


Листи Безоса. 14 принципів зростання бізнесу від Amazon

У листах до акціонерів Джефф Безос розповідає про мотиви своїх управлінських рішень і принципи управління:

- як тестувати нові ідеї;
- які драйвери розвитку стали визначальними для Amazon;
- як підходити до ухвалення стратегічних рішень.

Експерт із технологій і ризиків Стів Андерсон проаналізував ці листи, щоб розкрити 14 основних принципів зростання бізнесу Amazon.

"Листи Безоса" - це дорожня мапа, що допоможе навчитися ризикувати обмірковано, зростати швидко, управляти людьми та процесами ефективно.



Стив Андерсон з Карен Андерсон

ЛИСТИ БЕЗОСА

14 ПРИНЦИПІВ ЗРОСТАННЯ
БІЗНЕСУ ВІД AMAZON



Анотація

Як невеличка книгарня перетворилася на глобальний бізнес із обсягами продажів у 100 мільярдів доларів?

Засновник Amazon Джефф Безос завжди пов'язував стрімке зростання із постійними експериментами й можливими невдачами. Готовність до ризику — це ключ, який відкрив двері для розвитку Amazon. Проте ці ризики були ретельно обмірковані, обчислені й узгоджувались із загальною бізнес-стратегією.

У листах до акціонерів Джефф Безос розповідає про мотиви своїх управлінських рішень і принципи управління:

- як тестувати нові ідеї;*
- які драйвери розвитку стали визначальними для Amazon;*
- як підходити до ухвалення стратегічних рішень.*

Експерт із технологій і ризиків Стів Андерсон проаналізував ці листи, щоб розкрити 14 основних принципів зростання бізнесу Amazon. "Листи Безоса" — це дорожня мапа, що допоможе навчитися ризикувати обмірковано, зростати швидко, управляти людьми та процесами ефективно.

ISBN 978-966-993-213-6

ЛИСТИ БЕЗОСА. 14 ПРИНЦИПІВ ЗРОСТАННЯ БІЗНЕСУ ВІД AMAZON

Присвячую

Карен, моєму студентському коханню,
моїй дружині та подрузі. Цієї книги без
тебе не було б. Дякую за віру у мене!

Передмова

Я ніколи не забуду свою першу зустріч із Джеффом Безосом. Це було в березні 2013 року на конференції TED у Лонг-Біч, Каліфорнія. Джефф Безос, як і багато інших впливових лідерів, любить навчатись і витрачає чимало часу на щоденну самоосвіту. Щорічна поїздка на тижневу TED-конференцію — це ефективний спосіб не лише поповнити багаж знань, а й налагодити мережу зв'язків. Саме цей спосіб обираю я з майже 1200 іншими світовими новаторами.

Джефф Безос підійшов до мене, коли я саме читав електронну книгу Kindle у перерві між двома лекціями. Він просто сів поруч, щоб дещо запитати й трохи погомоніти. Компанія Amazon запустила Kindle понад п'ять років тому, та йому й досі було важливо почути відгук від клієнтів... і, очевидно, я був одним із них. Тому що, як ви побачите в цій книзі, Безос справді «одержимий клієнтами». Це, мабуть, один із його головних драйверів і найпотужніша цінність Amazon. Ми годину розмовляли про особливості та якість електронного чорнила Kindle. Ця електронна фарба була однією з його пристрастей і однією з функцій, якою він найбільше пишався й переймався. Упродовж усієї розмови він щось невтомно записував. Потім Безос посміхнувся притаманною лише йому усмішкою на півобличчя, і ми потиснули руки. Відтоді я часто сиджу поруч із ним на щорічній конференції TED і насолоджуюся нашими короткими розмовами.

Крім того, я маю можливість часто співпрацювати з керівництвом Amazon. Щонайменше раз на рік я відвідую штаб-квартиру Amazon у Сіетлі. І мене завжди дивує те, яка міцна культура та цінності компанії. У цій книзі ви відкриєте для себе

не лише тлумачення листів, які Джефф Безос щороку надсилає акціонерам. Насамперед йдеться про спосіб управління цією унікальною компанією.

Те, чого компанії Amazon вдалося досягти за 26 років, є небаченим в історії економічного розвитку людства. Компанія Amazon не просто відчутно сколихнула кілька галузей (товари культурного призначення, електронну комерцію, IT з AWS, а останнім часом кіно- й телевізійний бізнес), вона зробила це за надзвичайно короткий проміжок часу. Почавши свій шлях у гаражі в липні 1994 року, зараз Amazon є однією з найбільших компаній у світі не лише з погляду ринкової капіталізації, а й з доходів та кількості працівників. І цих дивовижних результатів досягнуто шляхом дотримання дуже чітких і вичерпних 14 принципів, визначених Стівом Андерсоном та представлених Безосом іще в першому листі до власників акцій. Це справді чудово, і мене, як підприємця, надзвичайно надихає.

За багато років із цих листів я чимало навчився — як менеджер, інвестор і підприємець — і завжди з нетерпінням чекаю на них рік за роком. Насправді мені частенько доводиться повертатися до них. І те, що ви дізнаєтеся, читаючи ці листи, є неоціненним. Стів Андерсон зробив дуже важливу роботу, намагаючись витягти 14 основних принципів і задіяти їх у життєвому циклі компанії. Ці принципи ефективні не лише для компанії Amazon. Ви можете застосувати їх до будь-якого типу підприємства, незважаючи на його масштаб чи напрямок діяльності.

Крім того, гадаю, усім керівникам неодмінно знагодиться навик писати власні щорічні листи своїй команді й акціонерам, у яких можна поділитися пережитим за попередній рік та окреслити плани на прийдешній. Тепер і я постійно роблю це для своєї команди й акціонерів і вважаю вкрай помічною справою. Лист — це дуже приватний спосіб поділитися

думками, щоправда, він робить вас особисто підзвітними, як керівника, щодо виконання визначених планів. Ви здивуєтеся, коли побачите, що й у вас є основоположні принципи бізнесу, які самі собою окресляться у листі. Чому не спробувати б?

У UNIT.City, нашому Інноваційному парку, тут, в Україні, ми дуже серйозно ставимося до освіти та обміну знаннями й до пристрасті до інновацій. Ось чому я переконаний, що ця книга має важливе значення для кожного, хто розглядає запуск, зростання та масштабування будь-якого виду бізнесу. Бо справжнє лідерство — це завжди спільне бачення та прокладання шляху до виконання. Саме цього вчать нас ті листи: сильне бачення і спосіб його втілення в життя. Бо як сказав Томас Едісон: «Бачення без дії — це просто галюцинація».

*Домінік Піоте,
генеральний директор UNIT.City
та автор книги «Як Інтернет змінює світ»*

Відгуки на книгу

Розповіді Стіва Андерсона про Джеффа Безоса, і, зокрема, компанію Amazon, нагадують мені про спадщину Волта Диснея. Волт мав певне бачення і втілював його; Джефф мав бачення і теж його втілював; тож ви також можете реалізувати свої ідеї і зробити це швидше і простіше за допомогою принципів, які Стів висвітлює у праці «Листи Безоса». Гадаю, у цій книзі є чимало «магії». Чудова робота, Стіве!

Лі Кокерелл, колишній виконавчий віце-президент з операцій на WALT DISNEY WORLD® Resort, автор бестселера *Creating Magic: Common Sense Leadership Strategies from a Life at Disney*

Нещодавно я був у Європі й прокинувся посеред ночі через різницю в часі. Тож я взяв свій iPad і почав читати «Листи Безоса». Я не міг відкласти цю книгу. Гадаю, колись вона стане підручником для студентів. Адже це дорожня мапа, яку молоді варто освоїти; хоча, без сумніву, в книзі безліч корисної інформації для будь-якого покоління. Молодчина, Стіве. Я ще довго рекомендуватиму цю книгу.

Джим Хакбарт, президент і генеральний директор компанії *Assurex Global*

Легко вважати, що успішний бізнес має певну таємницю свого добробуту, яка недоступна для решти. Проте тут Стів Андерсон узяв загальнодоступні листи до акціонерів і витягнув ключові принципи для всіх нас. Тепер ми знаємо, що немає жодного чарівника, який ховається за лаштунками; Джефф Безос ділиться своїми думками і стратегією від початку компанії Amazon аж до сьогодні. Якщо ви колись хотіли посібник для побудови і розвитку бізнесу, це саме він.

Ден Міллер, автор бестселера *New York Times* *48 Days to the Work You Love*

У світі, наповненому шумом успіху, ця книга вирізняється достовірністю і самобутністю. Кожен із цих листів містить принципи, які є результатом багаторічних сміливих випробувань, уроків, отриманих через невдачі, й відкриття, які привели до того, чим є компанія Amazon нині. Якщо ви розвиваєте бізнес, це ваш посібник дій. Його слід переглядати знову й знову. Якщо ви не займаєтеся бізнесом, ці 14 практичних принципів стануть для вас основою, щоб бути найліпшим у потрібній сфері. Це книга, яку я даруватиму друзям».

Кен Девіс, автор бестселера *Fully Alive*

Стів Андерсон влучно зазначає, що Джефф Безос навмисно застосовує експерименти, щоб швидко зрозуміти, коли сказати так, а коли ні. Такий своєрідний тест може допомогти кожному зосередитись на тому, що справді має значення. Простіше кажучи, «Листи Безоса» варто неодмінно прочитати.

Ґрег Маккеон, автор бестселера *New York Times* *Essentialism: The Disciplined Pursuit of Less*[1]

Мій батько часто казав: «Коли справи йдуть кепсько, а ви намагаєтеся цьому протистояти, то доходите ліпшого рішення, бо у вас немає вибору. Коли справи йдуть добре, ви все лише псуєте, позаяк у вас занадто багато варіантів». Аналіз Стіва Андерсона і його тлумачення підходу Безоса й компанії Amazon «успішна невдача» підтверджує помилковість цього твердження. Стів демонструє, як Amazon послідовно ухвалює чудові рішення, навіть коли справи йдуть добре і вони перебувають у вигідному

становищі й мають безліч варіантів. Фантастична книга. Фантастичний аналіз.

Дюк Вільямс, засновник корпорації *Simply Easier Payments, Inc.*

Андерсон вказує на те, що ховається просто перед очима, демонструє найважливіші та послідовні схеми компанії Amazon і ділиться ними в «Листах Безоса». Аналіз кожного з цих листів вилився не просто в інформативні історії про компанію, хоча й цікаві, а передусім підштовхнув до виокремлення високоефективних принципів, які викликали таке суттєве зростання Amazon. Книга, що захоплює і наповнює ідеями про те, як стати схожими на Amazon — спритними, швидкими і впливовими».

Стівен Роні, співзасновник і генеральний директор компанії *Roney Innovation* (входить у топ-5% продавців на Amazon)

Попри те, чи ви багатомільярдний технологічний гігант, чи невелика сімейна компанія, у сьогоднішньому бізнес-ландшафті залишатися на місці означає пасти задніх. Завдяки «Листам Безоса» Стів Андерсон пропонує свій особливий бренд розуміння того, як компанія Amazon продовжувала рухатися вперед, щоб стати однією з визначальних історій ділового успіху сучасності. Вивчення Стівом основних принципів Amazon є практичним, захопливим і важливим для кожного — з особистого і професійного погляду — і особливо для підприємця, який прагне скористатися новими можливостями й досягнути небачених вершин.

Емі Зупон, генеральний директор компанії *Vertafore*

А що, якщо Джефф Безос просто передав вам формулу стратосферного зростання Amazon, щоб ви могли зробити те

саме? Він відобразив це у листах до акціонерів. У цій чудовій книзі Стів Андерсон розшифровує 14 принципів зростання, якими ви можете скористатися для досягнення власного успіху як Amazon.

Майк Міхалович, автор бестселера *Profit First and Clockwork*

У цій книзі Стів Андерсон дає змогу розглянути зсередини мислення та дії найуспішнішого підприємця в історії. Застосовуючи 14 принципів зростання, які Стів виокремив у «Листах Безоса» до акціонерів, кожен може спростити й налаштувати вибухонебезпечне зростання бізнесу».

Кріс Туфф, автор бестселера *USA Today The Millennial Whisperer*

Ви ризикова людина? Зізнаюся, інколи мені не дають спокою думки «А раптом...?». Тому мені подобається підхід Андерсона. Він відкидає страх із ризику: дає нам план і парашут, аналізує шляхи, якими Джефф Безос перетворив ризик на свій успіх, навіть коли схожі «а раптом...», можливо, стримували його. Тож, якщо ризик не зумовить зміни, яких ми очікували, то може пролити світло на ліпші можливості: й для створення бізнесу чи розширення просвітницької роботи, і для поліпшення життя. Ця книга — це нагорода для тих, хто мріє про щось більше».

Петсі Клермон, наставник із креативності автор бестселера *You Are More Than You Know*

Чому зростання бізнесу таке складне, коли перед нами є перевірені стратегії? Розумна, лаконічна і неймовірно добре проаналізована книга Стіва Андерсона окреслює принципи успіху в бізнесі — безпосередньо від найефективнішого шанувальника ризику сучасності. Якщо ви хочете доходити розумних рішень і заробляти більше грошей, зробіть для себе

копію «Листів Безоса» і починайте читати. Я не могла від них відірватися.

Джанет Світчер, автор бестселера *New York Times* (у співавторстві з Джеком Кенфілдом) *The Success Principles: How to Get from Where You Are to Where You Want to Be*

У цій пізнавальній і захопливій роботі Стів Андерсон переносить нас у неймовірну подорож через листи генерального директора Джеффа Безоса, щоб розкрити принципи і практики, які зробили можливим блискучий підйом компанії Amazon від інтернет-продажу книг до корпоративного джаггернаута. Ця книга беззаперечно належить до категорії «must read».

Іан Морган Крон, автор бестселера *The Road Back to You*

Працюючи фахівцем із директ-маркетингу протягом майже сорока років, я знаю як життєво важливо підвищувати ефективність в усьому, що ми пропонуємо. Amazon посідає чільне місце у збільшенні вартості, позаяк Безос уперше відкрив свою інтернет-книгарню в 1990-ті. Тепер Стів Андерсон додав незмірну цінність для всіх нас, розкривши те, що зробило компанію Amazon такою успішною завдяки 14 принципам.

Я вважаю, що те, що розкрито в «Листах Безоса», справді має потенціал змінити світ на краще. Дякуємо, Стіве, за такий подарунок!

Браян Курц, *Titans Marketing* колишній менеджер із розвитку в компанії *Boardroom Inc.* автор бестселера *Overdeliver*

Ваш світ бізнесу — це 3D-фільм. Тепер ви отримаєте ЄДИНУ пару окулярів, щоб побачити всі можливості... Мало книг для бізнесу скеровують ваші думки на абсолютно нову траєкторію і підіймають на максимальний рівень реальних досягнень. Також багато авторів не дають чіткої інтерпретації та справедливого

діючого аналізу того, як справжній геній, що будує бізнес, насправді бачить майбутнє і виявляє командування і контроль над усім, що робить це можливим.

Стів Андерсон узяв рідкісний (але очевидно зне-зброюючий) шлях аналізу, глибокої інтерпретації, а потім кропіткого порівняння кожного з річних листів до акціонерів Джеффа Безоса. Він розібрався з універсальним кодом «гіперзростання» бізнесу, якого Безос чітко навчає будь-кого в бізнесі.

Стів здатний розшифрувати, а потім зламати код Безоса, він дає змогу отримати 360-градусну інтерпретацію і повний переклад того, як Безос бу-дував кожен етап компанії Amazon. Він розкриває, чому Безос обрав саме ті стратегічні процеси, шляхи і строки, якими керувався. Потім Стів показує кожному читачеві, як буквально адаптувати та застосувати гормони росту в стилі Amazon до всього, хай що ви робитимете.

Суперлогічний підхід і дивовижна здатність Сті-ва інтерпретувати, визначати, а потім пояснювати справжнє значення висловлювань Безоса і його подальші дії неймовірно захоплює. Я ніколи не бачив чогось схожого в бізнес-книзі чи біографії.

Якщо ви досі не зрозуміли, я безперечно (і переконливо) рекомендую цю книгу всім у бізнесі, хто хоче стати кимось більшим за звичайного виконавця.

Джей Абрахам, усесвітньо відомий бізнес-стратег автор бестселеру *Getting Everything You Can Out of All You've Got*

Примітка від видавця

(Morgan James Publishing)

Лише кілька книг в історії стають справді чимось особливим, на що варто звернути увагу, — тим, на що реагують бізнес-лідери і змінюють свій курс. Працюючи у видавництві, ми знаємо їхню здатність змінювати світ. Джеффу Безосу вдалося побачити майбутнє і забезпечити людей потрібними товарами у спосіб, який раніше ніхто й уявити не міг. Тепер ми пишаємося, що стали видавцем іще однієї такої книги.

«Листи Безоса» допоможуть компаніям у всьому світі зростати і дедалі поширювати ідеї й послуги, які допомагають формувати й удосконалювати світ, як це робить Джефф Безос.

Молодчина, Стів!

Передмова

Коли люди запитують мене, яку єдину річ їм потрібно зробити, щоб негайно досягти успіху в бізнесі, я кажу: «Найміть персонального наставника». За останні двадцять років — як колишній голова і генеральний директор видавничого бізнесу з виторгом 250 мільйонів доларів, а нині як засновник і генеральний директор власної фірми з розвитку лідерських якостей — я впевнився, що працюю з найліпшими інструкторами, які допомагають мені отримати проривні результати в особистій і професійній сферах.

Спілкуючись із наставником, я застосовував мудрість, бачення та досвід інших. Мої інструктори поділилися тим, чого навчилися на своєму шляху до успіху, і розповіли про висновки, які зробили зі своїх невдач (що для мене зазвичай іще корисніше). Вони змалювали мені певні речі з іншої позиції, коли я обмежував себе власним баченням. Їхні мудрість і проникливість допомогли мені вести бізнес як у погані, так і в хороші часи. Насправді, без сумніву можу стверджувати, що завдяки наставникам я пішов значно далі, ніж міг би зробити це самотужки.

Ким є хороший наставник? Хтось, хто пішов далі, ніж ви, бачив більше ніж ви, зазнав невдач у цікавих ситуаціях і зіткнувся з викликами. Чимало людей підходить під цей опис, однак вирізнятиметься лише одна особлива людина.

Уявіть, що засновник і генеральний директор компанії Amazon Джефф Безос став вашим наставником із бізнесу. Я неодмінно скористався б можливістю і поставив йому не таке вже й просте запитання: «Як саме Ви створили і підняли

Amazon?». І тоді я без сумніву застосував би його міркування і досвід, щоб створити свій бізнес. Хто цього не зробив би?

На жаль, це, мабуть, неможливо ні для вас, ні для мене. Та на щастя, у «Листах Безоса» мій друг Стів Андерсон зміг нам допомогти. «Листи Безоса» — це світ, де Безос мов і справді ваш наставник із бізнесу. Ви можете бачити, що він бачить, думати, що він думає, а потім застосувати це до власного бізнесу у такий спосіб, про який ви, ймовірно, ніколи не думали раніше — за допомогою способів, якими Безос користувався, щоб зробити компанію Amazon однією з найуспішніших у світі.

Як Стів це зробив? Він проаналізував листи Безоса до акціонерів Amazon і визначив 14 принципів зростання. Деякі з цих понять очевидні в листах, інші ж лежать просто на поверхні. Та Стів показує, як вони працюють разом, щоб сприяти масштабуванню Amazon на відміну від будь-якої іншої компанії. Ці уявлення ховалися просто перед очима, але я думаю, що тільки Стів зміг побачити їх такими, якими вони є насправді.

Стів десятиліттями досліджував і аналізував тенденції в бізнесі й технологіях, зокрема ті, що зосереджені на ризиках, і його сприйняття відрізняється від того, яке виникає в нас. Він тримає руку на пульсі того, що на горизонті, і розуміє, як ви можете використовувати майбутні можливості на свою користь.

Уявіть, ніби Стів — це провідник до розуму Джеффа Безоса. Він схожий на археолога, який, копаючи глибоко в Amazon, знаходить чудову конструкцію, яку мало хто зміг зрозуміти або чиї написи мало хто розшифрував. Проте Стів розшифрував логіку, що ховається в листах Безоса, для всіх нас, і переклав її мовою, яку одночасно легко зрозуміти й застосувати майже в кожній компанії.

Крім того, Стів розповів захопливі історії про все, починаючи від того, як Безос пережив «успішну невдачу», і

закінчуючи поглядами Безоса на космос. Ці історії стають стежками до шляху зростання, якого ми всі можемо досягнути в майбутньому.

З Безосом у ролі вашого наставника і Стівом у ролі перекладача, ви чітко побачите, як підняти свій бізнес на вищий, продуктивніший, вражаючий рівень. Якщо ви застосуєте до свого бізнесу 14 принципів зростання Стіва, розкритих у листах Безоса, то отримаєте все необхідне для розвитку свого бізнесу за прикладом компанії Amazon.

Майкл Хаятт,

генеральний директор Michael Hyatt & Company

автор бестселера New York Times Free to Focus and Your Best Year Ever

Ризик і зростання

Після тридцяти п'яти з гаком років вивчення ділового боку ризику я вважаю, що насправді існує лише два його види: ризики дії і ризики бездіяльності. Інакше кажучи, ризики, які ви берете на себе та ризики, яких ви уникаєте.

Завдяки Джеффу Безосу компанія Amazon найшвидше за всю історію бізнесу досягла 100 мільярдів доларів продажів.

Тож як він це зробив?

Джефф Безос, мабуть, майстер ризику.

* * *

Як спікер і консультант із питань технологій і ризиків я знаю, що багато людей вважають важливим постійний захист від ризику. Ризик розглядають як «докорінно поганий», тому люди роблять усе можливе, щоб переконатися, що вони захищені від чогось непередбаченого й руйнівного, що як наслідок зробить їх вразливими до фінансових коливань.

Однак я не розглядаю ризик у такий спосіб... і, я виявив, що в цьому в нас із Джеффом Безосом є дещо спільне.

Я зрозумів, що існує невід'ємний зв'язок між ризиком і зростанням бізнесу, який багато людей просто не помічають. З такої позиції ризик можна висвітлити з дуже позитивного боку. Ось чому в цій книзі я розглядаю зростання компанії Amazon із дещо іншої позиції, а саме — крізь призму ризику.

Так, кожен бізнес — це ризик, але випадковий (як-от, якщо кинути гральні кубики). Ви ніколи не можете наперед визначити результат. Однак Безос ризикує навмисно, що

більшість підприємств, якщо вони досвідчені, також можуть використовувати для досягнення ліпших результатів.

Я переконаний: те, що допомагало компанії Amazon зростати, зводиться до унікального підходу Джеффа Безоса щодо прийняття і зменшення ризику та його прихильності до створення культури експериментів і винаходів. Усе це базується на його поглядах на успіх і, власне, на невдачу.

ПОЧАТОК

У липні 1994 року тридцятирічний Джефф Безос запустив маленьку інтернет-книгарню під назвою Amazon.com, яку нарік на честь найдовшої річки в Південній Америці. (Цікаво, що Amazon.com спершу мали назвати «Кадабра», як в «абракадабра». Проте в останній момент Безос вирішив змінити ім'я, коли його адвокат помилково почув слово «кадавер»[2].)

Тож Amazon назвали на честь річки з двох причин. По-перше, щоб означити масштаб (Amazon.com, запущений із тегом «Найбільша книжкова крамниця на Землі»), і по-друге, в той час веб-сайти часто ранжували в алфавітному порядку, тож назва Amazon з'явиться першою.

Те, що почалось як проста ідея, швидко перетворилося на одну з найдорожчих компаній світу (засновану на капіталізації ринку), яка стоїть поруч із Apple, Microsoft і Google. Amazon — це компанія, яка найшвидше за всю історію бізнесу досягла 100 млрд доларів у продажах. Це була одна з перших компаній, яку оцінили в 1 трлн доларів. У ній працює понад 647 тис. осіб, що за чисельністю перевищує населення багатьох країн, зокрема Люксембургу, Ісландії та Багамів. У 2010 році Безос сказав:

«У мене виникла ідея запустити Amazon 16 років тому. Я натрапив на факт, що використання інтернету щороку зростало на 2300%. Я ніколи не бачив і не чув про щось, що розвивалося так швидко, тож думка про створення інтернет-книгарні з

мільйонами тайтлів — чогось, що просто не могло існувати у фізичному світі, — дуже мене захопила.

Мені щойно виповнилося 30 років, і я вже рік як був одружений. Я сказав дружині, Маккензі, що хочу залишити роботу і зайнятися цією божевільною справою, яка, мабуть, не вигорить, позаяк більшість стартапів зазнають невдачі, і я не мав жодного уявлення, що чекатиме на нас. Маккензі (теж випускниця Принстону, яка сидить тут, у другому ряду) відповіла, що я маю ризикнути.

Коли я був маленьким хлопчиком, любив ходити в гараж і створювати різні винаходи. Я змайстрував автоматичні ворота із заповнених цементом шин, сонячну плиту з парасольки і фольги, яка не дуже добре працювала, електричну сигналізацію, яка попереджала мене про вторгнення молодшого брата в мою кімнату. Я завжди хотів стати винахідником, а Маккензі бажала, щоб я зайнявся тим, що мене надихає».

Виступ випускника бакалаврату Принстонського університету 2010 року[3].

Протягом перших двадцяти років компанія Amazon пережила економічну бульбашку доткомів, яка виникла на початку 2000-х, фінансову кризу й Велику рецесію 2007–2009 років і безліч інших фінансових потрясінь, які знищили багатьох сучасників Amazon.

На той момент, коли компанія Amazon досягла 1 трлн доларів 2018 року, Безос перевершив Білла Ґейтса, Ворена Бафіта й сім мільярдів інших людей і став найбагатшою людиною у світі, чистий дохід якої становить 137 млрд доларів (плюс-мінус).

Що сприяло цьому нечуваному зростанню?

І як Безос перетворив інтернет-книгарню на компанію на трильйон доларів за той період, коли незліченна кількість інших технологічних організацій і книгарень розпалася? Що ви

віддали б, щоб сам Безос пояснив таємниці, які допомогли Amazon перетворитися на компанію на трильйон доларів, а йому стати найбагатшою людиною у світі?

На щастя, Безос не працював за лаштунками, приховуючи свої механізми і стратегії, як Чарівник країни Оз. Тут свою роль виконують листи до акціонерів. Вони розкривають його мислення і стратегію від започаткування компанії Amazon аж до сьогодні.

Безос був надзвичайно кмітливим, коли справа стосувалася зростання компанії: він знав, що існує надзвичайне напруження між ризиком і зростанням. *Ви не зростаєте, якщо боїтеся ризикувати.*

Та ось де Безос робить те, що я вважаю неймовірно спритним: він вирішує вести гру по-різному, завжди оцінюючи свою «рентабельність».

«Рентабельність ризику» — це термін, який я використовую для позначення взаємозв'язку між вартістю ризику і його віддачею (яка не завжди є фінансовою). Це щось на кшталт рентабельності інвестицій, або ROI.

РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ РИЗИКУ

Від власника до адміністратора всі в бізнесі розуміють, що все, що ми робимо, має вартість і користь. Кожен долар, який ми витрачаємо на рекламу, виплату зарплати, закупівлю матеріалів, доставку товарів, створення веб-сайту й усе, що робимо, має взамін принести щось більше за долар. Кожна хвилина, яку ми проводимо, працюючи над чимось, має аналогічно створювати дохід, гідний витраченого часу.

Хоча здебільшого всі в бізнесі розглядають гроші, витрачені на бізнес через інвестиційні межі, майже ніхто не вважає інвестицією бізнес-ризик — за можливим винятком Джеффа Безоса.

Коли інтернет став мейнстримом, Безос швидко помітив, що 2300% темп зростання був винятковим. Він полишив стабільну роботу на Волл-стрит, щоб запустити бізнес в інтернеті, тимчасом як більшість інтернет-підприємств мали «сумнівну репутацію». Він узяв у кредит \$300 тис. від батьків і переїхав з родиною через усю країну, щоб почати невідомий бізнес.

Це було ризиковано? — Гадаю, так.

Пам'ятайте, що компанія Amazon починалася з інтернет-книгарні. *Ніхто не знав, що таке інтернет-книгарня.*

У 1997 році більшість людей не мали доступу до інтернету вдома, а якщо й мали, то через телефонні лінії (пам'ятаєте фільм «Вам лист?»).

Ось картина того, на що був схожий 1997 рік, коли Безос уперше запуслав Amazon: перша книга про Гаррі Поттера, «Гаррі Поттер і Філософський камінь»[4] (сьогоденної мільярдерки) Дж. К. Роулінг тоді тільки-но вийшов у Великій Британії. Інших книг, фільмів чи тематичних парків не було, лише книга про Гаррі Поттера, яку діти могли читати.

Рік 1997 також приніс нам Білла Клінтона, серіал «Друзі», фільм «Титанік» і м'які іграшки *Beanie Babies*; не існувало такого поняття, як «хмарні обчислення» (хмари й досі були лише на небосхилі). Netscape був браузером для тих, хто мав доступ до інтернету, а DVD-диски тільки починали свій шлях, бо до онлайн-переглядів ще варто було чекати двадцять років.

І Безос кинув свою роботу, щоб запустити інтернет-книгарню.

Безос, безумовно, ризикував своїм інтернет-бізнесом тоді, коли його, у ліпшому випадку, можна було назвати лотереєю. Лише за рік після того, як компанія Amazon з'явилася на ринку, Безос написав:

«Ми прогнозуємо, що наступні три з половиною роки будуть ще захопливішими. Ми працюємо над тим, щоб створити місце, куди десятки мільйонів клієнтів зможуть прийти, щоб відшукати і відкрити все, що їм заманеться придбати в інтернеті. Це справді День 1 для інтернету, і якщо ми добре виконаємо свій бізнес-план, це День 1 для Amazon.com. З огляду на те, що сталося, імовірно, це важко уявити, але ми вважаємо, що можливості й ризики, що передують нам, навіть більші за ті, що залишилися позаду. Нам доведеться зробити чимало усвідомлених і обдуманих виборів, деякі з яких будуть сміливими й нетрадиційними. Сподіваємося, чимало з них стануть для нас переможними. Без сумніву, деякі виявляться помилками».

Джефф Безос (Лист 1998 року)

За свою історію компанія Amazon зазнала кілька «помилочок», але водночас переживала небувале зростання.



Достатньо сказати, що, хоч Безос і почав з основної ідеї та бізнес-моделі, яка була схожа на те, ніби він усе поставив на карту, його план від початку був диверсифікацією. Різниця полягає в тому, що Безос завжди вдається до тестів, щоб побачити, чого хоче ринок, і вигадує від імені користувачів,

навіть коли вони самі не знають, чого хочуть. Його ризики були навмисними та обчисленими, але все-таки ризиками.

Джефф Безос почав, ризикуючи ідеєю інтернет-бізнесу, і за гроші, які зішкріб разом і з позикою від батьків, він утілив цю ідею в Amazon, компанії, яка здобула всесвітнє визнання і зробила його найбагатшою людиною світу.

І саме тому Безос є таким майстром ризику.

Чому «Листи Безоса»?

«...На цьому етапі ми вибираємо пріоритети зростання, бо вважаємо, що масштаб має вирішальне значення для реалізації потенціалу нашої бізнес-моделі».

Безос (Лист 1997 р.)

Кілька років тому я брав участь у галузевій робочій групі, яка досліджувала зміни природи ризику. Я почав досліджувати тему ризику в бізнесі, коли натрапив на щорічні листи до акціонерів, які Джефф Безос, засновник компанії Amazon, пише впродовж 21 року.

Я був студентом бізнесу, великого й малого, понад 25 років, і завжди «читав між рядками», щоб дізнатися, що відрізняє успіх від невдачі.

Коли я вивчав листи, у мене почали зароджуватися ідеї та закономірності. Я зрозумів, на що Безос насправді вказував у своїх листах, як Amazon стала компанією з найшвидшим зростанням і, на думку декого, найуспішнішою, яку будь-коли бачив світ.

Згодом, коли я аналізував і вивчав листи, мені стало очевидним, що насправді існують цикли і 14 принципів зростання, які можуть допомогти *будь-якому* бізнесу в *будь-якій* сфері.

Також було очевидно, що вам не потрібні мільярди доларів, щоб реалізувати будь-який із принципів.

Навіть у компанії Amazon не було мільярдів доларів, коли вона почала свій шлях (Безос насправді для початку взяв кредит у розмірі 300 тисяч доларів від своїх батьків).

Більшість принципів не коштують ані копійки. Ви могли б реалізувати їх для розвитку бізнесу в Кремнієвій долині, Нешвіллі, Лондоні чи Де-Мойн. Ви можете аналогічним чином легко застосувати їх для побудови технічної компанії, піцерії чи некомер-ційної організації.

Спершу я був дещо здивований, що насправді існує лише 14 принципів зростання, які зробили Amazon компанією на трильйон доларів. Я ретельно шукав більше, але все прямо підходило до одного або кількох із 14 принципів.

І, як і більшість ідей, що вражають, 14 принципів зростання (коли ви їх усвідомлюєте) доволі прості, та аж ніяк не банальні.

Вам не потрібен учений ступінь або величезна команда, щоб утілити один із них. Насправді, вивчивши їх, я впевнився, що кожен власник бізнесу може братися застосовувати ці принципи відразу.

Я це кажу, навіть не знаючи нічого про вас чи про вашу справу. Насправді, я працюю з державними і приватними компаніями десятиліттями і не пригадую жодного клієнта за багато років, який не міг би почати використовувати ці принципи негайно.

Не важливо, чи ви багатонаціональна корпорація, ФОП або нинішній еквівалент початкової інтернет-книгарні, перший крок до розширення вашого бізнесу, як це зробила компанія Amazon, — почати з основ, які розкриває Безос.

Від початку зауважу, що це не принципи визначені Безосом чи його компанією; вони мої — принципи, які я витягував, вивчаючи листи Безоса, які він писав своїм акціонерам, підтверджуючи позицію і зростання компанії Amazon на ринку.

На перший погляд, листи Безоса до акціонерів (які я просто називаю листами до акціонерів) пропонують читачам цікавий погляд на одну з найуспішніших світових компаній.

Та якщо ви копаєте глибше і читаєте листи до акціонерів як одну розповідь, а не двадцять і більше незалежних щорічних листів, як я вже сказав, з'являються закономірності. А коли ви читаєте листи до акціонерів у контексті становлення і розвитку компанії Amazon і того, що відбувалося в світі тоді, коли було написано кожен лист, то черпнете чимало корисного для розвитку бізнесу сьогодні.

Я проаналізував двадцять один лист до акціонерів[5] за період 1997–2018 років. Я дослідив, що Безос насправді сказав про те, як компанія Amazon діяла впродовж 1994–2018 років і що зумовило її феноменальне зростання. Я дослідив, що дієве, а що не працює. Я читав, перечитував, досліджував і розбирав усе про кожен із листів до акціонерів, щоб дізнатися, як Безос перетворив інтернет-книгарню на компанію на трильйон доларів лише за два десятиліття.

Вам, мабуть, цікаво, чи знав Джефф Безос ці принципи зростання, коли заснував компанію?

Що ж, і так, і ні.

Кінець безкоштовного уривку. Щоби читати далі, придбайте, будь ласка, повну версію книги.

ridmi
ТВІЙ УЛЮБЛЕНИЙ КНИЖКОВИЙ

КУПИТИ