



Саре и Линн

Содержание

Введение	9
Первая часть. БЫТЬ АМАЗОНЦЕМ	
Введение в первую часть	23
1. Компоновочные блоки. <i>Принципы Лидерства и механизмы</i>	27
2. Подбор персонала. <i>Уникальный процесс Bar Raiser</i>	47
3. Организация. <i>Отдельное однопотокное руководство</i>	79
4. Обмен информацией. <i>Описания и шестистраничник</i>	110
5. Работа наоборот. <i>Начинать с желаемого клиентского опыта</i> ...	134
6. Показатели. <i>Управляйте вашими входными показателями, а не выходными</i>	162
Вторая часть. МАШИНА ДЛЯ ИЗОБРЕТЕНИЙ В ДЕЙСТВИИ	
Введение во вторую часть	201
7. Kindle	209
8. Prime	241
9. Prime Video	268
10. Облако Amazon (AWS)	301
Заключение. Быть Amazonцем вне Amazon	323

Приложение А. Примеры отзывов об интервью	328
Приложение Б. Примеры тезисов текстового описания и FAQ	332
Приложение В. Хронология событий в книге	337
Благодарности	339
Ссылки	342

Введение

Назвать Amazon нестандартной компанией было бы преуменьшением. Его самые значимые инициативы часто подвергались критике, высмеивались и объявлялись глупыми. Один бизнес-эксперт даже окрестил их «Amazon.хана»¹. Но Amazon раз за разом доказывал, что скептики неправы. Состоявшиеся конкуренты и амбициозные новички изучали Amazon снаружи, в надежде раскрыть и использовать секреты успеха. И, хотя многие компании уже приняли на вооружение наиболее известные принципы работы Amazon, даже самые ревностные последователи не смогли скопировать инновационную культуру, которая помогает Amazon сохранять лидирующие позиции.

Разумеется, компания не раз попадала под пристальное внимание и критиковалась за ее методы ведения бизнеса. Некоторые выступают против влияния Amazon на деловой мир и даже на человечество в целом*. Безусловно, эти мнения очень важны, и не только

* В своем письме к акционерам от 16 апреля 2020 года, вскоре после начала пандемии коронавируса, Джефф Безос рассмотрел влияние Amazon на различные сферы жизни. Он описал усилия компании по удовлетворению потребностей людей, находящихся в локдауне. Также он рассказал о мерах безопасности в центрах выполнения заказов, ускоренной программе Amazon по существенному увеличению объемов тестирования и партнерстве Amazon Web Services с ВОЗ и другими организациями здравоохранения. Он анонсировал увеличение минимальной заработной платы в Amazon и двукратное увеличение оплаты сверхурочных работ. В этом письме также было обозначено «Обязательство по климату»: к 2024 году использовать возобновляемую энергию на 80 процентов и к 2040 году достигнуть нулевого выброса углекислого газа. Более подробная информация об этих и других инициативах Amazon по улучшению жизни своих работников, клиентов и человечества в целом приведена на <http://blog.aboutamazon.com/company-news/2019-letter-to-shareholders>.

из-за того, что они затрагивают проблемы большого количества людей и сообществ, но и потому что неудачные попытки разобраться с ними могут нанести серьезный репутационный и финансовый удар по компании. Однако мы не будем углубляться в эти вопросы, потому что эта книга, по большей части, написана с целью показать вам некоторые уникальные принципы и практические методы работы Amazon достаточно подробно, чтобы при желании вы смогли применить их.

В общей сумме мы провели в Amazon 27 лет и были свидетелями одних из самых значимых моментов его развития и роста. Каждый раз, когда кто-либо из нас упоминает, что работал в компании, его обязательно спрашивают об истинной причине ее необычайного успеха. Аналитики, конкуренты и даже клиенты пытались выразить это в понятиях бизнес-модели или корпоративной культуры Amazon, но самое простое и лучшее объяснение дал основатель Amazon Джефф Безос (далее именуемый Джефф): «У нас есть непоколебимая убежденность в том, что долгосрочные интересы акционеров идеально совпадают с интересами клиентов»². Другими словами, при том, что стоимость акций зависит от увеличения прибыли, Amazon верит, что долгосрочный рост более вероятен при постановке интересов клиента в приоритет.

Если бы вы следовали таким убеждениям, какую компанию вы бы построили? В своей речи на конференции «Air, Space and Cyber Conference» в 2018 году Джефф описал Amazon следующим образом: **«Наша культура — это четыре вещи: одержимость клиентом вместо одержимости конкурентом; готовность мыслить в долгосрочной перспективе с более длительным инвестиционным периодом, чем у большинства наших коллег; стремление изобретать, которое, конечно, идет рука об руку с совершением ошибок; и, наконец, чувство гордости за операционное превосходство»**. Это описание сохраняет свою актуальность с самых ранних дней Amazon. В первом письме к акционерам в 1997 году, когда Amazon впервые был упомянут в качестве публичной компании, вы найдете такие слова, как «клиенто-ориентированность», «это все о долгосрочной перспективе» и «мы продолжим учиться как на наших успехах, так и на неудачах». Годом

позже добавился термин «операционное превосходство», который стал четвертой гранью описания корпоративной культуры Amazon, существующей по сей день. В последующие годы формулировка незначительно изменилась, отражая усвоенные уроки и полученные шрамы, но Amazon ни разу не поколебался в своей верности этим четырем основополагающим принципам. И именно они, по большей части, являются причиной того, что в 2015 году Amazon стал компанией, достигшей годового объема продаж в 100 миллиардов долларов быстрее, чем любая другая компания в мире. Примечательно, что в том же году Amazon Web Services (AWS) достигла годового объема продаж в 10 миллиардов долларов с еще большими темпами, чем те, которых достиг Amazon³.

Конечно, эти четыре культурные ценности не дают точного ответа на вопрос «как?», то есть, как люди могут работать, индивидуально и коллективно, чтобы поддерживать эти ценности. Поэтому Джефф и его руководящий состав составили список «14 Принципов Лидерства», а также широкий свод детальных практических методологий, описывающий их культурные ценности. Они включают в себя:

- процесс найма Bar Raiser, который гарантирует, что в компанию по-прежнему попадают лучшие таланты;
- уклон на самостоятельность отделов под управлением руководителей направлений, что ускоряет поставки и оптимизирует внедрение инноваций;
- использование текстовых описаний вместо презентаций для глубокого понимания сложных вопросов, что приводит к хорошо обоснованным решениям;
- предельную внимательность к входным метрикам для уверенности в том, что команды работают над задачами, развивающими бизнес.
- И наконец, процесс разработки продукта, который дал название этой книге: «Работа наоборот», исходя из желаемого клиентского опыта.

Многие из проблем, с которыми сталкивается Amazon, ничем не отличаются от тех, что встречаются в любой другой компании, маленькой или большой. Различие заключается в том, как Amazon про-

должает находить уникальные «Амазонские» решения этих проблем. Складываясь воедино, все элементы формируют образ мышления, который мы называем *быть Амазонцем*. Это словосочетание мы создали специально для книги. Мы оба, Колин и Билл, были «в той самой комнате» и — наряду с другими руководителями высшего звена — сформировали и отточили образ того, что значит быть Амазонцем. Мы много работали с Джеффом и активно участвовали в создании одних из самых успешных проектов Amazon (не обошлось, конечно, и без провалов), и это был самый воодушевляющий профессиональный опыт в нашей жизни.

Колин

Моей первой работой после колледжа было проектирование и создание приложений для работы с базами данных в Oracle. После этого мы с двумя коллегами основали компанию под названием Server Technologies Group. Мы хотели использовать наш опыт работы с большими базами данных, чтобы помочь компаниям переместить свою коммерческую деятельность в зарождающийся тогда Интернет. Нашими клиентами были Boeing, Microsoft и небольшая компания под названием Amazon. Мы поняли, что Amazon был чем-то особенным и в 1998 году присоединились к ним. Я проработал там в качестве руководителя двенадцать лет, два из которых на должности, позволившей мне находиться в одной комнате с Джеффом. Это был период необычайного роста и инновационного развития Amazon. Те два года начались летом 2003-го, когда Джефф предложил мне стать его техническим консультантом, должность, которая среди своих называлась «тень Джеффа» и была чем-то вроде должности главы администрации в других компаниях.

Эта позиция была официально введена примерно за восемнадцать месяцев до этого, когда Энди Джесси, являющийся в настоящее время исполнительным директором Amazon Web Services, стал первым постоянным техническим консультантом Джеффа. У него были две основные обязанности. Первая — помогать Джеффу сохранять максимальную продуктивность. Вторая заключалась в том, чтобы, как

сказал мне Джефф, «брать пример и учиться друг у друга», чтобы находящийся на этой должности человек мог со временем занять более важную роль в компании.

Оба, Джефф и Энди, ясно дали понять, что это не роль наблюдателя или контролера, но и не роль стажера. От меня требовалось незамедлительное содействие: генерировать идеи, брать на себя риски и быть для Джеффа источником объективной критики. Перед тем как принять предложение, я попросил время подумать и позвонил паре друзей: у одного была похожая должность ассистента генерального директора в компании из десятки Fortune, а другой был правой рукой высокопоставленного государственного деятеля. Они оба, по сути, ответили: «Ты сдурел? Такой шанс выпадает раз в жизни. Почему ты сразу не согласился?» Помимо этого, они сказали, что мой график будет не в моей власти, и что я научусь большему, чем я могу себе представить. Один из них также отметил, что, несмотря на богатый опыт, его работу нельзя было назвать увлекательной.

Большая часть сказанного моими друзьями была справедлива в отношении пребывания в роли тени Джеффа, с одним существенным исключением: моя работа на самом деле была очень увлекательной. Однажды мы ехали в Нью-Йорк на ряд встреч и мероприятий, включая теннисную выставку в здании Центрального вокзала для продвижения нового магазина одежды Amazon. Во время полета Джефф спросил меня, не против ли я поотбивать с ним немного теннисные мячи, когда мы приземлимся, чтобы он мог попрактиковаться для мероприятия, поскольку он был немного не в форме. По его словам, последний раз он играл два года назад на благотворительном мероприятии с Биллом Гейтсом, Андре Агасси и Питом Самprasом, «а до этого, кто знает когда?». Я сказал ему, что играл две недели назад в местном парке с моим приятелем Джоном. «Что ж, ты уделал меня по списку знаменитых партнеров по теннису, — сказал я, — но зато у меня есть более свежий опыт. Пусть это будет ничья. Остальное мы выясним сегодня вечером на теннисном корте». Джефф посмеялся и сказал, что мы договорились.

Эта история нетипична — 95 процентов времени, которое я проводил с Джеффом, уделялось внутренним рабочим вопросам, а не

внешним событиям, таким как конференции, публичные выступления и спортивные матчи. Но типичным было то, что он встречал сложные ситуации, такие как эта — играть в спортивную игру, которой он почти никогда не занимался, перед большой толпой народа — с оптимизмом, юмором и со своим знаменитым заразительным смехом. В том же духе он подходил к принятию ежедневных бизнес-решений, которых было больше, чем у большинства людей за всю свою карьеру. Джефф действительно воплощает в себе девиз Amazon: «Работай усердно, веселись, твори историю».

Я работал с ним в его обычные рабочие часы: с десяти утра до семи вечера. Большинство дней включало в себя от пяти до семи совещаний с производственными подразделениями или командой управления. До и после рабочих часов Джеффа я работал с этими подразделениями, помогая подготовиться к совещанию так, чтобы оно прошло продуктивно для всех. Я уже знал, каково это — быть принимающей стороной бесконечного потока его идей и затем получать указания достигнуть результатов быстро и в соответствии со стандартами, которые могли казаться необоснованно высокими. Меня часто спрашивали: «Как ты думаешь, как Джефф отреагирует на эту идею?» Моим обычным ответом было: «Я не могу предсказать, что он скажет, но вот те принципы, которые обычно определяют его реакцию...»

За то время, которое я провел с Джеффом, появилось несколько значимых проектов Amazon, включая Amazon Prime, Amazon Web Services, Kindle и Fulfillment by Amazon. Были внедрены методы работы, которые навсегда отразились в понятии *быть Амазонцем*, например, такие, как использование текстовых описаний и процесс «Работа наоборот».

Я осознавал свою удачу и редкую возможность, которую предоставляла мне моя работа — ежедневно трудиться бок о бок с Джеффом и высшим руководством Amazon на протяжении более двух лет. Я был намерен воспользоваться каждой минутой. Я смотрел на события вроде поездок на машине, обедов и походов на совещания как на прекрасные возможности учиться, которые я не хотел упустить. Как-то раз мой друг увидел, как я составляю в записной книжке длинный перечень и спросил, что я делаю. Я ответил: «Ну, у меня пятичасовой

полет до Нью-Йорка вместе с Джеффом на этой неделе, и я хочу быть уверенным, что у меня есть список вопросов и тем для разговора как минимум на пять часов, на случай если у нас появится свободное время». Когда я пишу в этой книге о том, что привело Джеффа к принятию ключевых решений, я делаю это потому, что часто напрямую спрашивал его о конкретных мыслях, стоящих за идеями, поскольку лежащая в их основе аргументация обычно была более занимательной, чем сами идеи.

Билл

Мой путь в Amazon был весьма витиеватым. После колледжа я несколько лет работал в продажах перед тем, как получить степень магистра по бизнес-администрированию. Затем я получил работу в отделе продаж в Procter & Gamble, чтобы впоследствии стать одним из финансовых аналитиков P&G для сети магазинов Kmart. Желая работать в сфере технологий, я ушел из P&G ради работы в стартапе под названием Evare, который занимался программным обеспечением. В мае 1999 года, по рекомендации своего друга из колледжа, я прошел собеседование в Amazon. Компания все еще располагалась в одном здании на Второй авеню в Сиэтле. Помещение было настолько тесным, что одно из моих собеседований проходило в комнате отдыха, где по другую сторону офисной перегородки люди болтали и пили кофе. Мне предложили работу продакт менеджера видеонаправления (VHS и DVD), и на протяжении последующих 15 лет я оставался в компании на разных должностях.

Первые пять лет моего пребывания на должности менеджера я работал над крупнейшим на тот момент проектом Amazon — U.S. physical media group (группе физических носителей информации для рынка США) — книги, музыка, видео, где поднялся по служебной лестнице до директора. В январе 2004 года, всего через несколько месяцев после того, как Джефф предложил Колину стать его техническим советником, мой начальник и хороший друг Стив Кессел сразил меня столь же неожиданным предложением. Его вскоре должны были повысить до первого вице-президента и, по просьбе Джеффа, он соби-