

Πάθος για Καινοτομία

Συλλογή κειμένων του

J E F F
B E Z O S

Εισαγωγή

W A L T E R I S A A C S O N



ΣΕΙΡΑ: BUSINESS

ΤΙΤΛΟΣ ΒΙΒΛΙΟΥ: **Πάθος για Καινοτομία**

ΤΙΤΛΟΣ ΠΡΩΤΟΤΥΠΟΥ: Invent & Wander

Από τις Εκδόσεις Harvard Business Review Press και από τις Εκδόσεις PublicAffairs, an imprint of Perseus Books, LLC, USA 2020

ΚΕΙΜΕΝΑ: Jeff Bezos, Walter Isaacson

ΜΕΤΑΦΡΑΣΗ: Γιώργος Μαραγκός

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ – ΔΙΟΡΘΩΣΗ ΚΕΙΜΕΝΟΥ: Χρίστος Κυθρεώτης

ΜΑΚΕΤΑ ΕΞΩΦΥΛΛΟΥ: Χάρης Βαλσάμης

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΣΕΛΙΔΟΠΟΙΗΣΗ: Βάσω Βύρρα

© Jeffrey P. Bezos, 2021

© Εισαγωγής: Walter Isaacson, 2021

Κατόπιν συμφωνίας με τις Εκδόσεις Harvard Business Review Press.

© ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΨΥΧΟΓΙΟΣ Α.Ε., Αθήνα 2021

Πρώτη έκδοση: Οκτώβριος 2021

Έντυπη έκδοση ISBN 978-618-01-4165-8

Ηλεκτρονική έκδοση ISBN 978-618-01-4166-5

Τυπώθηκε στην Ευρωπαϊκή Ένωση, σε χαρτί ελεύθερο χημικών ουσιών, προερχόμενο αποκλειστικά και μόνο από δάση που καλλιεργούνται για την παραγωγή χαρτιού.

Το παρόν έργο πνευματικής ιδιοκτησίας προστατεύεται κατά τις διατάξεις του Ελληνικού Νόμου (Ν. 2121/1993 όπως έχει τροποποιηθεί και ισχύει σήμερα) και τις διεθνείς συμβάσεις περί πνευματικής ιδιοκτησίας. Απαγορεύεται απολύτως η άνευ γραπτής αδείας του εκδότη κατά οποιονδήποτε τρόπο ή μέσο αντιγραφή, φωτοανατύπωση και εν γένει αναπαραγωγή, διανομή, εκμίσθωση ή δανεισμός, μετάφραση, διασκευή, αναμετάδοση, παρουσίαση στο κοινό σε οποιαδήποτε μορφή (ηλεκτρονική, μηχανική ή άλλη) και η εν γένει εκμετάλλευση του συνόλου ή μέρους του έργου.

ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΨΥΧΟΓΙΟΣ Α.Ε.

Από το 1979

Έδρα: Τατοΐου 121, 144 52 Μεταμόρφωση

Βιβλιοπωλείο: Εμμ. Μπενάκη 13-15, 106 78 Αθήνα

Τηλ.: 2102804800 • fax: 2102819550

PSICHOGIOS PUBLICATIONS S.A.

Publishers since 1979

Head Office:

121, Tatoi Str., 144 52 Metamorfossi, Greece

Bookstore:

13-15, Emm. Benaki Str., 106 78 Athens, Greece

Tel.: 2102804800 • fax: 2102819550

e-mail: info@psychogios.gr

www.psychogios.gr • <http://blog.psychogios.gr>

Πάθος για Καινοτομία

Συλλογή κειμένων του

JEFF BEZOS

Εισαγωγή: Walter Isaacson

Μετάφραση: Γιώργος Μαραγκός



Εισαγωγή

του Walter Isaacson

Μου κάνουν συχνά την ερώτηση αν υπάρχει κάποιος εν ζωή που θεωρώ ότι βρίσκεται στο ίδιο επίπεδο με εκείνους των οποίων έχω γράψει τη βιογραφία: Λεονάρντο ντα Βίντσι, Βενιαμίν Φραγκλίνος, Έιντα Λόβλεις, Στιβ Τζομπς και Άλμπερτ Αϊνστάιν. Όλοι τους πολύ έξυπνοι άνθρωποι. Δεν ήταν αυτό, όμως, που τους έκανε ξεχωριστούς. Οι έξυπνοι άνθρωποι περισσεύουν και συχνά δεν καταφέρνουν και πολλά. Αυτό που έχει σημασία είναι η δημιουργικότητα και η φαντασία. Έτσι γίνεται κάποιος πραγματικά καινοτόμος. Και γι' αυτό η απάντησή μου στην ερώτηση είναι ο Τζεφ Μπέζος.

Ποια είναι λοιπόν τα συστατικά της δημιουργικότητας και της φαντασίας και τι με κάνει να πιστεύω ότι ο Τζεφ Μπέζος ανήκει στην ίδια κατηγορία με τους άλλους ανθρώπους που μελέτησα;

Το πρώτο είναι η περιέργεια, η παθιασμένη περιέργεια. Πάρτε για παράδειγμα τον Λεονάρντο. Στα γεμάτα ενθουσιασμό τετράδια του βλέπουμε το μυαλό του να χοροπηδά από το ένα πεδίο της φύσης στο άλλο με μια περιέργεια ζωηρή και παιχνιδιάρικη. Θέτει και προσπαθεί να απαντήσει εκατοντάδες γοητευτικά και τυχαία ερωτήματα: Γιατί είναι γαλανός ο ουρανός; Πώς είναι η γλώσσα ενός

τρυποκάρυδου; Τα φτερά ενός πουλιού κινούνται πιο γρήγορα προς τα πάνω ή προς τα κάτω; Με ποιο τρόπο είναι παρόμοια η περιδίνηση του νερού με τις μπούκλες στα μαλλιά; Ο μυς του κάτω χείλους συνδέεται με τον μυ του πάνω; Δε χρειαζόταν να τα ξέρει όλα αυτά ο Λεονάρντο για να ζωγραφίσει τη *Μόνα Λίζα* (αν και τον βοήθησαν); ήθελε όμως να τα ξέρει επειδή ήταν ο Λεονάρντο, με την εμμονή του στην περιέργεια. «Δεν έχω κάποιο ιδιαίτερο ταλέντο», είπε κάποτε ο Αϊνστάιν. «Είμαι απλώς παθιασμένα περίεργος». Δεν ισχύει απόλυτα βέβαια (σίγουρα είχε ιδιαίτερο ταλέντο), αλλά είχε δίκιο όταν έλεγε: «Η περιέργεια είναι πιο σημαντική από τη γνώση».

Ένα δεύτερο βασικό χαρακτηριστικό είναι η αγάπη για τις τέχνες και τις επιστήμες και η σύνδεση των δύο. Όποτε λάνσαρε καινούργιο προϊόν ο Στιβ Τζομπς, όπως, για παράδειγμα, το iPod ή το iPhone, η παρουσίασή του πάντα τελείωνε με πινακίδες που έδειχναν τη διασταύρωση των Οδών Ελευθερίων Τεχνών και Τεχνολογίας. «Είναι στο DNA της Apple το ότι δεν αρκεί από μόνη της η τεχνολογία», είπε σε μια από εκείνες τις παρουσιάσεις. «Πιστεύουμε ότι η τεχνολογία που συνδυάζεται με τις ανθρωπιστικές επιστήμες είναι εκείνη που μας οδηγεί σε αποτελέσματα που κάνουν την καρδιά μας να σκιρτά». Κατά παρόμοιο τρόπο και ο Αϊνστάιν συνειδητοποίησε πόσο σημαντική είναι αυτή η συνύφανση τεχνών και επιστημών. Κάθε φορά που έβρισκε μπροστά του εμπόδια στην αναζήτησή του για τη γενική θεωρία της σχετικότητας, έπαιρνε το βιολί του και έπαιζε Μότσαρτ, λέγοντας ότι η μουσική τον βοηθούσε να συνδεθεί με την αρμονία των σφαιρών. Ο Λεονάρντο ντα Βίντσι μας έχει δώσει το μεγαλύτερο σύμβολο αυτής της σύνδεσης των τεχνών και των επιστημών: τον *Ανθρωπο του Βιτρούβιου*, το σχέδιο ενός γυμνού άντρα που στέκει σε κύκλο και τετράγωνο, έναν θρίαμβο ανατομίας, μαθηματικών, κάλλους και πνευματικότητας.

Και μάλιστα είναι πολύ χρήσιμο να νιώθει κανείς ενθουσιασμό

για κάθε κλάδο της μάθησης. Ο Λεονάρντο ντα Βίντσι και ο Βενιαμίν Φραγκλίνος ήθελαν να μάθουν όλα όσα ήταν δυνατόν να μάθουν για όσα μπορούσαν να μαθευτούν. Μελέτησαν ανατομία και βοτανολογία και μουσική και τέχνες και όπλα και υδραυλική μηχανική, και όλους τους ενδιάμεσους κλάδους. Εκείνοι που αγαπούν όλα τα πεδία γνώσης είναι οι ίδιοι που μπορούν να εντοπίζουν καλύτερα τα μοτίβα που επικρατούν στη φύση. Τόσο ο Φραγκλίνος όσο και ο Λεονάρντο έβρισκαν συναρπαστικούς τους ανεμοστρόβιλους και τις δίνες. Κι αυτό βοήθησε τον Φραγκλίνο να καταλάβει πώς ανέβαιναν οι καταιγίδες την ακτή και να χαρτογραφήσει το Ρεύμα του Κόλπου του Μεξικού. Και βοήθησε τον Λεονάρντο να κατανοήσει πώς λειτουργεί η βαλβίδα της καρδιάς, αλλά και να ζωγραφίσει τόσο τις ρυτιδώσεις του νερού γύρω από τους αστραγάλους του Ιησού στη *Βάπτιση του Χριστού* όσο και τις μπούκλες της *Μόνα Λίζα*.

Ένα ακόμα χαρακτηριστικό των πραγματικά καινοτόμων και δημιουργικών ανθρώπων είναι ότι έχουν γύρω τους ένα πεδίο παραμόρφωσης της πραγματικότητας, μια φράση που χρησιμοποιήθηκε για τον Στιβ Τζομπς και ακούστηκε πρώτη φορά σε ένα επεισόδιο του *Star Trek* στο οποίο οι εξωγήινοι δημιουργούν έναν εντελώς νέο κόσμο μόνο μέσω της πνευματικής τους δύναμης. Όταν οι συνάδελφοί του διαμαρτύρονταν ότι κάποια από τις ιδέες ή τις προτάσεις του Τζομπς ήταν αδύνατον να εφαρμοστεί, εκείνος χρησιμοποιούσε ένα κόλπο που είχε μάθει από έναν γκουρού στην Ινδία: τους κοιτούσε χωρίς να ανοιγοκλείνει τα μάτια και έλεγε: «Μη φοβάσαι. Μπορείς να το κάνεις». Συνήθως έπιανε. Ο Τζομπς εκνεύριζε τον κόσμο, τους αποσπούσε την προσοχή, αλλά επίσης τους ωθούσε να κάνουν πράγματα που δεν πίστευαν ότι μπορούσαν να κάνουν.

Σχετική είναι και η ικανότητα να «σκέφτεσαι διαφορετικά», όπως το έθεσε ο Τζομπς στις διάσημες πλέον διαφημίσεις της Apple. Η

επιστημονική κοινότητα στις αρχές του εικοστού αιώνα προσπαθούσε να καταλάβει πώς ήταν δυνατόν η ταχύτητα του φωτός να φαινόταν πως παρέμενε σταθερή ανεξάρτητα από την ταχύτητα με την οποία ο παρατηρητής πλησίαζε ή απομακρυνόταν από την πηγή. Την εποχή εκείνη ο Άλμπερτ Αϊνστάιν ήταν τρίτης τάξης υπάλληλος σε γραφείο ευρεσιτεχνιών στην Ελβετία και μελετούσε συσκευές που έστελναν σήματα σε διάφορα ρολόγια για να τα συγχρονίζουν. Και τότε ήταν που του ήρθε μια πρωτότυπη σκέψη βασισμένη στη συνειδητοποίησή του ότι οι άνθρωποι σε διαφορετικές καταστάσεις κίνησης θα είχαν διαφορετικές αντιλήψεις για το αν τα ρολόγια ήταν συγχρονισμένα. Η ιδέα του ήταν πως ίσως η ταχύτητα του φωτός να είναι πάντα σταθερή επειδή ο ίδιος ο χρόνος είναι σχετικός και εξαρτάται από την κατάσταση της κίνησης κάποιου. Η υπόλοιπη κοινότητα των φυσικών επιστημόνων χρειάστηκε μερικά χρόνια για να συνειδητοποιήσει πως αυτή η «θεωρία της σχετικότητας» ήταν σωστή.

Ένα τελευταίο χαρακτηριστικό που είχαν όλοι εκείνοι που βιογράφησα είναι ότι διατήρησαν μια παιδική αίσθηση του δέους. Σε κάποια φάση της ζωής μας, οι περισσότεροι δε νιώθουμε πλέον καμιά απορία για τα καθημερινά φαινόμενα. Οι δάσκαλοι και οι γονείς μας χάνουν πια την υπομονή τους και μας λένε να σταματήσουμε να κάνουμε τόσες ανόητες ερωτήσεις. Μπορεί να απολαμβάνουμε την ομορφιά του γαλανού ουρανού, αλλά δεν μπαίνουμε πια στη διαδικασία να αναρωτηθούμε γιατί έχει αυτό το χρώμα. Ο Λεονάρντο, όμως, αναρωτιόταν. Το ίδιο και ο Αϊνστάιν, που έγραψε σ' έναν φίλο του: «Εσύ κι εγώ δε σταματάμε ποτέ να είμαστε σαν περίεργα παιδιά που στέκονται μπροστά στο μεγάλο μυστήριο μέσα στο οποίο γεννηθήκαμε». Θα πρέπει λοιπόν να προσέξουμε να μην ξεπεράσουμε ποτέ τα χρόνια του δέους – ούτε και να αφήσουμε να συμβεί αυτό στα παιδιά μας.

Ο Τζεφ Μπέζος διαθέτει όλα αυτά τα χαρακτηριστικά. Ποτέ του

δεν ξεπέρασε την εποχή που ένιωθε δέος. Διατηρεί ακόμη μια ακόρεστη, παιδική και χαρούμενη περιέργεια σχεδόν για τα πάντα. Το ενδιαφέρον του για την αφήγηση και τις ιστορίες δεν προέρχεται μόνο από τις ρίζες του Amazon ως βιβλιοπωλείου· είναι και προσωπικό πάθος. Όταν ήταν παιδί, ο Μπέζος διάβαζε κάθε καλοκαίρι δεκάδες μυθιστορήματα επιστημονικής φαντασίας στην τοπική βιβλιοθήκη και πλέον οργανώνει κάθε χρόνο ένα καταφύγιο για συγγραφείς και κινηματογραφιστές. Κατά παρόμοιο τρόπο, παρόλο που το ενδιαφέρον του για τη ρομποτική και την τεχνητή νοημοσύνη ξεκίνησε χάρη στην εταιρεία του, την Amazon, τα πεδία αυτά έχουν εξελιχθεί σε πνευματικά του πάθη και πλέον διοργανώνει κάθε χρόνο και μια συνάντηση ειδικών που ενδιαφέρονται για τη μηχανική μάθηση, την αυτοματοποίηση, τη ρομποτική και το διάστημα. Συλλέγει ιστορικά αντικείμενα από σημαντικές στιγμές της επιστήμης, της εξερεύνησης και της ανακάλυψης. Και συνδυάζει αυτή την αγάπη του για τις ανθρωπιστικές επιστήμες και το πάθος του για την τεχνολογία με το επιχειρηματικό του ένστικτο.

Η τριπλέτα αυτή –ανθρωπιστικές επιστήμες, τεχνολογία, επιχειρήσεις– τον έχει κάνει έναν από τους πλέον επιτυχημένους και σπουδαίους καινοτόμους της εποχής μας. Όπως και ο Στιβ Τζομπς, ο Μπέζος έχει μεταμορφώσει πολλές βιομηχανίες. Το Amazon,* το μεγαλύτερο διαδικτυακό κατάστημα στον κόσμο, έχει αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο κάνουμε τα ψώνια μας και το τι περιμένουμε από τις μεταφορές και τις διανομές. Περισσότερα από τα μισά νοικοκυριά στις Ηνωμένες Πολιτείες είναι μέλη του Amazon Prime και το Amazon παρέδωσε δέκα δισεκατομμύρια δέματα το 2018,

* Έχει επικρατήσει στην Ελλάδα να αναφερόμαστε στο κατάστημα Amazon χρησιμοποιώντας το ουδέτερο γένος, αλλά στην εταιρεία χρησιμοποιώντας το θηλυκό. Η διαφορά συνήθως είναι σαφής, αλλά όχι πάντα. (Σ.τ.Μ.)

δηλαδή δύο δισεκατομμύρια περισσότερα από τον αριθμό των ανθρώπων στον πλανήτη. Το Amazon Web Services (AWS) παρέχει υπηρεσίες και εφαρμογές στο υπολογιστικό νέφος, οι οποίες επιτρέπουν σε νεοφυείς επιχειρήσεις και εδραιωμένες εταιρείες να δημιουργούν εύκολα νέα προϊόντα και υπηρεσίες, όπως ακριβώς το App Store για τα iPhone άνοιξε εντελώς νέα μονοπάτια για τις επιχειρήσεις. Το Amazon Echo έχει δημιουργήσει νέα αγορά για συσκευές έξυπνου σπιτιού και τα Amazon Studios γυρίζουν επιτυχημένες τηλεοπτικές σειρές και ταινίες. Η Amazon βρίσκεται επίσης σε θέση να φέρει τα πάνω κάτω στη βιομηχανία της υγείας και της φαρμακευτικής. Αρχικά, η αγορά της αλυσίδας σουπερμάρκετ Whole Foods έκανε τον κόσμο να απορεί, μέχρι που κατέστη σαφές ότι η κίνηση αποτελούσε έναν ευφυή τρόπο να συνενωθούν οι διάφοροι τομείς του νέου επιχειρηματικού μοντέλου του Μπέζος, που περιλαμβάνει εμπορικές υπηρεσίες, διαδικτυακές παραγγελίες και ταχύτατη παράδοση, και όλα αυτά σε συνδυασμό με φυσικά καταστήματα. Ο Μπέζος έχει επίσης ιδρύσει μια ιδιωτική διαστημική εταιρεία με τον μακροπρόθεσμο στόχο να μεταφέρει τη βαριά βιομηχανία στο διάστημα, ενώ είναι και ο ιδιοκτήτης της εφημερίδας *Washington Post*.

Έχει φυσικά και ορισμένα από τα εξοργιστικά χαρακτηριστικά που διέκριναν τον Στιβ Τζομπς και άλλους. Παρά τη φήμη και την επιρροή του, παραμένει ακόμη, πίσω από το τρανταχτό του γέλιο, ένα είδος αινίγματος. Μέσα από την ιστορία της ζωής του και τα γραπτά του, όμως, είναι δυνατόν να αποκτήσουμε μια αίσθηση των κινήτρων πίσω από τις πράξεις του.

Όταν ο Τζεφ Μπέζος ήταν ακόμη παιδί –με μεγάλα αυτιά, βροντερό γέλιο και ακόρεστη περιέργεια–, περνούσε τα καλοκαίρια του στο Νότιο Τέξας και το αχανές ράντσο του παππού του από την πλευρά της μητέρας του, του Λόρενς Γκάζι, ενός καθωσπρέπει αλλά γεμάτου αγάπη αξιωματικού του ναυτικού, που είχε συμβάλει στην

ανάπτυξη της βόμβας υδρογόνου ως υποδιευθυντής της Επιτροπής Ατομικής Ενέργειας. Ο Τζεφ έμαθε εκεί να βασίζεται στον εαυτό του. Όταν χάλασε μια μπουλντόζα, ο ίδιος και ο παππούς του έφτιαξαν έναν γερανό για να σηκώσουν τον άξονα μετάδοσης, ώστε να τον επιδιορθώσουν. Οι δυο τους ευνούχιζαν τα μοσχάρια, έχτιζαν ανεμόμυλους, τοποθετούσαν σωλήνες και μιλούσαν με τις ώρες για τα όρια της επιστήμης, της τεχνολογίας και των ταξιδιών στο διάστημα. «Ήταν ο ίδιος κτηνίατρος για τα ζώα του», θυμάται ο Μπέζος. «Έφτιαχνε μέχρι και βελόνες για τα ράμματα στα μοσχάρια. Έπαιρνε ένα κομμάτι σύρμα, χρησιμοποιούσε φλόγιστρο για να το ζεστάνει, το χτυπούσε για να το ισιώσει, το έκανε μυτερό, άνοιγε μια τρύπα – και να η βελόνα. Μερικά μοσχάρια, μάλιστα, επιβίωναν».

Ο Τζεφ ήταν φανατικός αναγνώστης με μυαλό που λάτρευε την περιπέτεια. Ο παππούς του τον πήγαινε στη βιβλιοθήκη, που διέθετε τεράστια συλλογή από βιβλία επιστημονικής φαντασίας. Τα καλοκαίρια ο Τζεφ διάβαζε ό,τι υπήρχε στα ράφια, εκατοντάδες βιβλία δηλαδή. Αγαπημένοι του συγγραφείς ήταν ο Ισαάκ Ασίμοφ και ο Ρόμπερτ Χάινλαϊν και, όταν πια μεγάλωσε, όχι μόνο παρέθετε τα έργα τους, αλλά επικαλούνταν ενίοτε και τους κανόνες, τα μαθήματα και την ορολογία τους.

Η αυτονομία του και το περιπετειώδες του πνεύμα οφείλονταν επίσης και στη μητέρα του Τζεφ, την Τζάκι, η οποία ήταν εξίσου επίμονη και έξυπνη όσο ο πατέρας της και ο γιος της. Έμεινε έγκυος στον Τζεφ όταν ήταν μόλις δεκαεπτά ετών. «Ήταν μαθήτρια λυκείου», εξηγεί ο Τζεφ. «Και πιθανότατα θα σκέφτεστε: “Ουάου, το 1964 στο Αλμπουκέρκι θα ήταν πολύ κουλ να είσαι έγκυος κοπέλα”. Όχι, δεν ήταν. Χρειαζόταν πολύ τσαγανό. Και πολλή βοήθεια από τους γονείς της. Το λύκειο προσπάθησε μάλιστα να τη διώξει από το σχολείο. Υποθέτω πως πίστευαν ότι η εγκυμοσύνη μπορεί να είναι κολλητική. Και ο παππούς μου, που ήταν τύπος ψύχραιμος και σοφός, διαπραγματεύτηκε μια συμφωνία με τον διευθυντή που της επέτρεπε

να μείνει και να αποφοιτήσει από το λύκειο». Ποιο ήταν το βασικό μάθημα που έμαθε από εκείνη ο Τζεφ; «Αν μεγαλώσεις με μια μητέρα σαν κι αυτή, τότε θα έχεις απίστευτο τσαγανό», λέει.

Ο βιολογικός πατέρας του Τζεφ είχε κατάστημα ποδηλάτων ενώ έδινε παραστάσεις σε τσίρκο με το μονόκυκλο ποδήλατό του. Εκείνος και η Τζάκι έμειναν παντρεμένοι μόνο για λίγο. Όταν ο Τζεφ ήταν τεσσάρων ετών, η μητέρα του ξαναπαντρεύτηκε. Ταίριαζε περισσότερο με τον δεύτερο σύζυγό της, ο οποίος μάλιστα δίδαξε στον Τζεφ την αξία του τσαγανού και της αποφασιστικότητας. Το όνομά του ήταν Μιγκέλ Μπέζος και τον αποκαλούσαν Μάικ. Κι αυτός διέθετε πνεύμα αυτονομίας και περιπέτειας. Είχε έρθει στις Ηνωμένες Πολιτείες στην ηλικία των δεκαέξι ετών ως πρόσφυγας από την Κούβα του Φιντέλ Κάστρο, ταξιδεύοντας μόνος και φορώντας ένα πανωφόρι που του είχε ράψει η μητέρα του από κουρέλια που είχαν στο σπίτι τους. Αφού παντρεύτηκε την Τζάκι, υιοθέτησε τον ζωηρό γιο της, ο οποίος πήρε το επώνυμό του και στο εξής τον θεωρούσε πραγματικό του πατέρα.

Όταν ήταν πέντε χρονών, τον Ιούλιο του 1969, ο Τζεφ παρακολούθησε τα τηλεοπτικά πλάνα από την αποστολή του Apollo 11, η οποία κατέληξε με τον Νιλ Άρμστρονγκ να περπατά στη Σελήνη. Ήταν η στιγμή στην οποία οφείλονται τα πάντα. «Θυμάμαι να το παρακολουθώ στην τηλεόραση στο σαλόνι και να βλέπω τον ενθουσιασμό των γονιών και των παππούδων μου», λέει. «Τα μικρά παιδιά μπορούν να καταλάβουν τον ενθουσιασμό αυτό. Ξέρουν ότι συμβαίνει κάτι εξαιρετικό. Και σίγουρα όλο αυτό έγινε πάθος μου». Μεταξύ άλλων, η αγάπη του για το διάστημα τον έκανε από εκείνους τους σκληροπυρηνικούς οπαδούς του *Star Trek* που ξέρουν απέξω κάθε επεισόδιο.

Στο μοντεσοριανό νηπιαγωγείο του, ο Μπέζος επιδείκνυε ήδη φανατική συγκέντρωση. «Η δασκάλα παραπονιόταν στη μητέρα μου ότι εστίαζα τόσο πολύ σε αυτό που έκανα, που δεν μπορούσε να με

στρέψει σε κάποια άλλη ασχολία, οπότε έπρεπε να με σηκώσει από την καρτέλα μου και να με μετακινήσει», θυμάται. «Και, παρεμπιπτόντως, αν απευθυνθείτε στον κόσμο που συνεργάζεται μαζί μου, πιθανότατα το ίδιο πράγμα ισχύει ακόμη».

Το 1974, όταν ήταν δέκα ετών, το πάθος του για το *Star Trek* τον οδήγησε στους ηλεκτρονικούς υπολογιστές. Ανακάλυψε ότι μπορούσε να παίξει ένα διαστημικό ηλεκτρονικό παιχνίδι στο τερματικό της αίθουσας υπολογιστών στο δημοτικό του σχολείο στο Χιούστον, όπου ο πατέρας του ήταν υπάλληλος της Exxon. Αυτό συνέβαινε πριν έρθουν στο προσκήνιο οι προσωπικοί υπολογιστές, και ένα τηλεφωνικό μόντεμ συνέδεε το τερματικό του σχολικού υπολογιστή με τον κεντρικό υπολογιστή μιας εταιρείας που είχε δωρίσει τον επιπλέον υπολογιστικό της χρόνο. «Είχαμε ένα τηλετύπο που συνδεόταν μέσω ενός παλιού ακουστικού μόντεμ», λέει ο Μπέζος. «Επαιρνες στην κυριολεξία έναν κανονικό τηλεφωνικό αριθμό και σήκωνες το ακουστικό και το έβαζες σε μια συγκεκριμένη θέση. Και κανείς –ούτε ένας από τους δασκάλους– δεν ήξερε πώς λειτουργεί ο υπολογιστής, κανείς απολύτως. Υπήρχε όμως μια στοίβα με εγχειρίδια και εγώ μαζί με δυο άλλα παιδιά μέναμε μετά το μάθημα και μάθαμε να τον προγραμματίζουμε... κι έπειτα μάθαμε ότι οι κεντρικοί υπολογιστές σε κάποια τοποθεσία κάπου στο Χιούστον είχαν ήδη προγραμματίσει αυτό τον υπολογιστή να παίξει *Star Trek*. Και από εκείνη τη μέρα, το μόνο που κάναμε ήταν να παίζουμε *Star Trek*».

Η μητέρα του ενθάρρυνε την αγάπη του για την ηλεκτρονική και τη μηχανική στέλνοντάς τον στο κατάστημα RadioShack και επιτρέποντάς του να μετατρέψει το γκαράζ της οικογένειας σε επιστημονικό εργαστήριο. Και, μάλιστα, δεν του περιόριζε καν την τάση του να δημιουργεί ευφυείς παγίδες για τα μικρότερα αδέρφια του, ένα αγόρι κι ένα κορίτσι. «Έβαζα συνεχώς παγίδες στο σπίτι με διάφορα είδη συναγερμών, και μερικές μάλιστα δεν ήταν απλώς ήχοι, αλλά

πραγματικές παγίδες με κινούμενα μέρη», λέει. «Η μητέρα μου είναι αγία, αφού με πήγαινε στο RadioShack πολλές φορές τη μέρα».

Οι επιχειρηματίες ήρωες της παιδικής του ηλικίας ήταν ο Τόμας Έντισον και ο Ουόλτ Ντίσνεϊ. «Πάντα με ενδιέφεραν οι εφευρέτες και οι επινοήσεις», λέει. Παρόλο που ο Έντισον ήταν ο πιο παραγωγικός εφευρέτης, ο Μπέζος στο τέλος θαύμαζε περισσότερο τον Ντίσνεϊ, εξαιτίας του τολμηρού του οράματος. «Μου φαινόταν ότι είχε εκείνη την απίστευτη ικανότητα να δημιουργεί ένα όραμα κι έπειτα να κάνει έναν μεγάλο αριθμό ανθρώπων να το υιοθετήσουν κι αυτοί», λέει. «Τα πράγματα που επινόησε ο Ντίσνεϊ, όπως η Disneyland, τα θεματικά πάρκα, όλα αυτά ήταν τόσο μεγάλα οράματα που δε θα μπορούσε κανείς να τα κάνει πραγματικότητα μόνος του, σε αντίθεση με εκείνα με τα οποία ασχολήθηκε ο Έντισον. Ο Ουόλτ Ντίσνεϊ είχε πραγματικά τη δυνατότητα να κάνει μια μεγάλη ομάδα ανθρώπων να εργάζεται προς μια συγκεκριμένη κατεύθυνση».

Όταν ο Μπέζος ήταν πια μαθητής λυκείου, η οικογένειά του είχε μετακομίσει στο Μαϊάμι. Ο Μπέζος ήταν αριστούχος, μάλλον σπασίκλας και ακόμη παθιασμένος με την εξερεύνηση του διαστήματος. Ως ο κορυφαίος μαθητής στο σχολείο του, ήταν αυτός που έβγαλε τον αποχαιρετιστήριο λόγο στην αποφοίτηση, και το θέμα του ήταν το διάστημα: πώς να αποικίσουμε πλανήτες, να φτιάξουμε διαστημικά ξενοδοχεία, να σώσουμε τον ευάλωτο πλανήτη μας βρίσκοντας άλλα μέρη για τα εργοστάσιά μας. «Διάστημα, το τελευταίο σύνορο, ελάτε να με βρείτε εκεί!» κατέληξε.

Πήγε στο πανεπιστήμιο του Πρίνστον με σκοπό να σπουδάσει φυσική. Το σχέδιο φαινόταν έξυπνο, μέχρι που βρήκε μπροστά του ένα μάθημα κβαντικής μηχανικής. Μια μέρα, ο ίδιος και ο συγγαμικός του προσπαθούσαν να λύσουν μια ιδιαίτερα δύσκολη μερική διαφορική εξίσωση και πήγαν στο δωμάτιο ενός συμφοιτητή τους για βοήθεια. Εκείνος κοίταξε το πρόβλημα για μια στιγμή και τους έδωσε την απάντηση. Ο Μπέζος έμεινε έκπληκτος που ο φοι-

τητής αυτός είχε κάνει τον υπολογισμό –η εξήγηση του οποίου απαιτούσε τρεις σελίδες λεπτομερούς άλγεβρας– στο μυαλό του. «Εκείνη ακριβώς ήταν η στιγμή που συνειδητοποίησα ότι ποτέ δε θα γινόντουσαν σπουδαίος θεωρητικός φυσικός», λέει ο Μπέζος. «Είδα πού πήγαινε το πράγμα και άλλαξα τα μαθήματά μου ώστε να αποφοιτήσω με πτυχίο ηλεκτρολόγου μηχανικού και επιστήμονα υπολογιστών». Επρόκειτο για μια δύσκολη συνειδητοποίηση. Στην καρδιά του ήταν αποφασισμένος να γίνει φυσικός, αλλά είχε επιτέλους ανακαλύψει τα ίδια του τα όρια.

Μετά την αποφοίτηση ο Μπέζος πήγε στη Νέα Υόρκη για να εφαρμόσει στα χρηματοοικονομικά τις δεξιότητές του στους υπολογιστές. Κατέληξε σε μια εταιρεία επενδύσεων που διοικούνταν από τον Ντέιβιντ Ι. Σο και χρησιμοποιούσε αλγόριθμους υπολογιστών για να αποκαλύψει ανισορροπίες στις τιμές των χρηματαγορών. Ο Μπέζος στρώθηκε στη δουλειά με πειθαρχημένο ζήλο. Δείχνοντας τον φανατισμό για την εργασία που αργότερα θα προσπαθούσε να ενσταλάξει στην Amazon, είχε στο γραφείο του έναν υπνόσακο για την περίπτωση που θα ήθελε να κοιμηθεί εκεί, αν είχε μείνει στη δουλειά μέχρι αργά τη νύχτα.

Καθώς εργαζόταν για την επενδυτική εταιρεία το 1994, ο Μπέζος διάβασε κάπου μια στατιστική που έλεγε ότι το διαδίκτυο αναπτυσσόταν με ρυθμό πάνω από 2.300% τον χρόνο. Αποφάσισε ότι ήθελε να κλείσει θέση σε αυτό τον πύραυλο και σκέφτηκε την ιδέα να ανοίξει ένα διαδικτυακό εμπορικό κατάστημα, κάτι σαν έναν κατάλογο Sears για την ψηφιακή εποχή. Συνειδητοποιώντας ότι το φρόνιμο θα ήταν να ξεκινήσει με ένα προϊόν, επέλεξε τα βιβλία – εν μέρει επειδή του άρεσαν και εν μέρει επειδή δεν ήταν δυνατόν να λήξουν, αποτελούσαν αγαθό και μπορούσε να τα αγοράζει από δύο μεγάλους διανομείς χονδρικής. Και υπήρχαν σε κυκλοφορία πάνω από τρία εκατομμύρια τίτλοι – πολλοί περισσότεροι απ’ όσους θα μπορούσε να χωρέσει ένα φυσικό κατάστημα.

Όταν είπε στον Ντέιβιντ Σο ότι ήθελε να φύγει από την επενδυτική εταιρεία για να κάνει πραγματικότητα την ιδέα του, ο Σο του ζήτησε να πάνε έναν περίπατο στο Σέντραλ Παρκ, ο οποίος κράτησε δύο ώρες. «Ξέρεις κάτι, Τζεφ, είναι πολύ καλή η ιδέα σου. Νομίζω ότι έχεις σκεφτεί μια πραγματικά καλή ιδέα, αλλά θα ήταν ακόμα καλύτερη για κάποιον που δεν είχε ήδη καλή δουλειά». Έπεισε τον Μπέζος να το σκεφτεί για δυο μέρες πριν πάρει την απόφασή του. Ο Μπέζος τότε συμβουλευτήκε τη σύζυγό του, τη Μακένζι, την οποία είχε γνωρίσει στην εταιρεία και είχε παντρευτεί τον περασμένο χρόνο. «Ξέρεις ότι μπορείς να βασίζεσαι σ' εμένα, εκατό τοις εκατό, ότι κι αν θες να κάνεις», είπε εκείνη.

Για να πάρει την απόφασή του, ο Μπέζος χρησιμοποίησε μια νοητική άσκηση που έγινε αργότερα γνωστό μέρος της διαδικασίας με την οποία υπολόγιζε το ρίσκο. Την αποκαλούσε «πλαίσιο ελαχιστοποίησης μετάνοιας». Προσπαθούσε να φανταστεί πώς θα αισθανόταν όταν θα έφτανε ογδόντα ετών και το μυαλό του θα πήγαινε σε αυτή την απόφαση. «Θέλω να ελαχιστοποιήσω τις φορές που θα μετανιώνω για κάτι», εξηγεί. «Ήξερα πως, όταν θα έφτανα τα ογδόντα, δε θα υπήρχε περίπτωση να μετανιώσω που το προσπάθησα. Δε θα υπήρχε περίπτωση να μετανιώσω που προσπάθησα να συμμετάσχω σ' αυτό το πράγμα που αποκαλείται διαδίκτυο, το οποίο πίστευα ότι θα γίνει πολύ σημαντικό. Ήξερα πως, αν αποτύχανα, δε θα το μετάνιωνα, αλλά ήξερα και ότι το μόνο για το οποίο μπορεί να μετάνιωνα θα ήταν να μην έχω προσπαθήσει καν. Ήξερα ότι θα με στοίχιωνε κάθε μέρα».

Ο ίδιος και η Μακένζι πήραν το αεροπλάνο για το Τέξας, όπου και δανείστηκαν μια Chevrolet από τον πατέρα του Τζεφ και άρχισαν τη διαδρομή που θα γινόταν θρυλική ανάμεσα στις ιστορίες για το πώς ξεκίνησε μια επιχείρηση. Η Μακένζι οδηγούσε και ο Τζεφ δακτυλογραφούσε το επιχειρηματικό του σχέδιο και λογιστικά φύλλα γεμάτα με προβλέψεις εσόδων. «Ξέρεις ότι το επιχειρηματικό

σχέδιο δε θα επιβιώσει μετά τις πρώτες μάχες με την πραγματικότητα», λέει. «Αλλά η πειθαρχία που απαιτείται για να γράψεις το σχέδιο σε αναγκάζει να σκεφτείς διεξοδικά κάποια από τα προβλήματα και να φτάσεις τρόπον τινά στο σημείο να εξοικειωθείς νοερά με τον συγκεκριμένο χώρο. Τότε αρχίζεις και καταλαβαίνεις πως, αν πατήσεις το τάδε κουμπί, το δείνα θα μετακινηθεί προς τα εκεί, και ούτω καθεξής. Αυτό είναι λοιπόν το πρώτο βήμα».

Ο Μπέζος επέλεξε το Σιάτλ ως την έδρα της νέας του εταιρείας, εν μέρει γιατί εκεί ήταν και η Microsoft και πολλές άλλες εταιρείες τεχνολογίας, άρα υπήρχαν και πολλοί μηχανικοί υπολογιστών για να προσλάβει. Βρισκόταν επίσης και κοντά σε μια εταιρεία διανομής βιβλίων. Ο Μπέζος ήθελε να ιδρύσει αμέσως την εταιρεία του, οπότε στη διαδρομή πήρε τηλέφωνο έναν φίλο του για να του προτείνει δικηγόρο στο Σιάτλ. Όπως αποδείχτηκε, ήταν ο δικηγόρος που είχε αναλάβει το διαζύγιο του φίλου του, αλλά δεν είχε πρόβλημα να διεκπεραιώσει και τη δουλειά με τα απαραίτητα εταιρικά έγγραφα. Ο Μπέζος είπε στον δικηγόρο ότι ήθελε να ονομάσει τη νέα εταιρεία Cadabra, σαν το ξόρκι «Άμπρα Καντάμπρα». Ο δικηγόρος παράκουσε και νόμισε ότι είπε «cadaver», δηλαδή πτώμα, και τότε ο Μπέζος ξέσπασε στα γνωστά βροντερά του γέλια και συνειδητοποίησε ότι θα έπρεπε να βρει καλύτερο όνομα. Τελικά αποφάσισε να δώσει στο κατάστημα που ήλπιζε ότι θα γινόταν το μεγαλύτερο στον κόσμο το όνομα του μακρύτερου ποταμού του κόσμου.

Όταν πήρε τηλέφωνο τον πατέρα του να του πει τι έκανε, ο Μάικ Μπέζος ρώτησε: «Τι είναι το διαδίκτυο;» Η τουλάχιστον αυτή είναι η ρομαντική αφήγηση του Τζεφ. Ο Μάικ Μπέζος, πάντως, χρησιμοποίησε το διαδίκτυο απ' όταν ακόμη συνδεόταν μέσω τηλεφώνου και γνώριζε καλά τι μορφή θα μπορούσε να πάρει το διαδικτυακό εμπόριο. Παρόλο που ο ίδιος και η Τζάκι πίστευαν ότι ήταν βιαστική η κίνηση να αφήσει ο Τζεφ την υψηλόμισθη δουλειά του στα χρηματοοικονομικά για μια τρέλα, πήραν τις οικονομίες μιας ζωής

–100.000 δολάρια στην αρχή, και ύστερα περισσότερα– και συμφώνησαν να επενδύσουν. «Το αρχικό κεφάλαιο προήλθε κατά κύριο λόγο από τους γονείς μου, οι οποίοι και επένδυσαν μεγάλο μέρος των αποταμιεύσεών τους στην εταιρεία που θα γινόταν το Amazon.com», λέει ο Μπέζος. «Πολύ τολμηρή κίνηση εκ μέρους τους, που έδειξε και πόση εμπιστοσύνη μου είχαν».

Ο Μάικ Μπέζος παραδέχτηκε ότι ποτέ δεν κατάλαβε την ιδέα ή το επιχειρηματικό σχέδιο. «Πόνταρε στον γιο του, όπως έκανε και η μητέρα μου», λέει ο Τζεφ. «Τους είπα πως πίστευα ότι υπήρχε 70% πιθανότητα να χάσουν ολόκληρη την επένδυσή τους... Θεώρησα ότι έδινα στον εαυτό μου τις τριπλάσιες πιθανότητες απ' ό,τι συμβαίνει συνήθως, επειδή στην πραγματικότητα, αν κοιτάξεις τις πιθανότητες επιτυχίας μιας νεοφυούς επιχείρησης, αυτές είναι περίπου 10%. Και να που έδινα στον εαυτό μου 30%». Όπως είπε αργότερα η μητέρα του η Τζάκι: «Δεν επενδύσαμε στην Amazon, επενδύσαμε στον Τζεφ». Τελικά έβαλαν και άλλα χρήματα, κατέληξαν να τους ανήκει το 6% της εταιρείας και αξιοποίησαν τον πλούτο τους σε πληθώρα δημιουργικών φιλανθρωπιών, οι οποίες επικεντρώνονταν στην προσφορά μαθησιακών ευκαιριών σε όλα τα παιδιά από τις μικρές ηλικίες.

Κι άλλοι ήταν που δεν κατάλαβαν την ιδέα. Ο Κρεγκ Στολτς ήταν τότε δημοσιογράφος στην *Washington Post*, επικεφαλής του περιοδικού της εφημερίδας για την τεχνολογική αγορά. Ο Μπέζος τον βρήκε για να του εξηγήσει την ιδέα του. «Ήταν κοντός, με αμήχανο χαμόγελο, αρχές φαλάκρας και φερόταν σαν να έχει πυρετό», έγραψε αργότερα στο ιστολόγιό του ο Στολτς. Ο Στολτς δεν εντυπωσιάστηκε καθόλου, τον ξεφορτώθηκε στα γρήγορα και αρνήθηκε να γράψει άρθρο για την ιδέα. Χρόνια αργότερα, πολύ καιρό αφού ο Στολτς είχε φύγει από την εφημερίδα, ο Μπέζος την αγόρασε.

Ο Τζεφ και η Μακένζι έστησαν αρχικά την εταιρεία στο τριάρι που νοίκιαζαν κοντά στο Σιάτλ. «Μετέτρεψαν το γκαράζ σε χώρο εργα-

σίας και έφεραν τρεις σταθμούς εργασίας της Sun», έγραψε αργότερα στο περιοδικό *Time* ο Τζος Κουίτνερ. «Μπαλαντέζες ξεκινούσαν από κάθε διαθέσιμη πρίζα στο σπίτι κι έφταναν στο γκαράζ, και μια μαύρη τρύπα έχασκε στο ταβάνι – εκεί που είχαν ξηλώσει έναν ξυλόφουρνο για να κάνουν περισσότερο χώρο. Για να εξοικονομήσουν χρήματα, ο Μπέζος πήγε στο Home Depot και αγόρασε τρεις ξύλινες πόρτες. Με γωνιακά υποστηρίγματα και καθρόνια, έφτιαξε μένος του τρία γραφεία με κόστος 60 δολάρια το καθένα».

Το Amazon.com ανέβηκε στο διαδίκτυο στις 16 Ιουλίου 1995. Ο Μπέζος και η μικρή του ομάδα ρύθμισαν ένα κουδούνι να χτυπάει κάθε φορά που έκαναν μια πώληση, αλλά πολύ γρήγορα έπρεπε να το απενεργοποιήσουν, αφού έρχονταν συνεχώς κύματα από παραγγελίες. Τον πρώτο μήνα, χωρίς κάποιο διαφημιστικό ή προωθητικό σχέδιο πέρα από το να ζητάνε από φίλους να διαδώσουν τα νέα για την επιχείρηση, το Amazon είχε κάνει πωλήσεις και στις πενήντα πολιτείες, αλλά και σε σαράντα πέντε χώρες. «Μέσα στις πρώτες μέρες ήξερα ότι θα γινόταν τεράστιο», είπε στο *Time* ο Μπέζος. «Ήταν εμφανές ότι είχαμε στα χέρια μας κάτι πολύ μεγαλύτερο κι από τις πιο τολμηρές μας ελπίδες».

Στην αρχή ο Τζεφ και η Μακένζι και ορισμένοι από τους πρώτους υπαλλήλους ασχολούνταν με τα πάντα, μεταξύ αυτών το πακετάρισμα, το τύλιγμα και τη μεταφορά των κουτιών στο ταχυδρομείο. «Είχαμε τόσο πολλές παραγγελίες, που δεν ήμασταν έτοιμοι, οπότε στο κέντρο διανομής μας δεν είχαμε καμιά πραγματική οργάνωση», λέει ο Μπέζος. «Για την ακρίβεια, φτιάχναμε τα πακέτα στα γόνατα, στο σκληρό τσιμεντένιο πάτωμα». Μια ακόμα εμβληματική ιστορία για τις απαρχές του Amazon, την οποία ο Μπέζος αφηγείται συχνά με το τρανταχτό του γέλιο, έχει να κάνει με το πώς βρήκαν τρόπο να γίνει πιο εύκολο το πακετάρισμα.

«Το πακετάρισμα με σκοτώνει! Πονάει η πλάτη μου και τα γόνατά μου δεν αντέχουν άλλο στο σκληρό τσιμεντένιο πάτωμα»,

αναφώνησε μια μέρα ο Μπέζος. «Ξέρετε τι χρειαζόμαστε; Χρειαζόμαστε επιγονατίδες!»

Ένας υπάλληλος κοίταξε τον Μπέζος σαν να ήταν ο πιο ηλίθιος άνθρωπος στον πλανήτη. «Τραπέζια για πακετάρισμα χρειαζόμαστε», είπε.

Ο Μπέζος κοίταξε τον υπάλληλό του σαν να ήταν ιδιοφυΐα. «Τη θεώρησα την πιο έξυπνη ιδέα που είχα ακούσει ποτέ», θυμάται ο Μπέζος. «Την επόμενη μέρα πήραμε τραπέζια για πακετάρισμα και νομίζω διπλασιάσαμε την παραγωγικότητά μας».

Το γεγονός ότι το Amazon αναπτύχθηκε τόσο γρήγορα συνεπαγόταν ότι ο Μπέζος και οι συνάδελφοί του δεν ήταν προετοιμασμένοι για πολλές από τις προκλήσεις. Αλλά εκείνος βλέπει και την καλή πλευρά στον τρόπο με τον οποίο χρειάστηκε να δουλέψουν. «Δημιούργησε μια κουλτούρα εξυπηρέτησης πελατών σε κάθε τμήμα της εταιρείας», λέει. «Καθένας στην εταιρεία, επειδή χρειαζόταν να δουλεύουμε χειρωνακτικά, τόσο κοντά στους πελάτες μας, να φροντίζουμε να φεύγουν οι παραγγελίες, προετοίμασε πραγματικά μια κουλτούρα που μας έχει υπηρετήσει σωστά, και αυτός είναι ο στόχος μας, να είμαστε η πλέον πελατοκεντρική εταιρεία στη Γη».

Ο στόχος του Μπέζος σύντομα έγινε να δημιουργήσει ένα «κατάστημα για τα πάντα». Τα επόμενα βήματά του ήταν να επεκταθεί στη μουσική και τα βίντεο. Πάντα με επίκεντρο τους πελάτες, έστειλε μήνυμα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου σε χίλιους από αυτούς, για να δει τι άλλο θα ήθελαν να αγοράζουν. Οι απαντήσεις τον βοήθησαν να καταλάβει καλύτερα την έννοια της «μακριάς ουράς», που σημαίνει να μπορείς να προσφέρεις αντικείμενα που δεν πωλούνται καθημερινά και επομένως δε δικαιολογείται να πιάνουν χώρο στο ράφι των περισσότερων καταστημάτων. «Απάντησαν στην ερώτηση με ό,τι έψαχναν να αγοράσουν εκείνη τη στιγμή», λέει. «Θυμάμαι ότι μια από τις απαντήσεις ήταν: “Μακάρι να πουλούσατε υαλοκαθαριστήρες, γιατί πραγματικά χρειάζομαι υαλοκαθαριστήρες”».

Και σκέφτηκα μέσα μου ότι μπορούμε έτσι να πουλήσουμε τα πάντα, και στη συνέχεια ξεκινήσαμε το τμήμα ηλεκτρονικών συσκευών και παιχνιδιών και, με τον καιρό, πολλά άλλα τμήματα».

Στα τέλη του 1999 ήμουν ο αρχισυντάκτης του *Time* και πήραμε την κάπως παράδοξη απόφαση να κάνουμε τον Μπέζος Πρόσωπο της Χρονιάς, παρόλο που δεν ήταν διάσημος παγκόσμιος ηγέτης ή πολιτικός. Είχα τη θεωρία ότι οι άνθρωποι που επηρεάζουν περισσότερο τις ζωές μας είναι συχνά εκείνοι που βρίσκονται στον επιχειρηματικό ή τον τεχνολογικό τομέα και που, τουλάχιστον στην αρχή της καριέρας τους, δεν καταλήγουν συχνά στα πρωτοσέλιδα. Για παράδειγμα, όταν τελείωνε το 1997, κάναμε Πρόσωπο της Χρονιάς τον Άντι Γκρόουβ της Intel, επειδή θεωρούσα πως η εκρηκτική ανάπτυξη του μικροσιπ άλλαζε την κοινωνία μας περισσότερο από οποιονδήποτε πρωθυπουργό ή πρόεδρο ή υπουργό Οικονομικών.

Καθώς όμως πλησίαζε ο Δεκέμβριος του 1999, ο μήνας έκδοσης του τεύχους με τον Μπέζος, είχε αρχίσει να σκάει η φούσκα των διαδικτυακών εταιρειών. Ανησυχούσα –και δικαίως– ότι οι μετοχές των εταιρειών αυτών, όπως και της Amazon, θα άρχιζαν να καταρρέουν. Ρώτησα λοιπόν τον διευθύνοντα σύμβουλο της Time Inc., τον πολύ σοφό Ντον Λόγκαν, μήπως έκανα λάθος που επέλεξα τον Μπέζος και μήπως θα φαινόμουν ανόητος τα επόμενα χρόνια, αν ξεφούσκωνε η διαδικτυακή οικονομία. Όχι, μου είπε ο Ντον. «Μην αλλάξεις την επιλογή σου. Ο Τζεφ Μπέζος δεν ανήκει στον τομέα του διαδικτύου. Ανήκει στον τομέα της εξυπηρέτησης πελατών. Έχει δεκαετίες μπροστά του και θα βρίσκεται εδώ πολύ αφού του θα έχουν ξεχαστεί όλες εκείνες οι διαδικτυακές επιχειρήσεις που κατέρρευσαν».

Κι έτσι προχωρήσαμε χωρίς αλλαγές. Ο σπουδαίος φωτογράφος πορτρέτων, ο Γκρεγκ Χάιςλερ, έπεισε τον Μπέζος να ποζάρει με το κεφάλι του να ξεπροβάλλει από ένα κουτί του Amazon γεμάτο με υλικά συσκευασίας, και στο σπίτι της Μάργκαρετ Κάρλσον

διοργανώσαμε ένα πάρτι με φαγητά και ποτά που είχαν παραγγελθεί από το διαδίκτυο. Ο Τζόσουα Κούπερ Ράμο, ένας από τους πλέον δαιμόνιους νεαρούς συντάκτες μας, έγραψε το συνοπτικό κείμενο που τοποθετούσε τον Μπέζος στο κατάλληλο ιστορικό πλαίσιο:

Κάθε φορά που στην οικονομία μας συμβαίνουν σεισμικές αλλαγές, υπάρχουν εκείνοι που αισθάνονται τις δονήσεις πολύ πριν από τους υπόλοιπους, δονήσεις τόσο ισχυρές που απαιτούν δράση – δράση που μπορεί να φανεί βιαστική, ακόμα και ανόητη. Ο ιδιοκτήτης ακτοπλοϊκών γραμμών Κορνίλιους Βάντερμπιλτ εγκατέλειψε το πλοίο όταν είδε την άνοδο των σιδηροδρόμων. Ο Τόμας Ουότσον ο Νεότερος, έχοντας καταληφθεί από την αίσθηση ότι οι υπολογιστές θα βρίσκονταν παντού, ακόμα και όταν δεν ήταν πουθενά, στοιχημάτισε σε αυτό την εταιρεία μηχανών γραφείου του πατέρα του: την IBM. Ο Τζέφρι Πρέστον Μπέζος είχε την ίδια εμπειρία όταν έριξε μια πρώτη ματιά στον λαβύρινθο των συνδεδεμένων υπολογιστών που αποκαλούνταν Παγκόσμιος Ιστός και συνειδητοποίησε ότι το μέλλον του λιανεμπορίου τον καλούσε... Το όραμα του Μπέζος για το διαδικτυακό εμπορικό σύμπαν ήταν τόσο πλήρες, ο ιστοχώρος Amazon.com τόσο κομψός και ελκυστικός, που έγινε από την πρώτη κιόλας μέρα το σημείο αναφοράς για οποιονδήποτε είχε κάτι να πουλήσει στο διαδίκτυο. Και αυτό, όπως αποδείχτηκε, συμπεριλαμβάνει τους πάντες.

Η Amazon όντως αντιμετώπισε σοβαρά προβλήματα από την κατάρρευση της διαδικτυακής φούσκας. Η τιμή της μετοχής της ήταν στα 106 δολάρια τον Δεκέμβριο του 1999, όταν και εκδόθηκε το τεύχος μας με το Πρόσωπο της Χρονιάς. Έναν μήνα αργότερα είχε πέσει κατά 40%. Μέσα σε δυο χρόνια είχε πέσει στα 6 δολάρια. Δημοσιογράφοι και χρηματιστηριακοί αναλυτές την κορόιδευαν, χαρακτη-

ρίζοντας την εταιρεία «Amazon.toast» ή «Amazon.bomb».* Η ετήσια επιστολή προς τους μετόχους που έγραψε την επόμενη χρονιά ο Μπέζος ξεκινούσε με μια μονολεκτική πρόταση: «Άουτς».

Ο Ντον Λόγκαν όμως είχε δίκιο. Η Amazon και ο Μπέζος κατάφεραν να επιβιώσουν της δύσκολης αυτής συγκυρίας. «Καθώς παρακολουθούσα τη μετοχή να πέφτει από τα 113 στα 6, παρακολουθούσα επίσης και όλες τις εσωτερικές μετρήσεις της επιχείρησης: τον αριθμό πελατών, το κέρδος ανά μονάδα», λέει. «Τα πάντα στην επιχείρηση γίνονταν καλύτερα, και μάλιστα γρήγορα. Είναι μια επιχείρηση σταθερού κόστους. Κι έτσι μπορούσα να δω με βάση τις εσωτερικές μας μετρήσεις ότι ύστερα από έναν συγκεκριμένο όγκο συναλλαγών θα μπορούσαμε να καλύψουμε τις πάγιες δαπάνες μας και η εταιρεία θα ήταν κερδοφόρα».

Ο Μπέζος πέτυχε έχοντας κατά νου το μακροπρόθεσμο παιχνίδι, απαρνούμενος τα κέρδη για χάρη της ανάπτυξης και όντας αδυσώπητος και ενίοτε αμείλικτος με τους ανταγωνιστές του ή και τους ίδιους του τους συναδέλφους. Κάποια στιγμή κατά τη διάρκεια της κατάρρευσης των διαδικτυακών εταιρειών, ο ίδιος και ορισμένοι άλλοι επιχειρηματίες του χώρου βρέθηκαν στην εκπομπή *NBC Nightly News* με τον Τομ Μπρόκο. «Κύριε Μπέζος, άραγε ξέρετε πώς γράφεται η λέξη “profit”»;» ρώτησε ο Μπρόκο, τονίζοντας το γεγονός ότι η Amazon έχανε χρήματα με τη σέσουλα καθώς αναπτυσσόταν. «Βεβαίως», απάντησε ο Μπέζος, «P-R-O-P-H-E-T».** Το 2019 πια η μετοχή της Amazon τιμολογούνταν στα 2.000 δολάρια και η εταιρεία θα είχε 233 δισεκατομμύρια δολάρια σε έσοδα και 647.000 υπαλλήλους ανά τον κόσμο.

* Και οι δύο φράσεις, που κάνουν λογοπαίγνιο με το «Amazon.com», έχουν τη σημασία της αποτυχίας. (Σ.τ.Μ.)

** Οι λέξεις «profit» (που σημαίνει «κέρδος») και «prophet» (που σημαίνει «προφήτης») προφέρονται ακριβώς με τον ίδιο τρόπο. (Σ.τ.Μ.)

Ένα παράδειγμα του πώς καινοτομεί και λειτουργεί ο Μπέζος ήταν το λανσάρισμα του Amazon Prime, το οποίο άλλαξε ριζικά τον τρόπο με τον οποίο σκέφτονται οι Αμερικανοί το πόσο γρήγορα και φτηνά μπορούν να ικανοποιήσουν τις επιθυμίες τους παραγγέλλοντας από το διαδίκτυο. Ένα από τα μέλη του συμβουλίου του πρότεινε επίμονα ότι πρέπει η Amazon να δημιουργήσει ένα πρόγραμμα ανταμοιβών, παρόμοιο με εκείνο που έχουν οι αεροπορικές εταιρείες για όσους ταξιδεύουν συχνά με αυτές. Σε μια διαφορετική περίπτωση, ένας από τους μηχανικούς υπολογιστών της Amazon πρότεινε η εταιρεία να προσφέρει δωρεάν αποστολή στους πλέον πιστούς πελάτες της. Ο Μπέζος συνδύασε τις δύο αυτές ιδέες και ζήτησε από το οικονομικό τμήμα να αξιολογήσει το κόστος και το όφελος. «Τα αποτελέσματα ήταν απελπιστικά», λέει ο Μπέζος με το γέλιο του. Αλλά ο Μπέζος είχε έναν κανόνα και αυτός ήταν να χρησιμοποιεί την καρδιά και τη διαίσθησή του παράλληλα με τα εμπειρικά δεδομένα για να πάρει μια μεγάλη απόφαση. «Πρέπει να πάρεις ρίσκα. Πρέπει να έχεις ένστικτο. Όλες οι καλές αποφάσεις πρέπει να λαμβάνονται κατ' αυτό τον τρόπο», λέει. «Το κάνεις μαζί με την ομάδα. Και το κάνεις με μεγάλη ταπεινότητα».

Γνώριζε ότι η δημιουργία του Amazon Prime ήταν απόφαση μόνης κατεύθυνσης: δύσκολο να αντιστραφεί. «Εχουμε κάνει λάθη, μεγάλα, όπως το κινητό Fire Phone, και πολλά άλλα που απλώς δε λειτούργησαν σωστά. Δε θα παραθέσω όλα τα αποτυχημένα μας πειράματα, αλλά τα προϊόντα που γνωρίζουν τρελή επιτυχία πληρώνουν για τα χιλιάδες αποτυχημένα πειράματα». Γνώριζε καλά ότι στην αρχή θα ήταν τρομακτικά τα πράγματα, επειδή εκείνοι που θα γίνονταν συνδρομητές στο Amazon Prime θα ήταν οι ίδιοι που χρησιμοποιούσαν κατά κόρον την αποστολή προϊόντων. «Τι συμβαίνει όταν έχεις μπουφέ όπου μπορείς να φας όσο θες, ποιος έρχεται πρώτος στον μπουφέ;» λέει. «Αυτοί που τρώνε πολύ. Είναι τρομακτικό. Σκέφτεσαι, ω Θεέ μου, όντως είπα να φάνε όσες γαρίδες θέλουν;»

Τελικά, όμως, το Amazon Prime συνδύασε ένα πρόγραμμα ανταμοιβών με μια υπηρεσία που βολεύει πολύ τους πελάτες, αποτελώντας παράλληλα και μια τεράστια πηγή δεδομένων των πελατών.

Η μεγαλύτερη και πλέον καλότυχη καινοτομία του Μπέζος ήταν η δημιουργία του Amazon Web Services. Οι αρχικές ιδέες –που περιλάμβαναν ένα πλέγμα λογισμικού με το όνομα Elastic Computer Cloud και μια λειτουργία φιλοξενίας ιστοσελίδων με το όνομα Simple Storage Service– προέκυψαν μέσα από την ίδια την εταιρεία. Τελικά, συντάχθηκε ένα υπόμνημα όπου συνδυάζονταν διάφορες σχετικές ιδέες και προτεινόταν η διαμόρφωση μιας υπηρεσίας που θα επέτρεπε «σε δημιουργούς λογισμικού και εταιρείες να χρησιμοποιήσουν το Web Services για να φτιάξουν περίπλοκες και αξιοποιήσιμες σε ευρεία κλίμακα εφαρμογές».

Ο Μπέζος κατάλαβε αμέσως τις προοπτικές του και, ενίοτε με μεγάλο πάθος που τον οδηγούσε σε ξεσπάσματα οργής, πίεσε την ομάδα του να το αναπτύξει πιο γρήγορα, να το κάνει πιο μεγάλο. Το αποτέλεσμα έδωσε απίστευτη ώθηση στη διαδικτυακή επιχειρηματικότητα, που δε συγκρίνεται με καμιά διαδικτυακή πλατφόρμα από τότε που δημιουργήθηκε το App Store για το iPhone. Κάθε παιδί σε μια φοιτητική εστία και κάθε επιχείρηση σε οποιονδήποτε εμπορικό δρόμο –ή και οποιαδήποτε μεγάλη εταιρεία, εδώ που τα λέμε– μπορούσε πλέον να πειραματιστεί και να χτίσει νέες υπηρεσίες χωρίς να χρειάζεται να αγοράσει πλήθος από σέρβερ ή σουίτες λογισμικού. Αντί γι' αυτό, συμμετείχαν σε μια παγκοσμίως κατανεμημένη υποδομή από φάρμες σέρβερ, αποκτούσαν υπολογιστική ισχύ με βάση τις απαιτήσεις τους και έφτιαχναν εφαρμογές μεγαλύτερης εμβέλειας από εκείνες που διέθετε οποιαδήποτε εταιρεία στον κόσμο.

«Επανεφεύραμε πλήρως τον τρόπο με τον οποίο αγοράζουν υπολογιστική ισχύ οι εταιρείες», λέει ο Μπέζος. «Η παραδοσιακή προσέγγιση για μια εταιρεία που χρειαζόταν υπολογιστική ισχύ ήταν να

φτιάξει ένα κέντρο δεδομένων, το οποίο και γέμιζε με σέρβερ, κι έπειτα θα έπρεπε να αναβαθμίσει τα λειτουργικά συστήματα των σέρβερ αυτών και να φροντίζει να λειτουργούν όλα σωστά και ούτω καθεξής. Τίποτε από αυτά δεν πρόσθετε κάποια αξία στα προϊόντα της επιχείρησης. Ήταν κάτι σαν τιμή εισιτηρίου, αδιαφοροποίητη βαριά εργασία». Ο Μπέζος συνειδητοποίησε ότι η διαδικασία αυτή δεν άφηνε επίσης να αναδειχτούν διάφορες ομάδες καινοτόμων ανθρώπων μέσα στην ίδια την Amazon. Οι προγραμματιστές εφαρμογών της εταιρείας βρίσκονταν σε μια συνεχή διαμάχη με τις ομάδες του υλικού, αλλά ο Μπέζος τους έβαλε να αναπτύξουν μερικές κοινές διεπαφές προγραμματισμού εφαρμογών (Application Programming Interfaces ή απλώς API), αλλά και να παρέχουν πρόσβαση σε υπολογιστικούς πόρους. «Αμέσως μόλις έγινε κι αυτό, φάνηκε απευθείας ότι θα το ήθελε και κάθε εταιρεία στον κόσμο», λέει.

Για λίγο καιρό συνέβαινε ένα θαύμα: πέρασαν μερικά χρόνια χωρίς να μπει κάποια άλλη εταιρεία στον χώρο ως ανταγωνιστής. Το όραμα του Μπέζος ήταν πολύ πιο μπροστά από των υπολοίπων. «Ήταν η μεγαλύτερη επιχειρηματική τύχη στην ιστορία των επιχειρήσεων, απ' όσο μπορώ να γνωρίζω», λέει.

Μερικές φορές η αποτυχία και η επιτυχία πάνε μαζί. Αυτό συνέβη με το φιάσκο του κινητού τηλεφώνου Fire Phone της Amazon και την επιτυχία του Amazon Echo, που είναι η συσκευή με το έξυπνο ηχείο και τη βοηθό σπιτιού, γνωστή ως Alexa. «Ενώ το Fire Phone ήταν αποτυχία, μπορέσαμε να αξιοποιήσουμε τα μαθήματα που πήραμε (αλλά και τους προγραμματιστές) και να επιταχύνουμε τις προσπάθειές μας για τη δημιουργία του Echo και της Alexa», έγραψε ο Μπέζος στην επιστολή του προς τους μετόχους το 2018.

Ο ενθουσιασμός του για το Echo προέκυψε από την αγάπη του για το *Star Trek*. Όταν ο Μπέζος έπαιζε παιχνίδια *Star Trek* με τους φίλους του κατά την παιδική του ηλικία, ήθελε να έχει τον ρόλο του υπολογιστή στο διαστημόπλοιο *Enterprise*. «Το όραμα για το Echo

και την Alexa είχε ως έμπνευση τον υπολογιστή στο *Star Trek*», έγραψε. «Η ιδέα προέκυψε επίσης από δύο άλλα πεδία, όπου χιτίζαμε και περιπλανιόμασταν για χρόνια: τη μηχανική μάθηση και το υπολογιστικό νέφος. Από τις πρώτες μέρες του Amazon, η μηχανική μάθηση αποτελούσε βασικό κομμάτι των προτάσεων για προϊόντα που κάναμε, και το AWS μάς έβαλε στην πρώτη θέση όσον αφορά τις δυνατότητες του υπολογιστικού νέφους. Έπειτα από πολλά χρόνια δουλειάς, το Echo βγήκε στην αγορά το 2014, περιλαμβάνοντας τις δυνατότητες της Alexa, που ζει στο νέφος του AWS». Το αποτέλεσμα ήταν ένας θαυμάσιος συνδυασμός έξυπνων ηχείων, ενός φλύαρου οικιακού υπολογιστή κι ενός έξυπνου προσωπικού βοηθού.

Η γέννηση του Amazon Echo ήταν, κατά κάποιο τρόπο, ό,τι και το iPod της Apple για τον Στιβ Τζομπς. Προέκυψε μέσα από τη διαίσθηση και όχι από ομάδες εστίασης και δεν αποτέλεσε απάντηση σε κάποια προφανή ανάγκη των πελατών. «Δεν υπήρχε πελάτης που να ζητάει το Echo», λέει ο Μπέζος. «Η έρευνα αγοράς δε βοηθάει. Αν είχες πάει σ' έναν πελάτη το 2013 και του έλεγες, “Θέλεις στην κουζίνα σου έναν μαύρο κύλινδρο που δε σβήνει ποτέ, μεγέθους περίπου όσο ένα κουτί Pringles, στον οποίο μπορείς να μιλάς και να κάνεις ερωτήσεις, αλλά που μπορεί και να ανάβει τα φώτα σου και να παίζει μουσική;”, σου εγγυώμαι ότι θα σε κοιτούσε περίεργα και θα έλεγε: “Όχι, ευχαριστώ”». Η γλυκιά ειρωνεία είναι ότι ο Μπέζος επικράτησε της Apple στη δημιουργία μιας τέτοιας οικιακής συσκευής και στη συνέχεια έκανε τα διάφορα στοιχεία της –αναγνώριση φωνής και μηχανική μάθηση– να λειτουργούν καλύτερα από τις ανταγωνιστικές συσκευές τόσο της Google όσο και, αργότερα, της Apple.

Ο Μπέζος ελπίζει ότι στο τέλος θα ενοποιήσει το διαδικτυακό κατάστημα της Amazon, το Amazon Prime, το Echo και τις στατιστικές αναλύσεις των δεδομένων των πελατών με την αλυσίδα

σουπερμάρκετ Whole Foods, την οποία και αγόρασε η Amazon το 2017. Ο Μπέζος λέει ότι η αγορά της εταιρείας αυτής οφειλόταν εν μέρει στον θαυμασμό που είχε για τις βλέψεις του ιδρυτή της, του Τζον Μάκι. Στις συναντήσεις με τον ιδρυτή ή τον διευθύνοντα σύμβουλο μιας εταιρείας που σκέφτεται να αγοράσει η Amazon, ο Μπέζος προσπαθεί να αξιολογήσει αν ο συγκεκριμένος άνθρωπος είναι στο παιχνίδι απλώς για να βγάλει χρήματα ή επειδή έχει πραγματικό πάθος για την εξυπηρέτηση πελατών. «Πάντα προσπαθώ να καταλάβω ένα πράγμα πρώτα και κύρια: Αυτός ο άνθρωπος είναι ιεραπόστολος ή μισθοφόρος;» λέει ο Μπέζος. «Οι μισθοφόροι προσπαθούν να πουλήσουν τις μετοχές τους. Οι ιεραπόστολοι αγαπούν το προϊόν ή την υπηρεσία τους και αγαπούν τους πελάτες τους και προσπαθούν να δημιουργήσουν μια σπουδαία υπηρεσία. Κι εδώ που τα λέμε, το μεγάλο παράδοξο εν προκειμένω είναι ότι συνήθως οι ιεραπόστολοι είναι εκείνοι που βγάζουν τα περισσότερα χρήματα». Ο Μάκι του φάνηκε ιεραπόστολος και το πάθος του διαπότιζε το ήθος της Whole Foods. «Είναι εταιρεία ιεραποστόλων κι αυτός είναι ιεραπόστολος».

Πέρα από την Amazon, ο Μπέζος δείχνει τον μεγαλύτερο ενθουσιασμό για κάτι που τον απασχολεί από μικρό παιδί, το ταξίδι στο διάστημα. Το 2000 ίδρυσε στο Σιάτλ πολύ μυστικά μια εταιρεία ονόματι Blue Origin, η οποία πήρε το όνομά της από τον γαλάζιο πλανήτη απ' όπου κατάγονται οι άνθρωποι. Κάλεσε έναν από τους αγαπημένους του συγγραφείς επιστημονικής φαντασίας, τον Νιλ Στίβενσον, και του ζήτησε να γίνει ο σύμβουλός του. Άρχισαν να προτείνουν τρελές και καινοφανείς ιδέες, όπως το να χρησιμοποιήσουν μια συσκευή σαν μαστίγιο για να εκτοξεύσουν αντικείμενα στο διάστημα. Κάποια στιγμή ο Μπέζος επικεντρώθηκε στους επαναχρησιμοποιήσιμους πυραύλους. «Με ποιο τρόπο διαφέρει η κατάσταση κατά τη δεκαετία του 2000 από αυτή της δεκαετίας του 1960;» ρώτησε. «Οι μηχανές μπορεί να είναι λίγο καλύτερες, αλλά

παραμένουν χημικές μηχανές πυραύλων. Αυτό που είναι διαφορετικό είναι οι αισθητήρες υπολογιστών, οι κάμερες, το λογισμικό. Η δυνατότητα κάθετης προσγείωσης είναι από τα προβλήματα εκείνα που μπορούν να αντιμετωπιστούν από αυτές τις τεχνολογίες που υπάρχουν το 2000, αλλά δεν υπήρχαν το 1960».

Τον Μάρτιο του 2003, ο Μπέζος άρχισε να ετοιμάζει μια τεράστια αγροτική έκταση στο Τέξας, όπου θα μπορούσε να χτίσει μυστικά τους επαναχρησιμοποιήσιμους πυραύλους του. Μια σπουδαία σκηνή στο βιβλίο του Κρίστιαν Ντάβενπορτ *The Space Barons [Οι βαρόνοι του διαστήματος]* είναι η περιγραφή της πτήσης που έκανε με ελικόπτερο ο Μπέζος για να βρει την έκταση αυτή, η οποία κατέληξε σε τρομακτική πτώση.

Όταν ο Μπραντ Στόουν, δημοσιογράφος και βιογράφος του Μπέζος, ανακάλυψε την ύπαρξη της Blue Origin, έστειλε μήνυμα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου στον Μπέζος, ζητώντας του να σχολιάσει. Ο Μπέζος δεν ήταν ακόμη έτοιμος να μιλήσει γ' αυτή, φρόντισε όμως να κάνει δηλώσεις για να διαψεύσει την ιδέα του Στόουν ότι είχε ιδρύσει την εταιρεία επειδή πίστευε ότι το κυβερνητικό πρόγραμμα της NASA απέφευγε γενικά τα ρίσκα και έδειχνε αργή πρόοδο. «Η NASA αποτελεί εθνικό θησαυρό και είναι ανοησίες ότι θα πρέπει κάποιος να είναι αγανακτισμένος μαζί της», έγραψε στον Στόουν ο Μπέζος. «Ο μόνος λόγος που με ενδιαφέρει το διάστημα είναι ότι [η NASA] με ενέπνευσε όταν ήμουν πέντε ετών. Πόσους κυβερνητικούς φορείς μπορείς να σκεφτείς που εμπνέουν πενήταχρονα; Το έργο που κάνει η NASA είναι τεχνικά υπερ-απαιτητικό και εγγενώς ριψοκίνδυνο και εξακολουθούν να κάνουν εξαιρετική δουλειά. Ο ΜΟΝΟΣ λόγος που οποιαδήποτε από τις μικρές αυτές εταιρείες του διαστήματος έχει κάποια πιθανότητα να καταφέρει ΟΤΙΔΗΠΟΤΕ είναι ότι έχουν την ευκαιρία να σταθούν στους ώμους των επιτευγμάτων και της εφευρετικότητας της NASA».

Ο Μπέζος προσεγγίζει τις διαστημικές του απόπειρες ως ιερα-

πόστολος και όχι ως μισθοφόρος. «Πρόκειται για το πιο σημαντικό έργο απ' όσα κάνω και έχω μεγάλη πίστη σ' αυτό», λέει. Η Γη είναι πεπερασμένη και η χρήση ενέργειας έχει αυξηθεί σε τέτοιο βαθμό, που ο Μπέζος πιστεύει ότι σύντομα θα υπάρξει περιορισμός των πόρων στον μικρό μας πλανήτη. Θα μείνουμε λοιπόν με μια επιλογή: να αποδεχτούμε τη στατική ανάπτυξη για την ανθρωπότητα ή να εξερευνήσουμε και να επεκταθούμε σε μέρη πέρα από τη Γη. «Θέλω τα εγγόνια των εγγονών μου να χρησιμοποιούν πολύ περισσότερη κατά κεφαλή ενέργεια απ' ό,τι εγώ», λέει. «Και θα ήθελα να μη βάλουμε ανώτερο όριο στον πληθυσμό. Εύχομαι να υπήρχαν ένα τρισεκατομμύριο άνθρωποι στο ηλιακό σύστημα· τότε θα υπήρχαν χίλιοι Αϊνστάιν και χίλιοι Μότσαρτ». Φοβάται όμως ότι μέσα σ' έναν αιώνα η Γη δε θα μπορεί να συντηρήσει την αύξηση του πληθυσμού και της χρήσης ενέργειας. «Πού θα οδεύουμε λοιπόν; Προς τη στασιμότητα. Και δεν πιστεύω ότι η στασιμότητα είναι συμβατή με την ελευθερία». Αυτό τον οδήγησε στην πεποίθηση ότι πρέπει να αρχίσουμε πλέον να σκεφτόμαστε νέα σύνορα. «Μπορούμε να το λύσουμε αυτό το πρόβλημα», λέει, μειώνοντας το κόστος της πρόσβασης στο διάστημα και της χρήσης των πόρων του διαστήματος.

Η Blue Origin εστιάζει στη μείωση του κόστους της πρόσβασης στο διάστημα μέσω επαναχρησιμοποιήσιμων μηχανών και οχημάτων εκτόξευσης. Ο πρώτος πύραυλος που απογειώθηκε κάθετα, πήγε στο διάστημα κι έπειτα προσγειώθηκε πάλι κάθετα στη Γη ονομάζεται *New Shepard*, από τον πρώτο Αμερικανό που βρέθηκε στο διάστημα, τον Άλαν Σέπάρντ – και στη συνέχεια, μάλιστα, ήταν ο πρώτος πύραυλος που χρησιμοποιήθηκε και πάλι. Ο *New Shepard* εκτοξεύτηκε από το Δυτικό Τέξας και σχεδιάστηκε εξ αρχής για ανθρώπινες διαστημικές πτήσεις, ενώ τον ετοιμάζουν για να μεταφέρει πελάτες στο διάστημα και πάλι πίσω, και πολλά πανεπιστήμια, ερευνητικά εργαστήρια και η ίδια η NASA έχουν κάνει πειράματα

ενώ βρισκόταν εν πτήξει. Ο μεγαλύτερος πύραυλος τροχιάς της Blue Origin ονομάζεται *New Glenn*, από τον Τζον Γκλεν, τον πρώτο άνθρωπο που μπήκε σε τροχιά γύρω από τη Γη, και ετοιμάζεται να μεταφέρει στο διάστημα πελάτες, είτε ιδιώτες είτε από τη NASA, είτε και από τα σώματα εθνικής ασφάλειας. Το 2019 ο Μπέζος ανακοίνωσε επίσης το όχημα προσσελήνωσης, το *Blue Moon*, το οποίο κέρδισε συμβόλαιο 500 εκατομμυρίων δολαρίων από τη NASA για να αναπτύξει ένα σύστημα που θα ξαναφέρει τους ανθρώπους στη Σελήνη. Η Blue Origin συνεργάζεται με τη Lockheed Martin, τη Northrop Grumman και την Draper για να φέρουν σε πέρας αυτό το έργο. Ο Μπέζος έχει χρηματοδοτήσει ξεχωριστά και μια αποστολή που έφερε πίσω αρκετές από τις μηχανές F-1 που ανήκαν στον πύραυλο *Saturn V*, που πήγε στη Σελήνη με το πρόγραμμα Apollo.

Ένα ακόμα προσωπικό του πάθος είναι η *Washington Post*, την οποία ο Μπέζος αγόρασε το 2013. Σε μια εποχή κατά την οποία οι εφημερίδες βρίσκονται σε πτώση, εκείνος έδωσε στην *Post* χρήματα, ενέργεια, τεχνολογικές δυνατότητες και νέους δημοσιογράφους, ενώ ταυτόχρονα επέτρεψε στον σπουδαίο αρχισυντάκτη της, τον Μάρτιν Μπάρον, να έχει απόλυτο έλεγχο στο περιεχόμενο. «Δεν έψαχνα να αγοράσω εφημερίδα», λέει ο Μπέζος. «Δε μου είχε περάσει ποτέ από το μυαλό. Δεν ήταν παιδικό μου όνειρο». Κάποια στιγμή, όμως, τον προσέγγισε ο Ντόναλντ Γκρέιαμ, ο ιδιοκτήτης της εφημερίδας, και έπειτα από μια σειρά συζητήσεων τον έπεισε ότι η αποστολή ήταν σημαντική. Ο Μπέζος έψαξε βαθιά στην ψυχή του και, όπως πάντα, βασίστηκε και στη διαίσθηση και στην ανάλυση. «Πρόκειται για σημαντικό θεσμό», ήταν, όπως λέει, το συμπέρασμά του. «Είναι μια εφημερίδα στην πρωτεύουσα της πιο σημαντικής χώρας στον κόσμο. Η *Washington Post* έχει να παίξει έναν απίστευτα σημαντικό ρόλο σ' αυτή τη δημοκρατία». Είπε λοιπόν στον Γκρέιαμ ότι θα την αγοράσει, και μάλιστα δεν έκανε παζάρια για την τιμή. «Δε διαπραγματεύτηκα μαζί του, ούτε και έδειξα τη δέουσα

επιμέλεια», λέει. «Δε χρειάζονταν αυτά με τον Ντον. Μου είπε και το παραμικρό πρόβλημα και μου είπε και όλα όσα λειτουργούσαν στην εντέλεια. Και όλα όσα μου είπε και στις δύο πλευρές της ζυγαριάς αποδείχτηκαν αλήθεια».

Παρόλο που ο Μπέζος έκανε την εφημερίδα καλύτερη και βιώσιμη οικονομικά, η αγορά έχει αποδειχτεί ακριβή. Ο Ντόναλντ Τραμπ ούτε κατάλαβε ούτε και νοιαζόταν που ο Μπέζος δεν ήλεγχε το περιεχόμενό της και που η εφημερίδα ήταν εντελώς ξεχωριστή από την Amazon. Κι έτσι ο πρόεδρος, με τρόπους που μου φαίνονται διεφθαρμένοι, έχει κάνει κατάχρηση της εξουσίας της ομοσπονδιακής κυβέρνησης προσπαθώντας να τιμωρήσει την Amazon, ενώ έχει αρνηθεί στο Amazon Web Services συμβόλαια τα οποία το συγκεκριμένο πρόγραμμα άξιζε.

Η πολιτική και η φιλοσοφία του ίδιου του Μπέζος, τις οποίες, όμως, δεν επιβάλλει στην *Post*, αποτελούν ένα μείγμα κοινωνικού φιλελευθερισμού –έκανε δωρεά υπέρ της εκστρατείας για τη νομιμοποίηση του γάμου μεταξύ ομοφυλοφίλων– και οικονομικών απόψεων που δίνουν βάρος στην ατομική ελευθερία. Πρόκειται για μια στάση που μοιράζεται με τον πατέρα του, ο οποίος διέφυγε από την Κούβα του Κάastro. «Μια οικονομία ελεύθερης αγοράς, η οποία αναγκαστικά περιέχει πολλή ελευθερία, τυχαίνει να λειτουργεί καλά όσον αφορά την κατανομή των πόρων», λέει. Το πλεονέκτημα της ελεύθερης αγοράς, όμως, δεν προκύπτει μόνο από την αποδοτικότητά της, αλλά και, όπως πιστεύει, από την ηθική αξία που προσδίδει στο άτομο.

Φανταστείτε έναν κόσμο όπου ένας υπολογιστής με άφραστη τεχνική νοημοσύνη, που μπορεί όντως να κάνει καλύτερη δουλειά από το αόρατο χέρι στην κατανομή των πόρων, λέει, «Δεν πρέπει να υπάρχουν τόσα και τόσα κοτόπουλα, αλλά τόσα και τόσα», λίγα μόνο περισσότερα ή λιγότερα. Κάτι τέτοιο μπορεί να

οδηγήσει σε μεγαλύτερο άθροισμα πλούτου. Μπορεί λοιπόν να είναι μια κοινωνία όπου παραχωρείς λίγη ελευθερία, αλλά όλοι είναι λίγο πιο πλούσιοι. Το ερώτημα που θα έθετα εγώ, αν ο κόσμος γινόταν έτσι, είναι το εξής: «Πρόκειται για καλή ανταλλαγή;» Προσωπική μου άποψη είναι πως όχι. Προσωπική μου άποψη είναι πως πρόκειται για απαίσια ανταλλαγή. Νομίζω πως το Αμερικανικό Όνειρο έχει να κάνει με την ελευθερία.

Από το παρόν βιβλίο μπορείτε να πάρετε πολλά από τα μαθήματα και τα μυστικά που αποκαλύπτονται από τον Μπέζος στις συνεντεύξεις, τα γραπτά του και τις ετήσιες επιστολές προς τους μετόχους που γράφει ο ίδιος από το 1997. Παραθέτω εδώ τα πέντε που θεωρώ πιο σημαντικά:

1. *Εστιάστε σε μακροπρόθεσμους στόχους.* «Σκεφτόμαστε μόνο μακροπρόθεσμα», έγραψε με πλάγια γράμματα στον αρχικό τίτλο της πρώτης του επιστολής προς τους μετόχους το 1997. «Θα συνεχίσουμε να παίρνουμε επενδυτικές αποφάσεις με βάση μακροπρόθεσμες βλέψεις για ηγεσία στην αγορά και όχι βραχυπρόθεσμες βλέψεις για κέρδη ή βραχυπρόθεσμες αντιδράσεις της Ουόλ Στριτ». Αν εστιάζετε σε μακροπρόθεσμους στόχους, θα ευθυγραμμιστούν τα συμφέροντα των πελατών σας, που θέλουν καλύτερες, γρηγορότερες και φθηνότερες υπηρεσίες, με τα συμφέροντα των μετόχων σας, που θέλουν απόδοση των επενδύσεών τους. Αυτό δεν ισχύει πάντα όταν οι στόχοι είναι βραχυπρόθεσμοι.

Επιπλέον, οι μακροπρόθεσμες βλέψεις επιτρέπουν την καινοτομία. «Μας αρέσει να επινοούμε και να κάνουμε νέα πράγματα», λέει, «και είμαι σίγουρος ότι ο μακροπρόθεσμος προσανατολισμός είναι απαραίτητος για την επινοτικότητα, επειδή στην πορεία θα υπάρξουν πολλές αποτυχίες».

Το ενδιαφέρον του Μπέζος για τα ταξίδια στο διάστημα, λέει, τον βοηθάει να θυμάται να εστιάζει στον μακρινό ορίζοντα. Ανάμεσα στα πολλά ισχυρά του σημεία είναι η ικανότητά του να κρατάει το βλέμμα του στον μακρινό ορίζοντα, όπως έχει κάνει στην Amazon. Στη δήλωση αποστολής της διαστημικής του εταιρείας, έγραψε: «Η Blue Origin θα επιδιώξει με υπομονή τον μακροπρόθεσμο στόχο της, βήμα βήμα». Ενώ ο Ίλον Μασκ προώθησε το ανταγωνιστικό του διαστημικό πρόγραμμα με πολλά, και δημόσια, σκαμπανεβάσματα, ο Μπέζος έδωσε την εξής συμβουλή στην ομάδα του: «Να είστε η χελώνα, όχι ο λαγός». Ο θυρεός της Blue Origin περιέχει το λατινικό απόφθεγμα *Gradatim Ferociter*: «Σταδιακά, με σφοδρότητα».

- Ανάμεσα στα πολλά ισχυρά σημεία του Μπέζος είναι η ικανότητά του να τηρεί αυτό το απόφθεγμα όντας ζωηρά υπομονετικός και υπομονετικά ζωηρός. Στο ράντσο του στο Τέξας ο Μπέζος έχει ξεκινήσει την κατασκευή ενός «ρολογιού για το μακρύ τώρα» των δέκα χιλιάδων ετών, το οποίο και σχεδίασε ο μελλοντολόγος Ντάνι Χίλις και έχει έναν δείκτη αιώνων που προχωράει κάθε εκατό χρόνια και έναν κούκο που βγαίνει μια φορά κάθε χιλιετία. «Είναι ένα πολύ ιδιαίτερο ρολόι, σχεδιασμένο να αποτελεί σύμβολο, να εκπροσωπεί τη μακροπρόθεσμη σκέψη», λέει.
2. *Εσιάστε αδυσώγητα και παθιασμένα στον πελάτη.* Όπως το έθεσε στην επιστολή του το 1997, πρέπει να υπάρχει «εμμονή με τους πελάτες». Η κάθε ετήσια επιστολή ενισχύει αυτό το σύνθημα. «Έχουμε σκοπό να δημιουργήσουμε την πλέον πελατοκεντρική εταιρεία του κόσμου», έγραψε το επόμενο έτος. «Θεωρούμε αξίωμα το ότι οι πελάτες είναι παρατηρητικοί και έξυπνοι... Αλλά οι κουρασμένοι δεν ξεκουράζονται ποτέ. Θυμίζω συνεχώς στους υπαλλήλους μας να φοβούνται, να ξυπνούν κάθε πρωί τρομοκρατημένοι. Όχι για τον ανταγωνισμό μας, αλλά για τους πελάτες μας».

Με αυτή τη συλλογή κειμένων του Τζεφ Μπέζος –στην οποία περιλαμβάνονται οι ρηξικέλευθες ετήσιες επιστολές του προς τους μετόχους των εταιρειών του, καθώς και πολυάριθμοι λόγοι και συνεντεύξεις που μας διαφωτίζουν για το υπόβαθρό του, τον τρόπο δουλειάς του και την εξέλιξη των ιδεών του– θα αποκτήσετε μοναδική πρόσβαση στα «πώς» και τα «γιατί» της επιτυχίας του. Καλύπτοντας μεγάλη ποικιλία θεμάτων, από την πολιτική, την καινοτομία και την εμμονή στην πελατοκεντρική προσέγγιση έως την κλιματική αλλαγή και το Διάστημα, αυτό το βιβλίο προσφέρει μια σπάνια ευκαιρία να μάθουμε πώς ο Μπέζος αντιλαμβάνεται τον κόσμο μας και τη μελλοντική του κατεύθυνση.

Ένα master class στις επιχειρηματικές αξίες, τη στρατηγική και την εκτέλεσή της, γραμμένο με άμεσο και πραγματιστικό ύφος. Μεταξύ άλλων αναλύονται:

- Η σημασία της νοοτροπίας της Πρώτης Μέρας.
- Γιατί όλα εξαρτώνται από τη «μακροπρόθεσμη σκέψη».
- Τι στ' αλήθεια σημαίνει η εμμονή στον πελάτη.
- Κυρίως απαντά στο θεμελιώδες ερώτημα: Πώς η Amazon και οι μιμητές της επηρεάζουν τον τρόπο που ζούμε και τι μπορούμε να μάθουμε απ' αυτούς;
- Πώς να κάνεις επιχειρηματικά ανοίγματα και να δημιουργείς ουσιαστική οργανική ανάπτυξη σε μια ήδη επιτυχημένη εταιρεία.
- Γιατί η ανάγκη επιχειρηματικής κουλτούρας είναι απόλυτη.
- Πώς η προθυμία να αποτύχεις συνδέεται άμεσα με την καινοτομία.
- Τι μας έχει διδάξει ως τώρα η πανδημία.



Εκδόσεις ΨΥΧΟΓΙΟΣ
www.psychogios.gr



ΚΩΔ. ΜΗΧ/ΣΗΣ: 25006