

A black and white close-up portrait of Jeff Bezos, the founder of Amazon. He is looking directly at the camera with a slight smile, his hand is visible at the bottom of the frame, resting under his chin.

NEW YORK TIMES BESTSELLER

Brad Stone

JEFF BEZOS
A ZROD
GLOBÁLNEHO
IMPÉRIA

Nespútany Amazon

MOTÝC

Nespútany Amazon

Brad Stone

Nespútaný Amazon

JEFF BEZOS A ZROD
GLOBÁLNEHO IMPÉRIA



VYDAVATEĽSTVO MOTÝL

**AMAZON UNBOUND: JEFF BEZOS AND THE INVENTION
OF A GLOBAL EMPIRE**

Copyright © 2021 by Brad Stone

Published by Agreement with Simon & Schuster, Inc, New York and Andrew Nurnberg Associates International Limited and Andrew Nurnberg Associates Prague s. r. o.

All rights reserved.

Translation © Kristína Horková 2022

Design © Motýl design 2022

Zodpovedná redaktorka: Anetta Letková

Grafická úprava: Zuzana Ondrovičová

Vydalo: Vydavateľstvo Motýl, s. r. o.

www.vydavatelstvomotyl.sk

Vydanie prvé. Rok vydania 2022

Tlač: TBB, a. s., Banská Bystrica

Žiadna časť tejto knihy sa nesmie reprodukovať, ukladať do informačných systémov ani šíriť v nijakej forme, či už elektronicky, alebo inými prostriedkami, bez písomného súhlasu majiteľov práv.

ISBN: 978-80-8164-279-1

Pre môjho otca Roberta Stonea

Obsah

Úvod.....	11
-----------	----

PRVÁ ČASŤ: INVENCIA

PRVÁ KAPITOLA: Úber produktový manažér.....	33
DRUHÁ KAPITOLA: Hlavne nenápadne.....	68
TRETIA KAPITOLA: Kovboji a vrahovia.....	85
ŠTVRTÁ KAPITOLA: Sypanie popola na hlavu.....	111
PIATA KAPITOLA: „Demokracia umiera v temnote“.....	135
ŠIESTA KAPITOLA: Útok na Hollywood.....	154

DRUHÁ ČASŤ: FINANČNÁ PÁKA

SIEDMA KAPITOLA: Selekčná mašineria.....	183
ÔSMA KAPITOLA: Budúcnosť Amazonu stojí za hovno.....	208
DEVIATA KAPITOLA: Posledný kilometer.....	239
DESIATA KAPITOLA: Zlatá baňa na zadnom dvore.....	272
JEDENÁSTA KAPITOLA: <i>Gradatim Ferociter</i>	293

TRETIA ČASŤ: NEPORAZITEĽNOSŤ

DVANÁSTA KAPITOLA: Povolenie na prevádzku.....	317
TRINÁSTA KAPITOLA: Komplikujúce faktory.....	349
ŠTRNÁSTA KAPITOLA: Zúčtovanie.....	381
PÄTNÁSTA KAPITOLA: Pandémia.....	415
Podakovanie.....	445
O autorovi.....	448

„Jeho genialita nespočívala v inovovaní, ale vo vynájdení systému inovovania. Desiatky výskumníkov, inžinierov a vynálezcov pracovali pre Edisona v starostlivo vytvorenej hierarchickej organizácii, ktorú sám založil a kontroloval.“

Graham Moore, *Posledné dni noci*

„Vždy ma to udivovalo. ... Veci, ktoré na ľuďoch obdivujeme, ako sú láskavosť a štedrosť, otvorenosť, úprimnosť, porozumenie a cit, sa v našom systéme považujú za sprievodné javy neúspechu. A vlastnosti, ktoré neznášame, ako sú hrubosť, chamtivosť, podlosť, egoizmus a sebeckosť, sú vlastnosťami úspechu. Hoci ľudia obdivujú tie prvé, milujú to, čo prinášajú tie druhé.“

John Steinbeck, *Na plechárni*

Úvod

Bolo to jedno z tých veľkých indoorových stretnutí, ktoré nám čoskoro pripadali cudzie ako staroveký zvyk nejakej stratejnej civilizácie. V jeden nedeľný novembrový večer roku 2019, mesiac pred tým, ako sa v čínskom meste Wuhan prvýkrát objavilo ochorenie COVID-19 a odštartovalo tú najhoršiu pandémiu v modernej histórii, sa v Národnej portrétnej galérii Smithsonovho inštitútu vo Washingtone, D. C. stretli poprední predstavitelia zo sveta politiky, médií, obchodu a umenia. Michelle Obamová, Hillary Clintonová, Nancy Pelosiová a stovky ďalších hostí zaplnili dvor múzea na formálnom večierku len pre pozvaných. Oslavovali prírastok šiestich nových portrétov do stálej výstavy galérie, ktorá vzdávala poctu prominentným Američanom, medzi nimi napríklad tvorcovi muzikálu *Hamilton* Lin-Manuelovi Mirandovi, redaktorky časopisu *Vogue* Anne Wintourovej, ale aj najbohatšiemu človeku sveta: zakladateľovi a generálnemu riaditeľovi spoločnosti Amazon Jeffovi Bezosovi.

Portrét od fotorealistického maliara Roberta McCurdyho zachytáva Bezosa na čisto bielom pozadí v žiarivo bielej košeli, striebornej kravate a s prísnyim výrazom, ktorý zamestnancom Amazonu naháňa husiu kožu už dvadsaťpäť rokov. Vo svojej reči pri príležitosti prevzatia ceny Portrét národa za oddanosť „službám, kreativite, individualite, poznatkom a vynachádzavosti“ poďakoval početnému zoznamu členov svojej rodiny a kolegom v obecenstve a ako zvyčajne pred verejnosťou staval na skromnosť.

„Môj život sa skladá z celého zástupu chýb,“ povedal po dojmem predstavení od svojho najstaršieho syna, devätnásťročného Prestona. „Vo svete biznisu som tým tak trochu povestný. Koľkí z vás majú Fire Phone?“ Dav sa zasmial a zavládlo ticho: smartfón spoločnosti Amazon z roku 2014 bol totiž prepadáak. „Jasné, ani jeden. Veľká vďaka,“ poznamenal za smiechu publika.

„Každá zaujímavá vec, ktorú som kedy dosiahol, každá dôležitá a prospešná vec prešla kaskádou experimentov, chýb a zlyhaní,“ pokračoval. „V dôsledku toho som pokrytý jazvami.“ Potom spomenul, ako si v šanónoch s umelcami, ktorých ponúkalo múzeum, vybral práve McCurdyho. Hľadal „niekoho, kto by ma namaloval hyperrealisticky s každou chybou, každou nedokonalosťou a jazvou, ktorú mám“.

Publikum ocenilo Bezosov prejav neutíchajúcim potleskom v stoji. Takýto večierok to bol. Hrala kapela Earth, Wind & Fire, hostia pili a tancovali a komik James Corden imitoval Anne Wintourovú. Cenu jej odovzdával v blondavej parochni, čiernych slnečných okuliaroch a kožušinovom kabáte. „Nech mi Jeff Bezos prinesie kávu!“ zvolal jej hlasom. Zámožný dav burácal smiechom.

Za bránami tohto lukratívneho stretnutia mali však ľudia voči Amazonu a jeho generálnemu riaditeľovi počas dvadsiateho šiesteho roka fungovania firmy oveľa zmiešanejšie pocity. Amazon prosperoval, ale jeho meno bolo poškvrnené. S každým aplauzom sa ozvala aj nesúhlasná kritika. Zákazníci Amazon obdivovali, dokonca milovali, ale utajované zámery firmy často vzbudzovali nedôveru a narastajúca hodnota majetku jeho zakladateľa v kontraste s biednymi pomermi medzi robotníkmi vo firemných skladoch vyvolávala nepríjemné otázky o nerovnomernom prerozdelení peňazí a moci. Amazon už ďalej nereprezentoval len inšpirujúci podnikateľský príbeh, ale aj referendum o spoločnosti a zodpovednosti, ktorú majú veľké podniky voči svojim zamestnancom, komunitám a posvätnosti našej krehkej planéty.

Poslednú položku na zozname sa Bezos snažil adresovať vytvorením dokumentu *Klimatický prísľub*, v ktorom sa zaviazal, že firma Amazon bude do roku 2040 (čo je o desať rokov skôr ako tie najambicióznejšie ciele stanovené v Parížskej klimatickej dohode) uhlíkovo neutrálna. Kritici naliehali, aby si Amazon vzal príklad od iných spoločností a odhalil svoju uhlíkovú stopu – podiel firmy na škodlivých plynch, ktoré dramaticky zohrievajú planétu. Firemná divízia pre udržateľnosť roky pracovala na vytvorení efektívnejších štandardov pre ich budovy a na zredukovaní obalových materiálov. Zverejniť ich prácu a správy o firemnej uhlíkovej stope, ako to robili iné spoločnosti, však jednoducho nestačilo. Bezos trval na kreatívnom riešení problému. Chcel, aby ľudia firmu vnímali ako lídra v tejto oblasti a milióny zákazníkov po celom svete si zachovali pocit uspokojenia, ktorý im prinášajú návštevy webovej stránky a klikanie na tlačidlo *Kúpiť teraz*.

Neexistoval žiaden konkrétny spôsob, ako tento cieľ dosiahnuť, najmä vzhľadom na rastúci konvoj firemných lietadiel, kamiónov a nákladných áut znečisťujúcich životné prostredie. Napriek tomu chcel Bezos verejnosti predstaviť svoj prísľub a vo veľkom štýle prizval aj ostatné spoločnosti. Vo firme sa dokonca živo diskutovalo o nápade, že Bezos iniciatívu ohlási vo videu natočenom na niektorom z polárnych kruhov. Zamestnanci oddelenia pre udržateľnosť a oddelenia pre vzťahy s verejnosťou sa dokonca niekoľko dní snažili prísť na to, ako tento nehorázne komplikovaný a uhlíkovo-náročný kúsok uskutočniť, ale, chvalabohu, neskôr od nápadu upustili. Bezos video natočil v oveľa prístupnejších a teplejších priestoroch Národného tlačového klubu vo Washingtone, D. C.

Ráno devätnásteho septembra 2019, dva mesiace pred galavečerom v portrétnej galérii, sa na výnimočnej audiencii s generálnym riaditeľom Amazonu zhromaždilo niekoľko desiatok novinárov. Bezos sedel na malom pódiu s Christianou Figueresovou, bývalou výkonnou tajomníčkou pre Rámcový dohovor OSN o zmene klímy. „Predpovede klimatických odborníkov spreď piatich rokov sa

ukazujú byť nesprávne,“ začal. „Antarktické ľadovcové kryhy sa topia o sedemdesiat percent rýchlejšie, ako predpovedali. Oceány sa zahrievajú o štyridsať percent rýchlejšie.“ Ďalej uviedol, že aby sa Amazon priblížil k svojim novým cieľom, všetky svoje aktivity bude na sto percent poháňať len obnoviteľnou energiou. Ako prvý krok objednali stotisíc elektrických dodávok od firmy Rivian Automotive – startupu so sídlom v michiganskom Plymouthu spolufinancovaného Amazonom.

V nasledujúcej diskusii sa jeden z reportérov Bezosa spýtal na skupinu pracovníkov, ktorá sa zoskupila pod názvom *Zamestnanci Amazonu za klimatickú spravodlivosť*. Okrem iného žiadali, aby spoločnosť prestala finančne podporovať politikov popierajúcich klimatickú zmenu a zrušila zmluvy o poskytovaní cloudových služieb so spoločnosťami pôsobiacimi v oblasti fosílnych palív. „Podľa mňa je to úplne pochopiteľné,“ vyjadril sa na margo obáv skupiny, ale nezabudol podotknúť, že nesúhlasí so všetkými požiadavkami. „Nechceme žiadnu tragédiu spoločných zdrojov. Musíme pracovať všetci spoločne.“ O niekoľko mesiacov neskôr, uprostred pandémie COVID-19, Amazon prepustil dvoch organizátorov skupiny.

V publiku som sedel aj ja a Bezosovi som položil poslednú otázku daného rána: Ste si istý, že ľudstvo dokáže konať dostatočne rýchlo na to, aby sa vyhlo tým najdesivejším predpovediam o zahrievajúcej sa planéte? „Som rodený optimista,“ odvetil a uprel na mňa laserový pohľad, ktorý tak verne zobrazil maliar Robert McCurdy. „Naozaj som presvedčený, že ak zapojíme dôvtip a vynachádzavosť; ak sa ľudia zapália, pohltnú ich vášne a stanovia si pevné ciele, nájdeme cestu z akejkoľvek pasce. Presne to musíme spraviť aj teraz. A verím, že sa nám to podarí. Celkom určite.“

V jeho odpovedi bolo cítiť silnú vieru v skrytý potenciál technológií a v schopnosť tých najmúdrejších a najodhodlanejších inovátorov vyviaznuť z každej šlamastiky. Aspoň v tom momente vyzeral ako *starý dobrý Jeff*, nie ako miliardár a otec podniku,

ktorý podľa niektorých prinášal svetu novú, vzrušujúcu budúcnosť a podľa iných pomáhal zatieniť blahodarné slnko spravodlivej konkurencie a samotného voľného obchodu.

.....

Amazon momentálne predáva takmer všetko a zásielky odosiela expresnou rýchlosťou, svojimi dátovými centrami poháňa značnú časť internetu, do vašich domácností vysíla televízne relácie a filmy a predáva populárny rad hlasom ovládaných reproduktorov. Pred takmer tridsiatimi rokmi to však bol len nápad, ktorý koloval na štyridsiatom poschodí manhattanského mrakodrapu. Ak nepoznáte základný kameň internetovej histórie, odohralo sa to takto:

Jeffrey Preston Bezos sa vo veku tridsať rokov rozhodol odísť zo svojho dobre plateného zamestnania v uznávanom hedžovom fonde D. E. Show na Wall Street a risknúť to so zdanlivo skromným podnikaním: online kníhkupectvom. So svojou dvadsaťštyriročnou ženou MacKenzie odletel z New Yorku do Fort Worth, vyzdvihol z úschovy rodinný Chevrolet Blazer ročník 88 a poprosil ju, aby ho odviezla na severozápad. On sedel na sedadle spolujazdca a do tabuľky vo svojom laptope si ťukal finančné prognózy. Písal sa rok 1994, internetová doba paleolitu.

Svoj startup si zriadil v uzatvorenej garáži trojizbového jednopodlažného domu na východnom predmestí Seattlu. Uprostred miestnosti mal staré kovové kachle a prvé dva stoly si vlastnoručne zhotovil zo šesťdesiatdolarových drevených dverí z obchodu pre domáчих majstrov Home Depot. Spoločnosť najprv nazval Cadabra Inc. Potom si to rozmyslel a zvažoval mená ako Bookmall.com, Aard.com a Relentless.com, kým prišiel ku konečnému záveru, že najväčší výber kníh by mohla reprezentovať najväčšia rieka sveta – Amazon.com.

Spočiatku všetko financoval sám spolu s pomocou svojich oddaných rodičov Jackie a Mikea, ktorí prispeli sumou dvestoštyridsaťpäťtisíc dolárov. Keď v roku 1995 spustil stránku Amazon, okamžite

ju zmietla narastajúca vlna novej technológie zvanej World Wide Web. Každým týždňom rástol objem objednávok o tridsať, štyridsať, päťdesiat percent, čo znemožňovalo akékoľvek snahy o starostlivé plánovanie. Prvá várka rôznorodých zamestnancov bola zapriahnutá do takého šíaleného tempa, že neskôr sa všetci zhodli na tom, že si z týchto začiatkov takmer nič nepamätajú. Prví potenciálni investori zväčša cúvli, skeptickí voči internetu aj tomuto čudáckemu sebaistému mladíkovi z východného pobrežia so šíaleným, štekavým smiechom. V roku 1996 sa startupu chopili poskytovatelia rizikového kapitálu zo Silicon Valley. Ohromný balík peňazí vyvolal v generálnom riaditeľovi býčiu posadnutosť divokými ambíciami a horúčkovitú snu o dominancii.

Prvé celofiremné motto znelo: „Čo najrýchlejšie expandovať.“ Dramatická expanzia Amazonu počas obdobia známeho ako dot-com boom v deväťdesiatych rokoch bola impozantná. Bezos najal nových výkonných pracovníkov, otvoril nové sklady, v roku 1997 uskutočnil medializovanú počítačnú verejnú ponuku (IPO) a odrazil zúfalú žalobu svojho rivala, kníhkupectva Barnes & Noble. Napadlo mu, že Amazon by mohla byť flexibilná značka podobne ako Virgin Richarda Bransona, a tak sa bezhlavo pustil do nových kategórií produktov – začal predávať cédečká, dévedéčka, hračky aj elektroniku. „S touto značkou to dotiahneme aj na Mesiac,“ povedal Howardovi Schultzovi, generálnemu riaditeľovi Starbucks zo Seattlu.

Bezos si chcel stanoviť meradlo úspechu sám bez zasahovania netrpezlivcov zvonka a svoju obchodnú filozofiu zašifroval do prvého listu akcionárom. Zaprisahal sa, že sa nebude zameriavať na okamžité finančné výnosy ani na uspokojenie krátkozrakých požiadaviek Wall Street, ale na zvýšenie peňažného toku a rozšírenie podielu na trhu, čím z dlhodobého hľadiska vyprodukuje hodnotu pre lojálnych akcionárov. „Toto je deň číslo jeden pre internet, a ak budeme šikovní, aj pre Amazon.com,“ napísal. Zaviedol tím posvätnú frázu „deň číslo jeden“, ktorá v Amazone reprezentuje

neustálu potrebu inovovať, rýchlo sa rozhodovať a bezodkladne prijímať širšie technologické trendy. Investori mu to zožrali aj s navijakom a ceny akcií sa vyšvihli do nepredstaviteľných výšin. Generálny riaditeľ sa stal miliónárom a celebritou a na súmraku storočia v roku 1999 sa objavil na titulnej stránke časopisu *Time* ako osobnosť roka. Na fotografii jeho plešivejúca hlava šibalsky vykúkala zo škatule plnej farebnej polystyrénovej výplne.

V zákulisí však vládol chaos. Firemné rozhadzovačné investície do iných internetových startupov nabrali trpkú príchuť, veľa akvizícií nevyšlo a mnohým zamestnancom, ktorí prišli z tradičných maloobchodov ako Walmart, sa zdal vládnuci zmätok podozrivý a radšej ušli. Prvé sklady boli na vianočné sviatky také zaplavené objednávkami, že zamestnanci zo Seattlu museli každý december vstať od svojich stolov, vyhrnúť si rukávy a pobrať sa do prvých línii pripravovať a baliť darčeky, pričom večer sa viacerí tlačili v lacných hotelových izbách.

V nasledujúcich dvoch rokoch počas prasknutia internetovej bubliny spoločnosť začala prichádzať o peniaze a takmer skrachovala. Jeden finančný plátok ju nazval „Amazon.bum“ tvrdiac, že *Investori si začínajú uvedomovať problémy v raji*. Prezývka Amazonu prischla. Bezos sa stal terčom posmeškov a v roku 2001 ho dokonca Americká komisia pre cenné papiere a burzy neopodstatnene vyšetrovala za insider trading. Istý analytik vydával jeden titulok za druhým, v ktorých opakovane predpovedal firme straty. To sa už Amazon presťahoval do bývalej nemocnice pre veteránov z tridsiatych rokov v art deco štýle týčiacej sa na kopci s výhľadom na centrum Seattlu. Keď vo februári 2001 postihlo severozápadné štáty zemetrasenie Nisqually a z neba akoby padali tehly a malta, neveštilo to nič dobré. Bezos a jeho zamestnanci prežili vďaka tomu, že sa skryli pod svoje hrubé stoly z dverí.

Akcie Amazonu klesli na jednociferné čísla a pochovali sny o rýchlom bohatstve. Tridsaťsedemročný Bezos načmáral na tabuľu vo svojej pracovni slová: „Som viac ako len cena mojich akcií!“

a ešte viac posilnil výhody pre zákazníkov – ponúkol napríklad expresné doručenie najnovšej časti Harryho Pottera ešte v deň vydania.

Zamestnanci sa síce obávali, ale Bezosovi akoby v žilách prúdila ľadová krv. Vďaka dobre načasovaným ponukám na odkúpenie dlhu a finančnej injekcii v hodnote sto miliónov dolárov od online služieb AOL v hodine dvanástej v lete 2001 vyzbierala firma dosť peňazí na pokrytie svojich záväzkov a vyhla sa osudu, ktorý postihol mnoho iných internetových spoločností. Keď Amazon dostatočne preškrtnal svoj rozpočet a v jarnom kvartáli roku 2003 sa mu podarilo vykázať zisk, ukričdený generálny riaditeľ ukryl do tlačovej správy o výnosoch akronymom *milliravi*^{*}, čo bol interný vtíp na adresu analytika, ktorý predpovedal Amazonu zánik.

Spoločnosť síce prežila, ale už nebola až taká výnimočná. Konkurenčný online obchod eBay mal oveľa väčší výber sortimentu. Diskontná sieť kamenných obchodov Walmart mala zase nižšie ceny. Rastúci vyhľadávač Google priťahoval najlepších svetových inžinierov a lákal online nakupujúcich na svoju rovnomennú webovú stránku, aby mohol následne Amazonu účtovať peniaze za umiestnenie reklamy do výsledkov hľadania, ktorá by ich prilákala naspäť.

To, čo nasledovalo, možno opísať ako ten najpozoruhodnejší zvrat v obchodnej histórii. Po tom, ako sa Amazonu nepodarilo zopakovať úspech eBayu s online aukciami, Bezos otvoril svoju stránku pre predajcov tretích strán. Dovolil im zaradiť svoje produkty medzi vlastné produkty Amazonu a nechal zákazníkov rozhodnúť sa, od koho chcú nakupovať. Potom mu to došlo a uvedomil si, ako funguje pozitívny začarovaný kruh alebo ozubené kolieska, ktoré poháňajú jeho podnikanie. Pridaním cudzích dodávateľov a rozšírením sortimentu na Amazon.com si spoločnosť pritiahla nových zákazníkov. Na nových nákupoch získavala provízie, vďaka ktorým

* Akronym *milliravi* v Amazone znamená významnú matematickú chybu v hodnote milión dolárov a viac, pozn. prekl.

mohla znižovať ceny alebo financovať rýchlejšie dodanie. To zase prinieslo viac zákazníkov a viac predajcov – a tento proces sa opakoval dookola. Bezos argumentoval, že ak investujete do akejkoľvek časti tejto slučky, cyklus sa urýchli.

Bezos prijal manažéra Jeffa Wilkeho z AlliedSignal, leteckého a automobilového giganta. Wilke bol v mnohom ako Bezos: predčasne vyzretý, ambiciózny a so zreteľom predovšetkým na uspokojenie zákazníka aj za cenu ranených citov svojich zamestnancov. Spolu prerobili sklady, prekrstili ich na „spracovateľské centrá“ alebo SC a od základov prepísali ich logistický softvér. Schopnosť efektívne a správne vybaviť objednávky zákazníkov umožnila Amazonu znovu skúsiť šťastie v nových kategóriách produktov ako šperky a odevy a nakoniec predstaviť lákavú záruku dodania tovaru do dvoch dní len za sedemdesiatdeväť dolárov na rok – Amazon Prime.

S ďalším podobne zmýšľajúcim zástupcom Andym Jassym Bezos rozšíril svoj biznis ešte prekvapivejším smerom. Zamyslel sa nad spôsobom práce svojich inžinierov a know-how, ktoré nadobudli počas budovania stabilnej výpočtovej infraštruktúry odolnej voči enormným sezónnym návalom, a vymyslel nový podnik s názvom Amazon Web Services (AWS). Cieľom bolo predávať organizáciám surovú výpočtovú kapacitu, ku ktorej by mali prístup online a mohli ju využívať na ekonomické riadenie svojich operácií.

Väčšina samotných zamestnancov Amazonu a členov predstavenstva sotva rozumela ich biznisovému plánu, ale štyridsaťročný Bezos mu dôveroval a sám mikromanažoval celý projekt – tímlídom novej firmy často neskoro v noci posielal mimoriadne podrobné odporúčania a ciele. „Musíme sa donekonečna rozširovať bez plánovaných prestojov,“ dával pokyny sužovaným inžinierom pracujúcim na projekte. „Donekonečna!“

Bezosa zároveň prekvapovalo, ako sa firme Apple podarilo raketovo rýchlo uspieť v predaji hudby s hudobným prehrávačom iPod a internetovým obchodom iTunes. S obavami, že by Apple mohol rovnako preniknúť aj na trh s knihami, odštartoval tajný projekt

na vytvorenie Amazon digitálnej čítačky kníh Kindle. Predstavu, že by mal večne stratový Amazon vyrábať elektronické zariadenia, považovali kolegovia za šialenú. „Som si absolútne vedomý toho, že je to ťažké, ale naučíme sa to,“ nedal sa ich šéf.

Vedením poveril zástupcu Steva Kessela. Zbavil ho kompetencií súvisiacich s riadením pôvodného obchodu s knihami a požiadal ho „konať tak, akoby malo byť jeho cieľom pripraviť o prácu všetkých predajcov fyzických kníh“. Výsledkom boli škriepky s tradičnými vydavateľmi o podmienkach pre nový trh s e-knihami, ktoré sa ťahali celé roky a priniesli obvinenia, že Amazon vykazuje predátorské správanie. Paradoxne tiež vznikla protimonopolná žaloba proti piatim veľkým knižným vydavateľstvám a firme Apple, ktoré sa mali nelegálne dohodnúť na stanovení fixných digitálnych cien za e-knihy nad štandardnou cenou Kindle 9,99 dolára.

Vďaka týmto trom iniciatívam (spracovateľské centrá, Amazon Web Services a Kindle) sa Amazon opäť dostal do milosti Wall Street. V roku 2008 trhová kapitalizácia Amazonu prekonalala eBay a firma sa začala spomínať jedným dychom s firmami Google, Apple a nováčikom zo Silicon Valley, Facebookom. Bezos musel v tom období použiť každú páku, ktorú mal k dispozícii, aby zvíťazil nad Walmartom a odkúpil dvoch vznikajúcich online rivalov: obchod s obuvou Zappos a predajcu spotrebného tovaru s názvom Quidsi, ktorý vlastnil populárnu webovú stránku Diapers.com. Protimonopolné úrady schválili tieto obchody vcelku rýchlo, na čo sa vzhľadom na narastajúcu dominanciu Amazonu neskôr začali ľudia pozerať skepticky.

Ukázalo sa, že generálny riaditeľ s čoraz lepšou figúrou a čerstvo vyholenou hlavou v sebe ukrýva viac, ako sa predpokladalo. Bol dychtivým čitateľom a s vrcholovým vedením diskutoval o knihách ako *The Innovator's Dilemma* od Clayтона Christensena, pričom mal absolútnu averziu voči konvencii akéhokoľvek druhu. Zamestnanci mali nakázané dodržiavať jeho štrnásť vodcovských princípov, ako napríklad posadnutosť zákazníkom, vysoké nároky

na talent a striedmosť. Vyškoliť ich, aby mali tieto princípy na zreteli pri každodennom rozhodovaní, napríklad pri prijímaní nových zamestnancov, povýšeníach, a dokonca aj pri tých najtriviálnejších zmenách produktov.

Powerpointové prezentácie s nekonečnými odrážkami a nedokončenými myšlienkami boli vo firme zakázané, aj keď ich zvyšok amerických firiem tak miloval. Namiesto toho sa všetky stretnutia začínali takmer meditačným čítaním šesťstranových dokumentov preplnených údajmi zvaných „naratívy“. Akt budovania podniku predstavoval v Amazone redakčný proces – dokumenty prechádzali početnými revíziami a debatovalo sa o význame jednotlivých slov. Svoje slovo mali aj svedomití manažéri spoločnosti, no predovšetkým samotný Bezos. Pracovné skupiny v Amazone sa v tom čase delili na malé, univerzálne jednotky zvané aj dvoj pizzové tímy (boli také malé, že na ich nasýtenie stačili dve pizze), ktoré mali pokyny pracovať rýchlo, často jeden proti druhému.

Táto nezvyčajná decentralizovaná firemná kultúra vtĺkala svojim zamestnancom, že medzi rýchlosťou a bezchybnosťou sa kompromisy nerobia. Mali pracovať rýchlo a zároveň *nikdy* nič nezničiť. Ciele, kompetencie a deadlines ustúpili vo firme do úzadia a prostredníctvom týždenných a kvartálnych obchodných hlásení a polročných celofiremných hodnotení s názvom HP1 (prvý hospodársky plán koncom leta) a HP2 (druhý hospodársky plán po sviatkoch) sa plnili metriky. Výkon všetkých tímov hodnotila Bezosova posvätná vedúca rada pozostávajúca z podobne zmýšľajúcich matematických génirov: tím S (S ako senior vedenie). Tomu všetkému kraloval sám Bezos, ktorý mal nos na nové nádejné projekty, ale vedel aj usmerniť tímy s nedostatočnými výsledkami, a to všetko s rovnakým sústredením a so striktnými štandardmi, aké zaviedol už počas prvých dní Amazonu. Nič nebral ako samozrejmosť, ani rastúce úspechy firmy.

Jeho výbuchy zlosti namierené na zamestnancov, ktorí tieto štandardy nespĺnili, sa vo firme stali legendárnymi. „Prečo

plytváte mojím životom?“ karhal nešťastných podriadených. Alebo ich zmietol slovami: „Prepáčte, vyzerám, že žeriem seno?“ Hoci brutálny vodcovský štýl a špecifická kultúra mnohých zamestnancov vyčerpávali, tiež sa bezpochyby ukázali ako veľmi efektívne. Na jar roku 2011 Amazon ohodnotili na osemdesiat miliárd dolárov. Nabudený nárastom cien akcií sa štyridsaťsedemročný Bezos stal tridsiatym najbohatším mužom sveta s majetkom v hodnote 18,1 miliardy dolárov.

Úspech takýchto rozmerov začal pútať pozornosť. Zákonodarcovia jednotlivých štátov si uvedomili, že rastúci príval nezdanených predajov cez internet ochudobňuje ich pokladnice. Prijali preto zákony o povinnosti online predajcov platiť dane z predaja, čím uzatvorili dieru v zákone, ktorá pre zásielkové spoločnosti vznikla ešte pred érou internetu. Bezos bol pripravený bojovať za výraznú predajnú výhodu oproti svojim offline rivalom a dokonca podporil aj kalifornskú občiansku iniciatívu za zrušenie nového štátneho zákona, ktorý nútil internetových predajcov odvádzať dane z predaja. Uprostred bitky však zmenil smer. Vyhýbanie sa plateniu daní skomplikovalo spoločnosti život, pretože musela obmedziť oblasti, kde si mohla otvoriť prevádzky a kam mohli jej zamestnanci cestovať. Keď Bezos súhlasil s odvádzaním tejto dane, vzdal sa svojho cenného náskoku. Pozeral sa však na vec z dlhodobého hľadiska: Amazon si mohol otvoriť kancelárie a spracovateľské centrá v ľudnatejších štátoch oveľa bližšie k svojim zákazníkom a položiť tak základy pre jednu z najväčších obchodných expanzií v histórii.

Amazon sa rozmáhal všetkými smermi, či už v online priestore, alebo doma. Z pár kancelárií roztrúsených po celom Seattli sa stalo takmer dvanásť budov v rozvíjajúcej sa kancelárskej štvrti pri sladkovodnom jazere Lake Union severne od centra mesta. Začiatkom roka 2012 si rastúci káder zamestnancov danej oblasti označený ľahko identifikovateľnými odznakmi našiel v anonymných letákoch južne od Lake Union novú posmešnú prezývku: Am-becili.

Tá predpovedala narastajúce nezhody medzi spoločnosťou a jej prevažne ľavicovo orientovaným robotníckym rodným mestom.

I keď Bezos triumfoval aj napriek ohromnej nepriazni osudu, rád si negatívne články (ako starý titulný článok o „Amazon.bum“ v časopise *Barron's*) lepil na steny svojich kancelárií ako výstražný prst a motiváciu pre neho a jeho kolegov. „Stále je deň číslo jeden!“ svedomito pripomínal svojim zamestnancom a investorom v liste akcionárom, ktorý vyšiel v tú jar. Koniec koncov, pri rozširovaní už aj tak takmer nekonečného sortimentu fyzického a digitálneho tovaru na virtuálnych pultoch obchodu so všetkým zostávala ešte kopa práce.

.....

Knihu *Obchod pre všetko* som vydal v októbri 2013, práve vtedy, keď fascinácia Amazonom zachvacovala celý svet. Pokúsil som sa vysvetliť klasický moderný príbeh jednej firmy – o tom, ako online knižný impresário zažehnal blížiaci sa krach a prevrátil naruby nielen maloobchod, ale aj digitálne médiá a podnikové výpočtové systémy.

Vo všeobecnosti kniha získala pozitívne recenzie, ale našlo sa aj niekoľko menej príjemných. „Chcela som, aby sa mi kniha páčila,“ napísala MacKanzie Bezosová vo svojom komentári na stránke Amazonu a udelila jednu hviezdičku. Údajne obsahuje faktické nepresnosti, „pokrivený a zavádzajúci obraz o ľuďoch a kultúre v Amazone“ a nepáčilo sa jej, že som Bezosových učencov, ktorí šíria jeho maximy a vodcovský štýl, nazval *jeffbotmi*. Neskôr som sa dozvedel, že Bezosa nahneval spôsob, akým som vypátral jeho biologického otca, zosnulého Teda Jorgensena. Ten svoju rodinu opustil, keď bol Bezos ešte bábätko, a netušil, čo z jeho syna vyrástlo, až kým som ho po päťdesiatich piatich rokoch nenavštívil.

Vtedy som si myslel, že som napísal komplexnú knihu o vzostupe Amazonu, ale stalo sa niečo zvláštne. V roku 2014 Amazon vydal svoje prvé Echo, reproduktor na hlasové ovládanie s hlasovou