privedie aj svojho miláčika (pomerné ojedinelý benefit vo firme, kde nútia zamestnancov platiť za parkovanie či čipsy). Pri výťahoch visí čierna tabuľa s bielym nápisom, ktorá nenechá návštevníkov na pochybách, že vstupujú do kráľovstva výkonného riaditeľa-filozofa. Stojí na nej:

Je toľko vecí, ktoré ešte treba objaviť.

Je toľko nového, čo sa má ešte stať.

Ludia ani len netušia, aký veľký význam bude mať internet

a že toto je stále iba dôležitý deň číslo 1.

– Jeff Bezos

Interné pravidlá v Amazone sú veľmi svojské. Powerpoint či iné podobné formy prezentácie nie sú počas stretnutí dovolené. Namiesto toho sa od zamestnancov vyžaduje, aby vypracovali šesťstranový dokument, v ktorom svoj názor vysvetlia formou súvislého textu, pretože Bezos verí, že to podporuje kritické myslenie. Pre každý nový produkt je treba pripraviť dokument v štýle tlačovej správy. Cieľom je sformulovať navrhované riešenie tak, ako ho pravdepodobne bude prvýkrát počuť aj samotný zákazník. Na začiatku každého stretnutia si všetci najskôr v tichosti dokument čítajú a potom nasleduje diskusia – presne tak, ako to prebiehalo v kancelárii riaditeľky základnej školy River Oaks. Pred spomínaným stretnutím s Bezosom som sa rozhodol, že aj ja dodržím interné pravidlá Amazonu a pripravím si svoje vlastné rozprávanie v „amazonskom štýle“, akúsi imaginárnu tlačovú správu informujúcu o tejto knihe.

Bezos ma prijal v zasadačke na ôsmom poschodí a usadil ma k obrovskému stolu vyskladanému z pol tucta menších stolov z dverových dosiek, rovnakých, aké Bezos použil pred dvadsiatimi rokmi, keď budoval Amazon z ničoho vo svojej vlastnej garáži. Stoly z dverových dosiek sa často prezentujú ako symbol pretrvávajúcej striedmosti firmy. Keď som robil s Bezosom prvý rozhovor v roku 2000, všimol som si, že na ňom tých niekoľko rokov neúnavného cestovania po celom svete zanechalo stopy. Bol bledý a mal nadváhu. No a teraz vyzeral zdravo a bol štíhly – zmena jeho výzoru jasne korešpondovala so zmenami, ktorými si prešiel aj Amazon. Dokonca zamaskoval narastajúcu plešinu tým, že sa oholil do polovice hlavy, vďaka čomu nadobudol výzor svojho sci-fi hrdinu kapitána Picarda zo Star Treku.

Posadili sme sa a ja som mu cez stôl posunul papier s mojou tlačovou správou. Keď mu došlo, o čo mi ide, vybuchol do takého smiechu, že mu z úst vyprskli sliny.

O Bezosovom fenomenálnom smiechu sa už toho veľa popísalo. Je dosť strážidelný a keď ho chytí, Bezos sa predkloní, vystrčí bradu, privrie oči a vypustí von hrdelný rev, ktorý skôr pripomína slona v ruji alebo zapnutú vrátačku. Často prichádza v momentoch, kedy ostatným nie je nič smiešne. Bezosov smiech je svojím spôsobom záhada, ktorú sa nikdy nepodarilo rozlúštiť. Od tak vypätého a sústredeného človeka proste taký hurónsky smiech nečakáte a podľa všetkého ho ani nemal po kom zdediť.

Zamestnanci ho skôr identifikujú ako zvuk vražednej dýky, čo bodá priamo do srdca, pretína svojím ostrím rozhovory a podlamuje súperom kolená. Niektorí kolegovia dokonca uznávajú teóriu, že ten smiech je v istom zmysle účelový a stáva sa zbraňou v Bezosových rukách. „Iné vysvetlenie neexistuje,“ tvrdí Rick Dalzell, ktorý kedysi v Amazone zastával post riaditeľa pre technológie. „Berie vám vietor z plachiet a trestá vás. Ten smiech je za trest.“

Bezos sa minútu či dve venoval čítaniu mojej tlačovej správy a potom sme debatovali o tom, čo chcem touto knihou dosiahnuť – vôbec po prvýkrát detailne vyrozprávať príbeh Amazonu, od jeho začiatkov na Wall Street v deväťdesiatych rokoch až po súčasnosť. Náš rozhovor trval asi hodinu. Hovorili sme o ďalších knihách venovaných biznisu, ktoré boli prelomové a mohli poslúžiť ako istý vzor, aj o biografii Steva Jobsa od Waltera Isaacsona, ktorá vyšla krátko po predčasnej smrti výkonného riaditeľa Apple.

Zhodli sme sa na tom, že písať a predávať knihu o Amazone nemusí byť momentálne práve najvhodnejšie. (Všetci internetoví či klasickí kníhkupci, ktorí túto knihu zaradili do ponuky, majú bezpochyby na túto tému veľmi vyhranený názor. Francúzsky mediálny gigant Hachette Livre, majiteľ vydavateľstva Little, Brown and Company, ktoré túto knihu vydalo, dokonca nedávno ukončilo dlhotrvajúci protimonopolný právny proces s americkým ministerstvom spravodlivosti a regulačným úradom Európskej únie, vychádzajúci zo sporu medzi menovanou mediálnou spoločnosťou a Amazonom pre ceny elektronických kníh. Tak ako mnoho iných firiem pôsobiacich v rozličných oblastiach maloobchodu či médií, aj Hachette vníma Amazon ako užitočného obchodného partnera na jednej strane a ako nebezpečného konkurenta na strane druhej. Prirodzene, Bezos má na to svoj vlastný názor. „To, čo sa deje v biznise s knihami, nie je Amazon,“ ako rád hovorí spisovateľom a novinárom. „To, čo sa deje v biznise s knihami, je budúcnosť.“)

Za ostatných desať rokov sa mi podarilo s Bezosom rozprávať asi dvanásťkrát a náš rozhovor sa vždy niesol v dobrej nálade, bol zábavný a častokrát prerušovaný kanonádou hlasného smiechu. Bezos reaguje veľmi živo a prekypuje neustálou nákazlivou energiou (ak ho stretnete na chodbe, rád sa pochváli, že

nikdy nechodí výťahom, vždy po schodoch). Konverzácii venuje svoju stopercentnú pozornosť a na rozdiel od iných výkonných riaditeľov pri ňom nikdy nemáte pocit, že sa niekam ponáhľa alebo je duchom neprítomný. Na druhej strane si dáva maximálny pozor, aby sa neodchýlil od osvedčených vysoko abstraktných tém. Niektoré z jeho vyhlásení sú už tak notoricky známe, že by sa pokojne mohli nazvať „jeffizmami“. Sú aj také, čo už snáď prežili celé desaťročia.

„Ak sa chcete dozvedieť pravdu o tom, prečo sme výnimoční, poviem vám to,“ hovorí Bezos a zacituje dobre obohratý jeffizmus: „Sme skutočne orientovaní na zákazníka, sme skutočne orientovaní na dlhodobé výsledky a robí nám skutočnú radosť vymýšľať nové veci. O väčšine firiem sa to povedať nedá. Zaujíma ich hlavne konkurencia, nie zákazník. Sústreďujú sa na veci, ktoré im za dva či tri roky pomôžu platiť dividendy a ak sa do dvoch či troch rokov nechytia, pustia sa do niečoho iného. Sú radšej nasledovníkmi ako vynálezcami, lebo tak je to bezpečnejšie. Preto ak chcete pravdu o Amazone, sme iní práve vďaka tomu. V máloktovej firme nájdete všetky tri spomínané aspekty.“

Keď sme sa už o knihe bavili asi hodinu, Bezos sa oprel o lakte, naklonil sa ku mne a spýtal sa: „Ako sa chcete vyhnúť klamu naratíva?“

No áno, samozrejme, „klam naratíva“. Na chvíľu sa ma zmocnila vnútorná panika, tak dôverne známa každému zamestnancovi Amazonu, ktorému ich geniálny šéf nečakane položil otázku, na ktorú nedokázal odpovedať. Pojem klam naratíva, vysvetľoval Bezos, prvýkrát použil Nassim Nicholas Taleb vo svojej knihe *Čierna labuť* z roku 2007, kde ním označil prirodzenú ľudskú tendenciu interpretovať komplikovanú realitu menej rušivými, no príliš zjednodušenými príbehmi. Taleb tvrdil, že obmedzené schopnosti ľudského mozgu sú zodpovedné za našu tendenciu spájať celkom nesúvisiace skutočnosti a udalosti do kauzálnych rovníc a následne ich premieňať na ľahko zrozumiteľné naratíva (rozprávania). Tieto príbehy, ako píše Taleb, ľudstvo chráni pred nevyspytateľnosťou sveta, chaotickou existenciou ľudstva a do istej miery aj pred znepokojivým fenoménom šťastia, na ktorom je postavený úspech či zlyhanie.

Bezos mi tým chcel naznačiť, že vzostup Amazonu môže byť jedným z tých nepochopiteľne komplexných príbehov. Neexistujú jednoduché odpovede na otázky, ako niektoré produkty uzreli svetlo sveta, pričom ako príklad môžeme uviesť Amazon Web Service, ich priekopnícky cloudový biznis, ktorý v súčasnosti používa pri svojej prevádzke obrovské množstvo internetových firiem. „Keď nejaká firma príde s nápadom, vždy je to výsledok komplikovaného procesu. Nefunguje to tak, že niekoho zázračne osvieti,“ vysvetľoval Bezos. Báľ sa,

že ak by sa mal príbeh Amazonu zredukovať na jednoduchý príbeh, pôsobilo by to príliš jednoznačne a to by nebola pravda.

V Talebovej knihe, ktorá mimochodom patrí k povinnému čítaniu členov najvyššieho vedenia Amazonu, autor tvrdí, že ak sa chceme vyhnúť klamu naratíva, musíme uprednostňovať experiment a objektívne poznatky pred rozpráváním príbehov a pamäťou. O niečo praktickejšie riešenie, minimálne pre ambiciózneho autora, je priznať jeho možný vplyv, no nenechať sa ním odradiť od ďalšej práce.

A tak začnem „disclaimerom“ (tvrdením bez garancie pravdivosti). Nápad založiť firmu Amazon sa zrodil v roku 1994 na štyridsiatom poschodí mrakodrapu uprostred New Yorku. Výsledkom bola spoločnosť, ktorá o takmer dvadsať rokov neskôr zamestnávala viac než deväťdesiat tisíc ľudí a patrila k popredným firmám svetového formátu, známa tým, že svojich zákazníkov pravidelne obšťastňuje širokým výberom, nízkymi cenami a príkladným zákazníckym servisom a zároveň prispieva k totálnej premene celých sektorov a prináša bezsenné noci kapitánom tých najvychytenejších značiek na svete. Toto je pokus zdokumentovať, ako sa to celé odohralo. Vychádza z obsahu viac než tristo rozhovorov so súčasnými aj bývalými zamestnancami Amazonu a členmi vedenia firmy, vrátane mojich konverzácií so samotným Bezosom počas uplynulých niekoľko rokov. A hoci nakoniec aj on tento projekt podporil, bolo to s výhradou, že na spätný pohľad na Amazon je ešte stále „príliš skoro“. V každom prípade, Bezos mi umožnil stretnutia s jeho najvyššími manažérmi, rodinou, priateľmi a za to som úprimne vďačný. Mnohé informácie som získal aj počas pätnásťročnej novinárskej práce, kedy som o firme písal pre *Newsweek*, *New York Times* a *Bloomberg Businessweek*.

Cieľom tejto knihy je vyrozprávať príbeh o jednom z najväčších podnikateľských úspechov od čias, kedy si na americkom Juhu z paluby svojho dvojmiestneho turbovrtuľového lietadla Sam Walton vyhliadal najlepšie parcely pre predajne Walmartu. Je to rozprávanie o tom, ako sa z jedného nadaného chlapca stal výnimočne motivovaný a všestranný topmanažér a ako on, jeho rodina a kolegovia stavili takmer všetko na revolučnú sieť známou ako internet a na veľkolepú víziu jediného obchodu, kde sa dá kúpiť všetko.

PRVÁ ČASŤ



Viera

Dom Quantov

PRV, AKO SA VYHLÁSILI za najväčšie kníhkupectvo na svete a stali sa vedúcim hráčom internetového maloobchodu, bol Amazon.com nápadom vznášajúcim sa vo vzduchu newyorských kancelárií jednej z najnetradičnejších firiem na Wall Street - D. E. Shaw & Co.

Kvantitatívny hedžový fond, ktorému jeho zamestnanci s láskou hovorili aj DESCO, založil v roku 1988 David E. Shaw, bývalý profesor počítačovej vedy na Kolumbijskej univerzite. Shaw bol spolu so zakladateľmi ďalších prelomových „quantových“ firiem (využívajúce kvantitatívne techniky ako matematika či štatistika, na vytvorenie modelu správania sa cien aktív na finančných trhoch – pozn. prekl.) jedným z priekopníkov, ktorým počítače a sofistikované matematické vzorce umožnili využiť kolísavé správanie sa globálnych finančných trhov. Napríklad, ak bola cena akcie v Európe nepatrne vyššia ako v USA, počítačoví frajeri, ktorí medzičasom vstúpili do služieb DESCO a presťahovali sa na Wall Street, dokázali vytvoriť nový softvér schopný okamžite vykonať transakcie a využiť tieto odchýlky.

Vo finančných kruhoch sa o D. E. Shawovi veľa nevedelo a on sám nemal záujem na tom nič meniť. Firma radšej robila svoju prácu mimo pozornosti ostatných hráčov na trhu, strategicky investovala súkromný kapitál bonitných investorov ako napríklad miliardára Donalda Sussmana či rodiny Tischovcov, a snažila sa, aby sa ich súkromné obchodné algoritmy nedostali do rúk konkurencie. Shaw bol presvedčený, že ak sa má naplniť jeho ambícia vybudovať z DESCO firmu s novátorským prístupom k investovaniu, svoj náskok si udrží jedine vtedy, ak si svoje poznatky nechá pre seba a neposkytne svojim konkurentom lekciiu o nových možnostiach, ktoré otvárajú počítače.

David Shaw začínal kariéru v dobe, kedy sa začali objavovať nové výkonné superpočítače. V roku 1980 získal doktorát z počítačovej vedy na Stanfordovej univerzite a neskôr sa presťahoval do New Yorku, kde vyučoval na fakulte počítačovej vedy na Kolumbii. Od začiatku osemdesiatych rokov sa ho hi-tech firmy snažili zlákať do súkromného sektora. Vedec a vynálezca Danny Hillis, zakladateľ výrobcu superpočítačov s názvom Thinking Machines Corporation a neskôr jeden z Bezosových blízkych priateľov, takmer prehovoril Shawa, aby preňho začal pracovať na dizajne paralelných počítačov. Shaw tú ponuku najskôr prijal, no potom si to rozmyslel s tým, že sa chce venovať niečomu lukratívnejšiemu a že sa k superpočítačom môže vždy vrátiť po tom, ako zbohatne. Hillis však oponoval, že aj keby sa Shawovi podarilo zarobiť veľa peňazí – čo sa v tom čase zdalo nepravdepodobné – k počítačovej vede sa už nikdy nevráti. (Shaw to ale nakoniec urobil, keď už ako miliardár odovzdal každodenné riadenie firmy D. E. Shaw svojim zástupcom). „V oboch predpokladoch som sa kardinálne zmýlil,“ priznáva Hillis.

Bola to napokon finančná spoločnosť Morgan Stanley, ktorá v roku 1986 Shawa vytrhla z akademických kruhov a urobila z neho člena renomovanej skupiny vyvíjajúcej softvér pre štatistickú arbitráž pre potreby nového automatického obchodovania. Shawa to však lákalo ísť vlastnou cestou. Od Morgana Stanleyho odišiel v roku 1988 a s počiatočným kapitálom v hodnote 28 miliónov dolárov, ktoré získal od Donalda Sussmana, si založil obchod sídlaci nad kníhkupectvom s komunistickou literatúrou vo West Village na Manhattane.

Firma D. E. Shaw bola iná ako ostatní hráči na Wall Street. Shaw nehľadal odborníkov na financie, ale vedcov a matematikov – veľké mozgy s netradičnými životopismi, vznešene znejúcimi akademickými titulmi a s mimoriadne zanedbanými sociálnymi zručnosťami. Bob Gelfond, ktorý do DESCO prišiel v čase, keď sa spoločnosť presťahovala do podkrovia na Park Avenue South, hovorí, že „David túžil vidieť, ako sa technológie a počítače dajú využiť vo finančnom sektore vedeckým spôsobom“, a že „obdivoval Goldman Sachs a chcel vybudovať ikonickú firmu na Wall Street“.

David Shaw riadil firmu s precíznou pozornosťou pre detail. Svojim zamestnancom pravidelne posielal oficiálne listy s návodom na špecifický prapopis názvu firmy a síce, že majú medzi písmenami D a E vynechávať medzeru. Vyžadoval tiež, aby sa každý držal doslovného znenia poslania spoločnosti „obchodovať s akciami, cennými papiermi, termínovanými kontraktmi, opciami a rôznymi ďalšími finančnými nástrojmi“, a to presne vo vymenovanom poradí. Prísnymi pravidlami sa riadili aj iné podstatné záležitosti: ktokoľvek z počítačových vedcov pracujúcich vo firme mohol prísť s nápadom na nové

transakcie, no ich realizovateľnosť musela byť neprestrieľne vedecky a štatisticky dokázaná.

V roku 1991 zaznamenala firma D. E. Shaw prudký rast a presťahovala sa na najvyššie poschodie mrakodrapu uprostred Manhattanu neďaleko Times Square. Impozantné hoci pomerne jednoduché priestory navrhol architekt Steven Holl. Mimoriadne pôsobivá bola predovšetkých dvojposchodová vstupná hala, v ktorej sa do otvorov v obrovských bielych stenách premietať farebné svetelné lúče. Na jeseň toho istého roku Shaw usporiadal večierok na podporu prezidentského kandidáta Billa Clintona, kde vstupenka stála tisíc dolárov a medzi hosťami nechýbala Jacqueline Onassisová či iné známe tváre. Zamestnancov požiadali, aby ten večer pracovisko opustili skôr. Jeff Bezos, jeden z najmladších viceprezidentov firmy, si šiel s kolegami zahrať volejbal, no ešte predtým sa stihol vyfotiť s budúcim prezidentom.

V tom čase mal Bezos dvadsaťdeväť rokov, meter sedemdesiatdva, postupujúcu plešinu a bledú strhanú tvár prezrádzajúcu oddaného workoholika. Na Wall Street už v tom čase pôsobil siedmy rok a na každého, s kým prišiel do kontaktu, urobil jeho prenikavý intelekt a bezhraničná ambicióznosť hlboký dojem. Po ukončení Princetonskej univerzity v roku 1986 Bezos pracoval vo firme Fitel, ktorú založili dvaja profesori pôsobiaci na Kolumbii, a ktorá sa venovala vývoju súkromnej transatlantickej počítačovej siete pre burzových maklérov. Graciela Chichilnisky, jedna zo zakladateľov a tiež Bezosova šéfka, si naňho spomína ako na schopného a pozitívneho zamestnanca, ktorý bol ochotný pracovať takmer nonstop a viedol pobočku firmy najskôr v Londýne a potom v Tokiu. „Nezaujímal ho, čo si myslia ostatní,“ hovorí Chichilnisky. „Ak ste pred ním postavili zložitý intelektuálny problém, jednoducho sa doň zahryzol a našiel riešenie.“

V roku 1988 Bezos prestúpil do finančnej firmy Bankers Trust, no v tom období už začal pociťovať frustráciu z toho, čo považoval za inštitucionálnu neochotu firiem spochybňovať zabehnuté status quo, a obzeral sa po príležitostiach založiť si vlastný biznis. V období 1989 až 1990 sa niekoľko mesiacov vo voľnom čase venoval rozbiehaniu spoločného podniku s Hansleym Minorom, v tom čase zamestnancom u Merrilla Lyncha, ktorý neskôr založil internetovú spravodajskú sieť CNET. Ich nováčikovský počin s ambíciou zasieľať špeciálne upravovateľný newsletter pomocou faxu stroskotal po tom, ako Merrill Lynch neposkytol sľúbenú finančnú podporu. Bezos však stihol urobiť dobrý dojem. Minor si spomína, ako zbieral informácie o niekoľkých bohatých podnikateľoch a že obzvlášť obdivoval muža menom Frank Meeks, podnikateľa z Virginie, ktorý zbohatol predajom licencie na prevádzkovanie pizzérií

Domino's. Mimoriadne si vážil aj priekopníka v oblasti počítačových technológií Alana Kaya a často citoval jeho výrok, že „každý samostatný názor vás na stupnici IQ posúva o 80 bodov vyššie“, čím chcel zdôrazniť, že ak sa človek dokáže na veci pozrieť novým pohľadom, rozširuje si vlastné poznanie. „Ľudia boli preňho nevyčerpatelným zdrojom informácií“, spomína Minor. „Medzi jeho známymi snáď nebolo človeka, od ktorého by sa Jeff niečo nenaučil.“

Bezos bol pripravený navždy opustiť Wall Street, keď ho istý headhunter presvedčil, aby sa ešte naposledy stretol s manažérmi istej finančnej firmy, ktorá mala veľmi nezvyčajnú históriu. Bezos neskôr poznamenal, že v Davidovi Shawovi našiel ideálneho kolegu, „jedného z mála, ktorý má dokonale vyvinutú ľavú aj pravú polovicu mozgu“.¹

Práca pre DESCO Bezosovi umožnila prejsť mnohé z tých špecifických kvalít, ktoré mali neskôr spoznať aj jeho zamestnanci v Amazone. Bol veľmi disciplinovaný a presný, neustále si do zošita zapisoval svoje nápady, akoby sa bál, že ak ich nedá na papier, vyfučia mu z hlavy. Staré predstavy rýchlo nahrádzal novými, ak to malo znamenať krok vpred. Už vtedy prejavoval svoj typický entuziazmus malého chlapca a častokrát vybuchol do burácajúceho smiechu, ktorý sa mal na celom svete stať jeho poznávacím znamením.

Bezos vždy o veciach premýšľal veľmi analyticky a inak to nebolo ani v otázkach spoločenského styku. Bol v tom čase stále slobodný a do kurzu spoločenského tanca sa zapísal s nádejou, že to zvýši jeho šancu stretnúť „ženy typu n+“. Ako sa neskôr v slávnom rozhovore priznal, často uvažoval o tom, ako zlepšiť svoj „tok žien“². Tento pojem bol inšpirovaný žargónom Wall Street, kde „tok obchodov“ znamená počet príležitostí, ktoré sa bankárovi naskytujú. Jeff Holden, ktorý pre Bezosa pracoval najskôr v D. E. Shaw a neskôr aj v Amazone, hovorí, že nepozná „nikoho, kto by v sebe každú maličkosť tak hlboko analyzoval. Ku všetkému v živote pristupoval veľmi metodicky.“

V D. E. Shaw si nepotrpeli na žiadne zdvorilostné formality vyžadované v iných firmách na Wall Street. Minimálne vonkajším dojmom sa viac podobali na ktorýkoľvek začínajúci podnik v Silicon Valley. Zamestnanci nosili džínys alebo khaki nohavice, žiadne obleky či viazanky, a hierarchia spoločnosti bola horizontálna (s minimom stredných manažérov a zamestnancami, ktorí sami vedeli, čo majú robiť), hoci kľúčové informácie o vzorcoch používaných na transakcie boli prísne strážené). Bezosovi evidentne imponovala predstava 24-hodinového pracovného dňa; vo svojej kancelárii mal na parapete položený zrolovaný spací vak a karimatku pre prípad, že by musel v noci kempovať v práci. Nicholas Lovejoy, neskorší spolupracovník Amazonu, je presvedčený, že ten spací vak „skôr využíval ako rekvizitu, nie na spanie“. Ak sa Bezos a jeho

kolegovia z DESCO predsa len rozhodli zabaliť to na ten deň v práci, často trávil čas spolu aj potom a do skorých ranných hodín hrávali *backgammon* alebo *bridge*, väčšinou o peniaze.

Firma rástla a David Shaw začal premýšľať, ako získať nové talenty. Nehľadal vedátorov z matematicko-fyzikálnej fakulty, skôr mu šlo o ľudí, ako sám hovoril „so všeobecným záberom“, najlepších absolventov ročníkov, ktorí preukázali mimoriadne schopnosti vo svojom odbore. Oddelenie ľudských zdrojov prečesávalo aj zoznamy držiteľov Fulbrightovho štipendia a modrých diplomov z najprestížnejších škôl a rozposlalo stovky listov so stručným predstavením firmy a vyhlásením: „K nášmu náboru pristupujeme bezostyšne, elitárskym spôsobom.“

Záujemcom s mimoriadne presvedčivými životopismi, najlepším študijným priemerom a výsledkami inteligenčných testov poslali letenku do New Yorku a vystavili ich niekoľkým hodinám vyčerpávajúcich vstupných pohovorov. Zástupcom firmy robilo ohromnú radosť klásť uchádzačom celkom nečakané otázky typu: „Koľko faxov sa nachádza na území USA?“ Zámerom bolo postaviť pred záujemcu zdanlivo neriešiteľný problém a sledovať, ako si s ním poradí. Po skončení pohovorov sa všetci členovia komisie stretli a každému z uchádzačov prideliť jeden zo štyroch stupňov hodnotenia: určite neprijateľ, skôr neprijateľ, skôr prijať alebo určite prijať. Ak v niektorom prípade ktosi s hodnotením zaváhal, dotyčného kandidáta to mohlo stáť miesto.

Bez os navlas rovnaké procesy spolu s inými Shawovými manažérskymi technikami neskôr aplikoval aj v Seattli. Rovnaké hodnotiace kritériá sa v Amazone používajú pri výbere uchádzačov o zamestnanie dodnes.

Spôsob, akým v DESCO tento rozsiahly nábor zrealizovali a ako prebiehali samotné prijímacie pohovory, veľmi presne odrážal Bezosove predstavy. Jedna z úspešných kandidátok sa dokonca mala stať jeho životnou partnerkou. MacKenzie Tuttleová získala diplom z anglického jazyka na Princetonskej univerzite v roku 1992, kde študovala pod vedením spisovateľa Toniho Morrisona. Do hedžového fondu nastúpila ako administratívna asistentka a neskôr pracovala priamo pre Bezosa. Lovejoy spomína, ako raz večer Bezos najal limuzínu a vzal kolegov do nejakého nočného klubu. „Pozval síce celé oddelenie, no evidentne mu šlo hlavne o MacKenzie,“ hovorí.

MacKenzie neskôr priznala, že to ona si Bezosa vyhliadla, nie naopak. „Sedela som hneď vedľa jeho kancelárie a celé dni som počúvala ten úžasný smiech,“ prezradila časopisu *Vogue* v roku 2012. „Nebolo možné sa do toho smiechu nezamilovať.“ Svoje ťaženie na Bezosa zahájila pozvaním na obed. Tri mesiace po tom, ako začali spolu chodiť, už boli zasnúbení a o ďalšie tri

mesiace bola svadba.³ Obrad sa konal v roku 1993 v rezorte Breakers vo West Palm Beach a v rámci programu sa konala poľovačka pre dospelých hostí a nočná zábava v hotelovom bazéne. Za spoločnosť D. E. Shaw boli pozvaní Bob Gelfond a programátor menom Tom Karzes.

DESCO rýchlo rástol a začínalo byť čoraz náročnejšie ho riadiť. Niekoľko kolegov z toho obdobia spomína, ako D. E. Shaw najal konzultanta na riadenie, ktorý dal všetkým členom vedenia vypracovať osobnostný test podľa Myersovej a Briggsovej. Ako sa dalo čakať, všetci z testu vyšli ako introverti. Najmenej introvertným členom tímu bol Jeff Bezos. Začiatkom deväťdesiatych rokov bol vo firme D. E. Shaw považovaný za ukázkového extroverta.

Bezos sa v DESCO ukázal ako prirodzený líder. V roku 1993 už na diaľku riadil skupinu obchodníkov s opciami v Chicagu a neskôr bol zodpovedný za veľkolepý vstup firmy na terciárny trh, čo je alternatívna burza cenných papierov, kde investori môžu obchodovať s kapitálom bez toho, aby museli platiť poplatky Newyorskej burze (NYSE).⁴ Brian Marsh, ktorý v spoločnosti pracoval ako programátor a neskôr pôsobil aj v Amazone, si spomína, že keď Bezos hovoril o vstupe na terciárny trh, „pôsobil veľmi charizmaticky a presvedčivo. Dalo sa poznať, že z neho bude skvelý líder.“ Oddelenie pod Bezosovým vedením sa však neustále stretávalo s nejakými prekážkami. Dominantným hráčom na tomto trhu bol istý Bernard Madoff (tvorca známej Ponziho schémy, ktorá bola odhalená v roku 2008). Jeho divízia pre obchodovanie na terciárnych trhoch bola v tejto oblasti priekopníkom a svoje vedúce postavenie sa jej darilo udržať. Bezos s kolegami mohli z okien na najvyšších poschodiach mrakodrapu dovidieť až do Madoffových kancelárií v budove Lipstick Building v časti East Side.

Zatiaľ čo zvyšok osadenstva Wall Street vnímal firmu D. E. Shaw ako hedžový fond zahalený rúškom tajomstva, spoločnosť samú seba definovala celkom inak. David Shaw zastával názor, že v skutočnosti neboli hedžovým fondom, ale viacúčelovým technologickým laboratóriom, bohatým na inovátorské nápady a talentovaných inžinierov, ktorí dokázali počítačovú vedu aplikovať na veľmi širokú škálu problémov.⁵ Investovanie bolo iba prvou oblasťou, kde sa naskytla príležitosť využiť tieto schopnosti.

A tak, keď si v roku 1994 začalo pár zasvätených uvedomovať obrovské možnosti využitia internetu, Shaw cítil, že postavenie jeho spoločnosti je ideálne na to, aby sa tejto príležitosti chopila. A osobou, ktorú touto misiou poveril, bol Jeff Bezos.

D. E. Shaw bol na využitie internetu skutočne vzorne pripravený. Väčšina zamestnancov nepracovala na svojich vlastných maklérskech termináloch, ale

mala k dispozícii pracovné stanice značky Sun napojené na internet a spoločnosť využívala internetové nástroje ako Gopher, Usenet, Email a Mosaic, čo bol jeden z prvých internetových vyhľadávačov. Pri tvorbe dokumentov používali akademický nástroj na formátovanie textu s názvom LaTeX, hoci Bezos o ňom nechcel ani počuť, lebo bol podľa neho zbytočne komplikovaný. D. E. Shaw sa takisto zaradili k prvým firmám na Wall Street, ktoré si zaregistrovali svoju URL adresu. Internetové záznamy ukazujú, že doména Deshaw.com bola obsadená v roku 1992. Napríklad Goldman Sachs si tú svoju zaregistrovali až v roku 1995 a Morgan Stanley dokonca ešte o rok neskôr.

Shaw využíval internet a jeho predchodcu ARPANET ešte počas svojho pôsobenia na univerzite a bol komerčným a spoločenským potenciálom jedinej globálnej počítačovej siete nadšený. K prvému kontaktu Jeffa Bezosa s internetom došlo na hodine astrofyziky na Princetonskej univerzite v roku 1985, no o jeho komerčnom využití začal premýšľať až po príchode do DESCO. Shaw a Bezos každý týždeň viedli pravidelné niekoľkohodinové debaty o možnostiach, ktoré so sebou prinášala nová technologická vlna a Bezos mal následne preskúmať, nakoľko sú nápady na zozname zrealizovateľné.⁶

Začiatkom roku 1994 bolo práve vďaka diskusiam medzi Bezosom, Shawom a ostatnými v D. E. Shaw na stole niekoľko podnikateľských plánov, ktoré predbiehali svoju dobu. Jedným z nich bol koncept bezplatnej emailovej služby pre zákazníkov financovanej z reklamy – princíp, na ktorom bol postavený Gmail a Yahoo Mail. DESCO nápad zrealizoval v podobe firmy nazvanej Juno, ktorá šla na burzu v roku 1999 a čoskoro nato sa spojila s konkurenčnou NetZero.

Chceli ďalej vytvoriť nový druh finančných služieb, ktorý by používateľom internetu umožnil obchodovať s akciami a cennými papiermi online. Shaw myšlienku zrealizoval v roku 1995 založením dcérskej spoločnosti Foresight Financial Services, ktorá bola predchodcom firmy ako E-Trade. Neskôr ju predal spoločnosti Merrill Lynch.

A bol tu ešte jeden nápad, o ktorom Shaw s Bezosom horlivo diskutovali. Dostal pracovný názov „Obchod pre všetko“.

Niekoľkí členovia vtedajšieho vedenia DESCO hovoria, že myšlienka obchodu, kde sa dá kúpiť všetko, bola veľmi jednoduchá: malo ísť o internetovú firmu, ktorá by slúžila ako prostredník medzi zákazníkmi a výrobcami, ponúkala by takmer všetky typy produktov a mala by celosvetovú pôsobnosť. Jednou z dôležitých súčastí vízie v jej ranom štádiu bolo poskytnúť zákazníkovi možnosť ktorýkoľvek produkt písomne ohodnotiť, čo predstavovalo demokratickejšiu a dôveryhodnejšiu verziu hodnotenia dodávateľov, ktorú vo svojom katalógu

zverejňovala aj maloobchodná sieť Montgomery Ward. Nápad s internetovým obchodom Shaw potvrdil v roku 1999 v rozhovore pre *New York Times Magazine*: „Od začiatku bol ten nápad postavený na princípe, že niekto bude môcť profitovať ako prostredník. Zásadná otázka teraz znie – kto tým prostredníkom bude?“⁷

Shawova dôvera v nespochybniteľnú dôležitosť internetu Bezosa fascinovala, a tak začal pátrať po dátach o jeho raste. Približne v tom čase začal spisovateľ a vydavateľ John Quarterman, pôsobiaci v Texase, publikovať mesačník s názvom *Matrix News*, v ktorom vychvaľoval výhody internetu a podrobne rozoberal jeho komerčný potenciál. Vydanie z februára 1994 uvádzalo skutočne pozoruhodné údaje. Quarterman ako prvý analyzoval rastovú krivku rok fungujúceho World Wide Webu a upozorňoval, že toto jednoduché a zrozumiteľné rozhranie oslovuje oveľa širšie publikum ako iné internetové technológie. Na jednom z grafov ilustroval, že počet bitov – zoskupení binárnych znakov – prenášaných cez web - sa za obdobie od januára 1993 do januára 1994 zvýšil 2057-násobne. Ďalší graf ukazoval, že počet paketov – čiže dátových jednotiek – odoslaných cez web za to isté obdobie zaznamenal neuveriteľný 2650-násobný nárast.⁸

Na základe týchto čísel Bezos odhadol, že aktivita na webe za dané obdobie medziročne poskočila o 2 300 až 230 000 percent. „Tak rýchlo sa veci jednoducho nedejú,“ povedal Bezos neskôr. „Bolo to nanajvýš neobvyklé a to ma prinútilo premýšľať o tom, aký typ podnikateľského plánu by bol v kontexte takého raketového rastu najvhodnejší.“⁹ (Bezos vo svojich príhovoroch v čase rozbiehania Amazonu s obľubou hovorieval, že to bol „2300-percentný“ medziročný rast webu, ktorý ho skutočne nakopol. Dnes je z toho úsmevná anekdota so zaujímavou historickou hodnotou: na počiatku Amazonu bola chyba.)

Bezos usúdil, že obchod, kde by sa dalo kúpiť naozaj všetko, by bol nepraktický – minimálne na začiatku. Urobil si zoznam dvadsiatich produktových kategórií, medzi nimi kategórie počítačového softvéru, kancelárskych potrieb, oblečenia a hudby. Napokon ako najslubnejšiu vyhodnotil kategóriu kníh. Šlo o komoditu s veľmi jednoznačnými parametrami – výťahok knihy na pulte jednej predajne bol presne taký istý ako výťahok v inej, a preto zákazník vždy vedel, čo dostane. Distribúciu kníh ovládali vtedy dvaja hlavní hráči – Ingram a Baker & Taylor, a tak by nový maloobchodný predajca nemusel pracovať s každým z tých tisícov vydavateľstiev osobitne. To najdôležitejšie však bolo, že na svete boli v tom čase v ponuke tri milióny kníh, čo zďaleka prekračovalo skladové kapacity aj tých najväčších kníhkupectiev siete Barnes & Noble alebo Borders.