

В ОДИН КЛИК

Джефф Безос
и история успеха
Amazon.com

Ричард Л. Брандт

КАРЬЕРА ПРЕСС
МОСКВА

УДК 65.011
ББК 65.290
Б87

Перевод с английского – Ирина Ющенко
One click. Jeff Bezos and the Rise of Amazon.com
Richard L. Brandt
Portfolio/Penguin, 2011

Брандт Р. Л.

Б87 В один клик. Джефф Безос и история успеха Amazon.com / Ричард Л. Брандт [пер. с англ. И. Ющенко]. – М.: Карьера Пресс, 2015. – 272 с.

ISBN 978-5-00074-030-9

Захватывающая история о создании Amazon.com. Как Джефф Безос из фрика-программиста превратился в величайшего интернет-предпринимателя нашей эпохи, который изменил наш привычный мир. Как характер Джеффа Безоса и его бизнес-стратегия заставили Amazon буквально взлететь в первые строчки компаний, занимающихся онлайн-торговлей.

Ричард Л. Брандт — журналист, обладатель множества премий и наград. Брандт — бывший корреспондент BusinessWeek, удостоившийся премии National Magazine Award. Автор книги «Гугловоды», посвященной основателям компании Google.

Издательство «Карьера Пресс» благодарит Лизу Биргер за участие в работе над книгой.

УДК 65.011
ББК 65.290

ISBN 978-5-00074-030-9

© Richard L. Brandt, 2011

© ООО «Карьера Пресс». Перевод и издание на русском языке, оформление, 2015

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

This edition published by arrangement with **Portfolio**, a member of Penguin Group (USA) Inc.

Оглавление

Глава 1. Один клик — это еще не все	1
Глава 2. Портрет предпринимателя в молодые годы	25
Глава 3. Джефф выходит на работу	43
Глава 4. Джефф выходит в Интернет	55
Глава 5. Три «ботаника» и бухгалтер	67
Глава 6. Как создать самый лучший в мире магазин	85
Глава 7. Проблемы роста	103
Глава 8. Не в деньгах счастье	117
Глава 9. Малыш растет	129
Глава 10. Это кто здесь «просто книжный»?	143
Глава 11. Крах	163
Глава 12. Безос ставит на Kindle	179
Глава 13. Amazon — смерть книжным магазинам?	197
Глава 14. Славный парень с забавным смехом	209
Глава 15. А руководитель из него какой?	219
Глава 16. Голова в облаках	231
Глава 17. Шаг за шагом, без страха	245
Примечания	253

Глава 10

Это кто здесь «просто книжный»?

Безос планировал выйти на другие рынки помимо книжного еще за год до того, как планы эти стали известны широкой общественности. К концу 1998 года Безос доказал, что его онлайн-магазин способен конкурировать с реальными магазинами, пусть не по прибыльности, но по уровню продаж — безусловно. В компании Amazon трудились 1600 сотрудников, ежегодный доход составлял 375 тысяч на каждого. 27 тысяч сотрудников Barnes & Noble приносили компании меньше трети от этой суммы. Начиная с 1995 года, года открытия магазина Amazon, уровень продаж выросал вдвое в среднем каждые 2,4 месяца. В конце 1998 года продажи продолжали расти на 300 с лишним процентов в год, в то время как у Barnes & Noble — только на 10 процентов. Магазин совершал полный оборот товара двадцать четыре раза в год, а Barnes & Noble — всего трижды.

Теперь Безос готов был взяться не только за книги. В июне того же года, после многих месяцев планирования, он открыл музыкальный магазин, в котором продавал CD-диски по тому же принципу, что и книги. У магазина имелась база данных, включавшая в себя 125 тысяч наименований, имевшихся в продаже. Это было в десять раз больше, чем могло предложить большинство офлайн-магазинов музыкальных записей, причем у Безоса та же самая музыка продавалась со скидкой до 40 процентов. На сайте имелись отзывы профессионалов и ценителей, список самых продаваемых произведений, раздел музыкальных новостей, рекомендации и список «обязательных» произведений, которые должен был иметь каждый пожелавший собрать музыкальную коллекцию.

Рассказывая об открытии нового магазина, Безос открыто заявил о своих дальнейших целях. «Наша стратегия такова: мы хотим стать центром электронной торговли, — сказал он. — Мы хотим, чтобы любой человек, задумавший купить что-либо в онлайн, приходил к нам, даже если мы этим товаром не торгуем. Мы хотим, чтобы людям было проще находить товары в Интернете, узнавать о вещах, которые они, возможно, захотят купить в онлайн, и не важно, если сами мы этого не продаем»¹.

Кроме того, он сказал, что всегда планировал именно это, хотя знали о его планах немногие. В октябре того же года журналист, бравший у Безоса интервью для *San Jose Mercury News*, спросил, является ли продажа CD-дисков естественным следствием того, что Amazon переросла

сама себя, или возможность расширения планировалась изначально. «Мы всегда говорили, что будем проникать в области, где сможем использовать три вещи, которыми обычно пользуются в бизнесе: свой бренд, свой набор навыков и свою клиентскую базу, — ответил он. — Естественно, в музыкальной области мы можем задействовать и то, и другое, и третье»².

Безос сам участвовал в создании сайта. Он умел делать вещи, с которыми рядовой торговец вряд ли справился бы. За несколько месяцев до открытия сайта он попросил клиентов Amazon «создать музыкальный магазин вашей мечты». На его предложение откликнулись примерно двадцать тысяч человек. Безос на все лады твердил о том, как ему важна обратная связь, но клиенты хотели от музыкального магазина того, к чему их приучил Amazon: большого выбора, низких цен и удобства в использовании. Ради исполнения последнего требования Безос попросту интегрировал магазин CD в уже существующую структуру Amazon: сайт был переделан так, чтобы легко переключаться между книжным и музыкальным магазинами, а такие опции, как заказ в один клик или консолидированный заказ, работали и с теми и с другими продуктами, которые падали в одну общую корзину.

Неудивительно, что после книг Безос взялся за музыкальные CD — они стояли вторым пунктом в списке, который он составил, когда раздумывал о своем будущем бизнесе в области интернет-торговли. Вполне ожидаемо, что из-за роста популярности интернет-торговли на сей

раз ему пришлось столкнуться с реальной конкуренцией. Магазины CDNow.com и n2k.com начали торговать музыкой онлайн примерно тогда же, когда Amazon взялся за книги. Ассортимент дисков в CDNow в два раза превосходил амазоновский. Стремясь противостоять конкуренту, CDNow и n2k приняли решение о слиянии в одну компанию.

Многие наблюдатели скептически относились к мысли о том, что Безос способен выйти за рамки книготорговли, так же как когда-то сомневались в его способности добиться успеха, торгуя книгами в Интернете. Газета *The Wall Street Journal* назвала его предприятие «рискованным», добавив, что «осваивая новые области, Amazon может утратить свою уникальность в глазах библиофилов и уничтожить свою репутацию магазина для истинных любителей книг»³. Кроме того, неподалеку маячили и более крупные конкуренты, такие как Columbia House и BMG Entertainment.

Было и еще одно но: рынок, на который выходила компания, отличался, как это ни было печально, низкой рентабельностью и, возможно, никогда не смог бы приносить компании доход. «Компания Amazon доказала свою способность дешево продавать массу книг и не получать от этого никакой прибыли; теперь она доказывает, что способна продавать массу музыкальных записей и зарабатывать на этом еще меньше», — сказал аналитик Джонатан Кохен из Merrill Lynch. Тем не менее многие аналитики с Уолл-стрит радовались тому, сколько денег

им приносят все растущие акции Amazon, и всегда охотно их покупали, веря в то, что Безос не подведет⁴.

Безос тоже верил, что справится с задачей. «Это не та область, в которой один победитель получает все, — говорил он. — Интернет-коммерция — обширное поле. Никогда такого не будет, чтобы одна компания подгребла под себя весь рынок. Но лидер, конечно, будет, и мы, конечно, сами хотим быть этим лидером в любой области, за которую возьмемся. А чтобы стать лидером, нужно все время думать о том, чтобы клиентам было приятно с вами работать. Мы следуем этому принципу, и потому превосходим размером своего ближайшего конкурента в области книготорговли в девять раз»⁵.

Иными словами, Безос считал, что ему следует делать все то же, что и в книготорговле: ориентироваться на покупателя и предлагать ему все, что он пожелает. Для этого Безос мог использовать все технологии, разработанные компанией для торговли книгами, — технологии и простоту их использования, которой конкурентам так никогда и не удалось достичь. И он был прав. Всего за четыре месяца магазин Amazon продал CD-дисков на 14 с лишним миллионов долларов, обойдя CDNow — прежнего лидера в области продажи музыки онлайн. И, в точном соответствии с прогнозами скептиков, потерял на этом деньги.

Тут следует заметить, что компания Amazon вовсе не была неуязвимой. Безос пользовался простой формулой, которую не так легко было реализовать на практике: превзойти конкурентов в области инноваций и дать

клиентам то, чего они хотят. Длительный успех нередко заставлял различные компании забывать о том, как на самом деле важны эти два фактора. Компании начинали ориентироваться в основном на прибыль да на повышение курса акций, считая, что, для того чтобы выиграть, следует поднимать цены и избавляться от лишнего персонала. Безос такой ошибки не совершил.

Впрочем, считать его лучшим в мире специалистом по введению инноваций и удовлетворению запросов клиентов тоже нельзя. Это звание по праву принадлежит Стиву Джобсу — когда тот решил подключить Apple к интернет-торговле музыкальными записями, то просто сделал так, чтобы любую композицию можно было моментально загрузить на компьютер. Превзойти Джобса не сумел никто, даже Безос. По всей видимости, последний думал в основном о материальных товарах и не пожелал встать в первых рядах тех, кто продавал виртуальные товары для загрузки. (Конечно, когда в 2003 году Джобс запустил iTunes, Безос уловил мысль и принялся придумывать Kindle.)

Торговля музыкой задержала ненадолго Безоса, и вскоре он пошел дальше. В ноябре 1997 года Безос позвонил Алану Джею, человеку, который создал лондонский веб-сайт под названием Internet Movie Database (IMDb). На этом сайте любители кино публиковали рецензии и делились сведениями о кинофильмах, телепередачах и актерах (как живых, так и покойных) и всевозможными любопытными фактами. Звонок от американского книготорговца стал для владельца сайта

полным сюрпризом, потому что сайт IMDb не продавал книг, да и вообще к торговле не имел никакого отношения. Создан он был в 1990 году, существовал на пожертвования, его владельцы даже не особенно стремились к прибыли — предложения о рекламе и заключении лицензионных соглашений они стали принимать только в 1996 году.

Безос предложил встретиться поговорить в Лондоне. Встреча растянулась на целый день, за ней последовала еще одна, на сей раз в Сиэтле. Безос предложил инвестировать в IMDb, но обещал, что она останется независимой компанией и будет свободна от обязательств. В апреле 1998 года компания Amazon купила ее всю целиком — это было ее первое приобретение — и сделала своей дочерней структурой. Причины этого необычного шага, разумеется, заключались в том, что Безос готовился открыть онлайн-торговлю DVD с кинофильмами. Купив IMDb, компания получила площадку для развития продаж DVD и в ноябре начала ими торговать. Всего через сорок пять дней компания Amazon уже была крупнейшим продавцом видео во всем Интернете — и по-прежнему не получала прибыли.

В июле 1998 года Безос освоил еще несколько областей, для чего тоже пришлось совершить некоторые приобретения. Так, он купил компанию PlanetAll, которая предлагала покупателям адресную книгу и календарь в онлайн. Календарь мог присылать напоминания на электронную почту. Сегодня эту услугу предлагает множество компаний, но в те годы она была уникальным

предложением, всю значимость которого Безос понял мгновенно. «PlanetAll использовала Интернет самым новаторским образом — нигде больше я такого не видел, — говорил он. — Это настоящий прорыв в очень значимой области, он дает нам возможность помнить обо всем важном... Я убежден, что PlanetAll станет одним из самых важных онлайн-приложений»⁶.

Второй его покупкой стал Junglee, сайт, помогавший покупателям сравнивать товары. Когда покупатель искал через Junglee тот или иной товар, сайт просматривал Интернет, находил другие сайты, продававшие этот продукт, и разворачивал перед покупателем список с указанием цены товара на каждом из них. «В Junglee работают уникальные люди, — говорил Безос. — Вместе мы поможем покупателю искать и находить товар, который ему захочется купить»⁷.

Таким образом, Безос показал, что ему важнее наилучшим образом обслужить покупателя, нежели продать ему товар. «Пусть даже мы сами не торгуем тем, что хочет покупатель, — говорит Безос. — Тогда мы просто поможем человеку найти нужный товар на каком-нибудь другом сайте». При всем при том идея отсылать покупателя на другой сайт стала считаться ценным средством завоевания лояльности только после появления сервиса Google.

Впрочем, у Безоса имелись и другие, скрытые мотивы для всего, что он делал. Программы, которые он использовал, позже стали составной частью заменивших их магазинов zShop, которые позже превратились в Amazon

Marketplace — сайт, посредством которого частные лица и торговые компании всех мастей могут торговать своими товарами через Amazon (который берет себе от 5 до 25 процентов с продаж). Теперь розничные торговцы могли пользоваться программами, которые Amazon разработала для организации продаж, а покупатели были уверены, что товары придут точно в срок.

Большинство наблюдателей — в том числе кое-кто из амазоновцев — считали эту идею сумасшествием. Позволить конкурентам продавать свои товары через Amazon и конкурировать с товарами, которые хочет продать сам магазин? Но Безос знал, что покупатель и так найдет другие товары в Интернете, хотя будет это труднее, чем искать их через Amazon. Позволив другим торговать через свой магазин, он сделал так, что сайт Amazon стал лучшим местом для поиска любых товаров. Здравый смысл опять был посрамлен, а мудрость Безоса восторжествовала. По оценкам Forrester, в последнем квартале 2010 года 35 процентов квартальной прибыли компании были получены именно на площадке Marketplace.

Не все новаторские идеи Безоса бывали успешны. В марте 1999 года он открыл на сайте площадку Amazon Auctions и вознамерился конкурировать с eBay, но проиграл. Сайт eBay оказался слишком сильным противником. Впрочем, это не пошатнуло позиции Безоса как крупного предпринимателя. Первая заповедь Силиконовой долины гласит: проведи эксперимент, что сработало — оставь, что не вышло — брось. Главное — знать,

когда нужно цепляться за идею, а когда имеет смысл пойти на попятную.

Тогда же, в девяносто восьмом, компания Amazon вышла за пределы Соединенных Штатов. Первые зарубежные сайты Безоса открылись в Великобритании и Германии. Интернет шагал по планете семимильными шагами, и Безос снова решил действовать быстро, тем более что теперь он располагал деньгами от акций и мог свободно их использовать. Он объяснял свои действия тем, что время не ждет, и признавался, что никогда не собирался останавливаться на торговле книгами:

«В освоении новых товаров и новых рынков мы придерживались принципа «лучше позже, чем раньше». Почему позже — лучше? Потому что сначала нам нужно было направить все свои усилия на книготорговлю и расти до тех пор, пока мы не достигнем удобных нам размеров. Вокруг всегда масса возможностей для расширения. Если нам предстоит ошибиться, то пусть нашей ошибкой будет медлительность. К счастью, мы не связаны финансовыми соображениями, а вот человеческий фактор нас держит крепко. Мы можем осваивать новые возможности только после того, как население Интернета отбросит ограничения... Единственный и самый главный наш критерий, которым мы руководствуемся, покупая новую компанию, таков: кто за ней стоит, кто из обитателей Интернета ей верен? Мы ищем

бизнес-атлетов сетевого пространства, ищем компании, культура которых схожа с нашей»⁸.

Когда Безос стал выходить на международные рынки, крупное немецкое издательство Bertelsmann AG подумало, что неплохо было бы заполучить его в партнеры. Глава Bertelsmann Томас Миддельхофф сделал Безосу деловое предложение и даже отправил за ним корпоративный самолет в Турцию, где отдыхал Джефф. Когда Безос прилетел в Германию, приехавший забрать его из аэропорта водитель Миддельхоффа был весьма удивлен, обнаружив, что американский миллиардер одет совершенно простецки, да к тому же несет за плечом ярко-желтый рюкзак.

Встреча Миддельхоффа и Безоса длилась четыре часа. Миддельхофф хотел создать в Европе совместное с Amazonом предприятие, 50 процентов которого принадлежали бы Безосу, а другие 50 — Миддельхоффу. Было очевидно, что, если сделка будет заключена, компания Amazon сможет без труда получать книги издательства Bertelsmann, возможно даже со скидкой, да и книги других издательств, принадлежащих немецкому гиганту, — тоже (в частности, компании Миддельхоффа принадлежало издательство Random House). Кроме того, у издательства уже имелось совместное предприятие с America Online в Европе, а это означало, что у магазина Amazon может появиться новая рекламная площадка. Но Безос отказался от предложения. Он не объяснил причины своего отказа журналистам, сказав только, что

они с Миддельхоффом не пришли к соглашению. Миддельхофф же заявил в прессе, что, по его мнению, Безос не хотел, чтобы издательство Bertelsmann имело слишком большое влияние. «Джефф боялся потерять контроль», — сказал Миддельхофф⁹.

В результате издательство Bertelsmann предложило 300 миллионов долларов за пятидесятипроцентную долю в сайте компании Barnes & Noble, который назывался Barnesandnoble.com. «Цель у нас одна: побороться с Amazon в Соединенных Штатах», — сказал Миддельхофф¹⁰.

Сделка эта выглядела как женитьба на уродливой мачехиной дочке вместо Золушки, потому что за предыдущие шесть месяцев сайт Barnesandnoble.com продал книг всего на 22 миллиона долларов, в то время как Amazon выручила почти в десять раз больше. Но некоторые наблюдатели решили — опять, — что сделка может угрожать планам Amazon по выходу на новые рынки. Издательство Bertelsmann ворочало большими деньгами, а связанные с этим преимущества, от которых оказалась Amazon, теперь отошли к Barnesandnoble.com. Журнал *Fortune* вышел с заголовком, гласившим: «Амазон: недолго музыка играла?»

Во главе нового предприятия Миддельхофф поставил Джонатана Балкли, под водительством которого состоялся выход компании AOL на британский рынок. Журнал *The New York Times* сообщил, что задача Балкли заключается в том, чтобы «сделать положение мистера Безоса как можно более жалким»¹¹. Миддельхофф был

уверен в успехе. «Будущее покажет, кто окажется лучше, Джефф или Джонатан, — говорил он. — Лично я ставлю на Джонатана».

Сам Балкли выражался еще жестче. Он заметил, что издательство Bertelsmann может предложить читателю 4,5 миллиона изданий, а в базе данных Amazon числится всего 3 миллиона. Вдобавок компания Barnes & Noble попыталась купить крупнейшего поставщика книг компании Amazon — компанию Ingram. «У нас есть цель. Мы не замечаем препятствий», — заявил Балкли¹².

В январе 2000 года, спустя один год и один месяц после назначения на должность, Балкли ушел с поста, сказав, что хочет провести больше времени со своей семьей и своими инвестициями. Его уход состоялся сразу после того, как он сообщил, что продажи в Barnesandnoble.com за прошедший квартал утроились и составили 81,5 миллиона долларов. Доходы магазина Amazon за четвертый квартал выросли больше чем в три с половиной раза — до 250 миллионов долларов. И не в том дело, что с компанией Amazon невозможно соревноваться, просто она движется слишком быстро. Объяснить это можно постоянным стремлением Безоса оказаться на рынке первым, предложить наилучший сервис и держаться впереди конкурентов.

Весь 1999 год Безос расширял компанию в безумном темпе — покупал новые компании или инвестировал в них, и почти каждый месяц осваивал новую область. В феврале он вложил средства в Drugstore.com. В марте занялся аукционным бизнесом, купил e-Niche

(сайт, где продавали и покупали музыкальные записи), MusicFind — для расширения продаж CD, BiblioFind — для поиска редких книг, сайт розничной торговли Accert.com, компанию под названием Alexa Internet (она отслеживала сайты, на которых вы бываете, а затем предлагала вам другие, которые могли бы вас заинтересовать), а к ней добавил zBubbles, который с помощью базы данных Alexa давал советы, где что купить (в том числе товары из магазина Amazon), всякий раз, когда человек посещал сайт с обзором товаров. В том же месяце он попытался купить Blue Mountain Arts, компанию, торговавшую в онлайн поздравительными открытками, однако получил отпор и создал собственную компанию для конкуренции с Blue Mountain. В мае он инвестировал в HomeGrocer.com. В июне вложил 45 миллионов долларов в аукционный дом Sotheby's, насчитывающий 250 лет, и таким образом добавил к своему аукционному бизнесу торговлю дорогостоящим антиквариатом. В июле компания начала напрямую торговать бытовой техникой, игрушками и играми, а кроме того, купила почти половину компании Gear.com — розничного продавца спортивных товаров. В сентябре Безос инвестировал в Della & James — сайт списков свадебных подарков. Он начал продавать товары для ремонта, программное обеспечение, видеоигры, ювелирные и кожаные изделия (инвестировал для этого 10 миллионов долларов в Ashford.com). В ноябре на сайте появилась опция «Идеи подарков», и одновременно Безос подписал соглашение с Next-Card, Inc., и в свет вышла карта Visa

с логотипом Amazon. В ноябре же были анонсированы магазины zShop — предшественники площадки Amazon Marketplace, через которые могли продавать свои товары на сайте Amazon различные компании и частные лица.

Сделав анонс, Безос изменил логотип Amazon. Теперь вместо логотипа, на котором буква А в слове Amazon изображала стилизованную реку, появилось просто слово Amazon, а ниже — изогнутая стрелка от буквы А к букве Z. Замысел заключался в том, чтобы показать, что отныне покупатели могут купить с помощью Amazon абсолютно все, от А до Z, даже если сам Amazon этим товаром не торгует. А если торгует, но у других он стоит дешевле, тогда, решил Безос, пусть человек купит его у другого продавца по более низкой цене, но через Amazon.

В ту пору Безос говорил об этом практически как об акте чистого альтруизма по отношению к покупателям. «Если в тех областях, где мы сами торгуем, мы не конкурентоспособны, нам не следует мешать покупателю», — говорил он, объявляя об открытии площадки zShops. Впрочем, при этом он ясно дал понять, что не будет мешать покупателю ровно до того момента, пока он не покинет магазин Amazon. «Нам не важно, будет ли продажа организована через zShops или мы сами продадим что-то напрямую; нам все равно, — добавил он. — Не можем же мы торговать всем на свете. Приходится объединяться с другими продавцами».

В общем, главная мысль была ясна: что бы вам ни было нужно, с помощью Amazon вы найдете это по са-

мой выгодной цене. А если даже цена будет и не самой выгодной, то разница будет компенсирована надежностью, которую обеспечит Amazon. Репутация эта и закрепилась за магазином, и сохраняется по сей день.

Впрочем, всемогущество компании имело и оборотную сторону. Когда Amazon приобрела компанию Alexa и получила возможность рекомендовать товары, которые, по ее мнению, могли понравиться покупателю, люди осознали, что гигант онлайн-продаж накапливает массу данных о том, что они покупали и чем интересовались. Некоторым от этого стало как-то неуютно. В январе 2000 года житель Сан-Франциско подал в суд на компанию Alexa, заявив, что она передала его персональные данные компании Amazon без его на то согласия. Одновременно с этим подал жалобу в Федеральную торговую комиссию консультант по интернет-безопасности Ричард М. Смит, заявивший, что Amazon собирает больше персональных данных, чем дозволено.

Чтобы справиться с растущим недовольством, компании Amazon пришлось более четко изложить свои принципы в «Соглашении о личных данных», которое все равно никто никогда не читает. На практике Amazon и по сей день является одной из крупнейших фабрик по сбору данных о людях, которые пользовались ее услугами. Впрочем, сегодня почетное звание главного пугала для защитников личных данных принадлежит не Amazon, а Google. (Когда в 2010 году компания Google объявила, что начинает торговать книгами, поборники неприкосновенности личных данных жаловались даже,

что компания получит слишком много данных о том, какие книги люди покупают; при этом о базах Amazon они, кажется, позабыли напрочь.)

При всем при том в 1999 году стоимость акций Amazon падала, словно Икар, не совладавший с крыльями. Аналитики с Уолл-стрит и все прочие, кто твердил о неприбыльности компании, были заклеены как ретрограды и пессимисты, не разбирающиеся в современной экономике Интернета. В апреле 1998 года интернет-аналитик Кейт Бенджамин из BancAmerica Robertson Stephens (Сан-Франциско) бодро окрестил Amazon «олицетворением интернет-коммерции». С ним был полностью согласен Генри Блджет, интернет-аналитик компании Merrill Lynch, который стал известен благодаря своей почти сверхъестественной проницательности, позволившей ему предсказать удивительный рост Amazon и прочих интернет-компаний.

Впрочем, все больше становилось и скептиков. Очень многие знающие люди считали, что интернет-экономика — это пузырь, который рано или поздно лопнет. Вопрос был лишь в том, когда это случится. Когда же пузырь схлопнется, положение Amazon, полагали они, пошатнется. В 1999 году компания объявила, что потеряла 720 миллионов и залезла в долги на 2 миллиарда, что стоило ей 125 миллионов одних процентов в год. Но могла ли она продолжать идти тем же курсом, не имея растущих в цене акций, из которых Безос извлекал средства и капитал для того, чтобы строить склады, закупать

книги, приобретать все новые и новые компании и прямым ходом идти к своей мечте — созданию крупнейшей компании розничной торговли во всем мире?

В мартовском номере *The New York Times* за 1999 год была напечатана аналитическая статья, автор которой, Питер де Йонге, перу которого принадлежало несколько книг, выразил бытовавшие в ту пору скептические взгляды на вопрос: «Несмотря на ночующих на работе сотрудников, на татуированных панков, которые ворочают упаковки книг на базе, на золотистых ретриверов, которые слоняются по коридорам штаб-квартиры, Amazon.com была и остается компанией, которая хоть и стоит 20 миллиардов долларов и имеет 2100 человек персонала, но построена на зыбком пузыре, отчего вся ее устойчивость в условиях постоянного роста и отсутствия прибыли обретает пугающую ненадежность»¹³. В ноябре 1999 года журнал *Barron's* написал, что акции компании Amazon (а также Microsoft) относятся к числу наиболее переоцененных на рынке.

На самом деле никто не знал, кому верить. Однако к концу 1999 года все были уверены в одном: Джефф Безос изменил розничную торговлю навсегда. Он заявлял, что на сайте Amazon продается восемнадцать миллионов различных товаров. В декабре 1999 журнал *Time* объявил Безоса «человеком года». Безос находился на вершине отрасли, которую сам же и создал, и казалось, что поколебать его положения не может ничто. Однако гора, на которой он стоял, подобно Моисею, уже начала крошиться у него под ногами. Он достиг многого, за

В один клик. Джефф Безос и Энрико Делла Рокка «Amazon.com»?

исключением одной-единственной вещи, которой на словах не придавал особого значения: его компания так и не начала приносить прибыль.