

# Содержание

Предисловие.....	<b>9</b>
Риск и рост .....	<b>12</b>
Почему именно письма к акционерам? .....	<b>20</b>
14 принципов роста Андерсона.....	<b>33</b>
Письмо Безоса акционерам 1997 г. с 14 принципами роста Андерсона.....	<b>35</b>

## Циклы роста: тестирование

### Глава 1

Принцип №1. Поощрять «успешные провалы».....	<b>47</b>
--	-----------

### Глава 2

Принцип №2. Ставить на смелые идеи .....	<b>63</b>
--	-----------

### Глава 3

Принцип №3. Стимулировать динамические изобретения и инновации .....	<b>78</b>
---	-----------

## Циклы роста: построение бизнеса

### Глава 4

Принцип №4. Одержано фокусироваться на клиентах....	<b>93</b>
---	-----------

### Глава 5

Принцип №5. Мыслить в долгосрочной перспективе ....	<b>107</b>
---	------------

### Глава 6

Принцип №6. Понимать маxовик своего бизнеса.....	<b>122</b>
--	------------

## **Циклы роста: ускорение**

### **Глава 7**

Принцип №7.

Поддерживать высокую скорость принятия решений..... **135**

### **Глава 8**

Принцип №8. Упрощать сложность..... **155**

### **Глава 9**

Принцип №9. Ускоряться с помощью технологий ..... **173**

### **Глава 10**

Принцип №10. Прививать менталитет собственника ..... **186**

## **Циклы роста: масштабирование**

### **Глава 11**

Принцип №11. Сохранять свою культуру..... **199**

### **Глава 12**

Принцип №12. Устанавливать высокие стандарты..... **215**

### **Глава 13**

Принцип №13. Измерять то, что важно; скептически относиться к метрикам; доверять своей интуиции..... **231**

### **Глава 14**

Принцип №14.

Всегда оставаться компанией первого дня..... **245**

### **Глава 15**

Мастер риска и роста..... **254**

### **Глава 16**

Космическая миссия Безоса..... **267**

Письмо Безоса акционерам Amazon.....	<b>278</b>
Краткий словарь Amazon.....	<b>290</b>
Благодарности.....	<b>298</b>
Об авторе.....	<b>302</b>
Начните применять 14 принципов роста Андерсона уже сегодня.....	<b>303</b>
Примечания .....	<b>305</b>
Рекомендуемая литература.....	<b>311</b>



# Предисловие

Майкл Хайтт

Когда меня спрашивают, как немедленно добиться прогресса в бизнесе, я отвечаю: «Найдите себе хорошего коуча». Последние 20 лет — сначала как генеральный директор и председатель совета директоров крупного издательства стоимостью \$250 млн, теперь как основатель и генеральный директор собственной консалтинговой компании, специализирующейся на развитии лидерства, — я сотрудничал с самыми талантливыми коучами, которые помогли мне добиться прорывных результатов в личной и профессиональной сферах.

Благодаря коучам я получил доступ к мудрости, знаниям и опыту других людей. Мои коучи делились со мной тем, что извлекли из успехов других и — что зачастую гораздо важнее — из их неудач. Они помогали мне взглянуть на ситуацию под другим углом, чтобы увидеть собственные ограничения и негласные предположения, на которые я опирался. Их мудрость и проницательность помогали мне успешно управлять бизнесом в плохие и хорошие времена. Говорю без всяких сомнений: благодаря моим коучам я добился гораздо большего и гораздо быстрее, чем смог бы сделать это самостоятельно.

Что такое хороший коуч? Тот, кто ушел дальше вас, кто видел больше вас, кто потерпел больше незаурядных

неудач и одерживал победы перед лицом более сложных вызовов, чем те, с которым доводилось сталкиваться вам. Под это определение подходят многие, но сегодня особенно выделяется одна яркая фигура.

Представьте себе, что ваш бизнес-коуч — сам основатель и генеральный директор Amazon Джейф Бэзос. Будь у меня такая возможность, я бы задал ему главный вопрос: «Как вы вырастили Amazon в такой бизнес?» После чего воспользовался бы его идеями и опытом, чтобы обеспечить рост и развитие собственного бизнеса. Кто бы поступил иначе?

К сожалению, нам с вами вряд ли выпадет такой шанс. К счастью, мой друг Стив Андерсон предлагает лучшую из возможных альтернатив: в своей книге «Письма Бэзоса» он фактически превращает основателя Amazon в вашего личного бизнес-коуча. Вы сможете увидеть то, что видит Бэзос, понять ход его мыслей, а затем применить все это к вашему бизнесу, используя подходы, благодаря которым Бэзос сделал Amazon одной из самых успешных компаний в мире и которые, возможно, раньше не приходили вам в голову.

Как Стиву это удалось? Он внимательно изучил письма Бэзоса к акционерам Amazon и выделил 14 ключевых принципов роста бизнеса. Некоторые из этих принципов лежат на поверхности, другие, как говорится, «скрыты у всех на виду». Я считаю, что только Стив смог увидеть их с ясностью и глубиной, а также показать, как эти принципы взаимодействуют между собой, позволяя Amazon расти в беспрецедентных масштабах.

Вот уже несколько десятилетий Стив занимается исследованием и анализом тенденций в бизнесе и технологиях

## ПРЕДИСЛОВИЕ

с особым акцентом на рисках, и выводы, к которым он приходит, поразительно отличаются от поверхностных предположений, на которые опираются многие из нас. Чутко держа руку на пульсе, он поможет вам заглянуть за горизонт, увидеть возможности и понять, как можно выгодно их использовать.

Считайте Стива проводником в мире Джейффа Безоса. Как археолог, он скрупулезно исследовал — простите за каламбур — дебри «Амазонии» и описал скрытую среди них удивительную структуру, которую мало кто из внешних наблюдателей смог увидеть или расшифровать ее таинственные письмена. Стив декодировал алгоритм роста, содержащийся в письмах Безоса, и перевел его на язык, понятный всем нам и применимый практически в любой компании или организации.

Помимо этого, Стив предлагает захватывающие истории — от пережитых Безосом «успешных провалов» до его космической программы, — которые позволят вам по-новому взглянуть на перспективы развития вашего бизнеса.

Итак, с Безосом в качестве коуча и Стивом в роли посредника вы узнаете, как вывести ваш бизнес на более высокий, более продуктивный и более масштабный уровень. Внедрив 14 принципов роста, описанных Стивом в этой книге, вы создадите все условия для развития, и ваш бизнес будет расти, как Amazon.

*Майкл Хайярт,  
автор бестселлеров «Свобода фокуса»  
и «Твой лучший год»*

# Риск и рост

Посвятив более 35 лет исследованию риска в бизнесе, я пришел к выводу, что существует всего два вида риска: риски действия и риски бездействия. Другими словами, это риски, на которые вы идете и которых вы избегаете.

Компания Amazon стала самой быстрорастущей компанией в истории, достигнув объема продаж с нуля до \$100 млрд в рекордно короткие сроки.

Как это удалось?

Все дело в том, что Джейф Безос — мастер риска.

\* \* \*

За годы работы аналитиком и консультантом в сфере бизнеса и технологий я понял одну странную вещь: многие люди считают необходимым *защищаться от* любых рисков. Риск рассматривается как нечто *негативное* по определению, и многие делают все возможное для того, чтобы избежать любых потенциально чреватых неудачей действий с непредсказуемыми последствиями.

Я всегда относился к риску иначе — и, как оказалось, Джейф Безос тоже.

Мой опыт позволяет мне увидеть то, что многие упускают из виду, а именно: существование прямой взаимосвязи между риском и ростом бизнеса. Согласитесь, что так риск предстает в ином, *позитивном* свете. Вот почему

в этой книге я предлагаю вам взглянуть на успех Amazon с несколько иной точки зрения, чем обычно, — через призму риска.

Любой бизнес неотъемлем от риска. Рисковать можно наобум: вы бросаете кости, не зная, что вам выпадет. Но Безос рискует *намеренно и расчетливо* — стратегия риска, которую могут использовать большинство компаний с не менее впечатляющими результатами.

Я убежден, что главный двигатель роста Amazon — это уникальный подход Безоса к риску и его приверженность корпоративной культуре, ориентированной на экспериментирование и инновации. И я также уверен, что в основе всего этого лежит уникальный взгляд Безоса на успех и, как ни странно, на неудачи.

## Начало

В июле 1994 г. 30-летний Джек Беллок открыл книжный интернет-магазин Amazon.com, названный в честь самой большой реки в мире. (Интересно, что вначале Беллок собирался назвать свой магазин «Кадабра», сокращенно от волшебного заклинания «абракадабра», но, когда его юрист расслышал в этом слове «кадавр» — труп, решил изменить название.)

Считается, что интернет-магазин был назван в честь реки Амазонки по двум причинам: во-первых, чтобы подчеркнуть масштаб (Amazon.com был запущен под слоганом «Крупнейший книжный магазин на Земле»); во-вторых — поскольку сайты часто указываются в алфавитном порядке — чтобы Amazon.com отражался в первых строках.

Эта простая идея привела к рождению одной из самых дорогостоящих по размеру рыночной капитализации компаний в мире наряду с Apple, Microsoft и Google. Amazon также стала самой быстрорастущей компанией, увеличив объемы продаж с нуля до \$100 млрд в рекордно короткие сроки, а также одной из первых, чья стоимость достигла \$1 трлн. В ней работает 647 000 человек — больше, чем население таких стран, как Люксембург, Исландия и Багамы. В 2010 г., выступая перед выпускниками Принстонского университета, Безос сказал<sup>1</sup>:

Идея создать Amazon пришла мне в голову 16 лет назад. Я наткнулся на статистику, в соответствии с которой количество пользователей интернета росло на 2300% в год. Я никогда не видел и не слышал ни о чем подобном. И я подумал: что, если создать онлайновый книжный магазин с миллионами наименований, который попросту невозможен в реальном мире? Эта идея взбудоражила меня.

Тогда мне было 30 лет, и я был всего год как женат. Я сказал своей жене Маккензи, что хочу бросить работу и заняться этой сумасшедшей идеей, которая, вполне вероятно, не сработает, как это случилось с большинством моих предыдущих стартапов. Я признался, что не знаю, к чему все это приведет. Маккензи (также выпускница Принстона; сейчас она сидит во втором ряду) сказала, что мне следует попробовать.

В детстве я был гаражным изобретателем — изобрел устройство для автоматического закрывания ворот из заполненных цементом шин, плиту на солнечной

энергии из зонтика и фольги, которая, надо признать, не очень хорошо работала, и сигнализацию из сковородок, чтобы ловить братьев и сестер. Я всегда мечтал быть изобретателем, и Маккензи хотела, чтобы я занялся тем, что меня вдохновляет.

В первые 20 лет своего существования Amazon пережила крах доткомов в начале 2000-х гг., финансовый кризис и великую рецессию 2007–2009 гг., а также множество других экономических передряг, которые уничтожили многие компании.

К тому моменту, когда в 2018 г. рыночная стоимость Amazon достигла \$1 трлн, Безос обогнал Билла Гейтса, Уоррена Баффетта и 7 млрд остальных жителей планеты, став самым богатым человеком в мире с чистым состоянием \$137 млрд (плюс-минус).

Что способствовало такому беспрецедентному росту?

Как Безос сумел превратить свой онлайновый магазин по продаже книг в успешную компанию стоимостью \$1 трлн в этот очень непростой период, когда бесчисленное множество других технологических компаний и книжных магазинов пошли ко дну? Что бы вы дали за то, чтобы узнать секреты этого успеха от самого Джеффа Безоса?

К счастью, Безос не пытается скрыть свои стратегии и механизмы за плотной завесой тайны, как Волшебник из страны Оз. Его ежегодные письма к акционерам дают нам возможность увидеть его образ мышления с первых дней Amazon до настоящего момента.

Уникальность предпринимательского таланта Безоса состоит, во-первых, в его способности осознать, что между

риском и ростом существует фундаментальная взаимосвязь: *чтобы расти, нужно рисковать*.

Во-вторых, что еще важнее, в его подходе к риску: он играет в эту игру по другим правилам, в основе которых лежит оценка так называемой «рентабельности риска».

Мы привыкли говорить о рентабельности инвестиций. В этой же книге я использую новый термин — «рентабельность риска», имея в виду соотношение между стоимостью риска и обеспечивающими им выгодами, которые не всегда носят финансовый характер.

## «Рентабельность риска»

Любой человек в бизнесе (от владельца до рядового сотрудника) понимает: все, что мы делаем, сопряжено с определенными затратами и приносит определенную отдачу. Каждый доллар, который мы тратим на рекламу, зарплаты, закупку сырья, доставку товаров, разработку сайтов и что угодно другое, должен приносить больше доллара прибыли. Каждая минута, затраченная нами на работу, должна генерировать доход, соответствующий затраченному времени.

Большинство предпринимателей рассматривают вкладываемые в бизнес деньги как инвестицию, однако практически никто — возможно, за исключением лишь Джейффа Безоса — не рассматривает деловой риск как инвестицию.

Когда интернет начал набирать популярность, Безос одним из первых обратил внимание на его головокружительные темпы роста в 2300% в год. Он решил оставить

стабильную работу на Уолл-стрит и открыть собственный бизнес в сети в те времена, когда это считалось «весьма сомнительной авантюрой». Взяв у родителей взаймы \$300 000, он переехал вместе с женой на другой конец страны и пустился в плавание по неизведанным водам онлайн-коммерции.

Это был рискованный шаг? Очень.

Возможно, вы уже не помните те времена, но тогда никто не знал, что такое книжный интернет-магазин и каким он должен быть.

В 1997 г. у большинства людей не было домашнего доступа в интернет, а если кто и выходил в интернет, то это был медленный доступ по телефонной линии с набором номера (помните фильм «Вам письмо»?). В своем письме акционерам за 1997 г. Безос назвал интернет Всемирным ожиданием.

Каким был 1997 г., когда Безос создал компанию Amazon?\* В тот год в Великобритании вышла первая книга Дж. К. Роулинг (ныне миллиардерши) «Гарри Поттер и философский камень» — никаких других книг, фильмов и тематических парков по Гарри Поттеру еще не было и в помине. Кроме того, 1997 г. принес нам Билла Клинтона, сериал «Друзья», фильм «Титаник» и манию Beanie Babies\*\*. Облака плавали в голубом небе — заговори вы об «облачных вычислениях», вас бы сочли помешанным.

\* Видимо, автор имеет в виду первичное размещение акций, так как компания была основана в 1994 г. — Прим. пер.

\*\* Б. Клинтон был президентом США в 1993–2001 гг. Возможно, автор имеет в виду второй срок его президентства, начавшийся в 1997 г. Сериал «Друзья» вышел на экраны в 1994 г., в 1997 г. вышел 4-й сезон сериала. — Прим. пер.

Счастливые обладатели доступа в интернет пользовались браузером Netscape. Технология DVD делала первые шаги, потоковое вещание появится только через 20 лет. А любой онлайн-бизнес считался в лучшем случае сомнительной лотереей.

И в этом году Безос уволился с Уолл-стрит, чтобы открыть книжный интернет-магазин\*.

Всего через год после вывода Amazon на фондовый рынок Безос писал:

Мы прогнозируем, что следующие 3,5 года будут еще более захватывающими. Наша цель — создать место, где десятки миллионов клиентов смогут найти все, что только захотят купить онлайн. Сегодня интернет переворачивает свой День 1, и, если мы хорошо выполним наш бизнес-план, он останется Днем 1 для Amazon.com. Учитывая все произошедшее, трудно говорить о чем-либо наверняка, однако мы уверены, что предстоящие возможности и риски намного превышают все то, что осталось позади. Нам придется принимать много непростых решений, часть из них будет нетрадиционными и даже дерзкими. Мы надеемся, что некоторые решения приведут к победам. Хотя, разумеется, будут и ошибочные.

БЕЗОС, ПИСЬМО АКЦИОНЕРАМ, 1998 Г.

Оглядываясь в прошлое, мы знаем, что Безос действительно совершил «ошибки». Вопрос в том, сумел бы он без этих «ошибок» добиться такого поистине беспрецедентного роста?

---

\* Доподлинно известно, что Безос ушел с Уолл-стрит в 1994 г. и в том же году основал свою компанию. — Прим. пер.



При первом взгляде на бизнес-модель книжного интернет-магазина, с которой начал Безос, может показаться, будто он «сложил все яйца в одну корзину», однако в действительности его бизнес-план изначально был построен на диверсификации. Он все время тестировал новые идеи, чтобы узнать, чего хочет рынок, изобретал и предлагал клиентам новинки, даже если те еще не знали, чего хотят. Его риски были осознанными и просчитанными, но оттого не переставали быть рисками.

Итак, Amazon родилась из рискованной идеи в рискованное время и превратилась в крупнейшую компанию с мировым именем, сделав своего основателя самым богатым человеком на планете.

Вот почему я называю Джекфа Безоса мастером риска.

# Почему именно письма к акционерам?

...Мы отдаём **приоритет росту**, поскольку считаем, что масштаб имеет решающее значение для реализации потенциала нашей бизнес-модели.

БЕЗОС, ПИСЬМО АКЦИОНЕРАМ, 1997 Г.

Несколько лет назад я участвовал в отраслевой рабочей группе, занимавшейся исследованием меняющейся природы риска. И вот в свете моего интереса к проблеме риска в бизнесе я наткнулся на ежегодные письма к акционерам, написанные основателем Amazon Джеффом Безосом за последние 21 год.

Я изучаю бизнес, большой и малый, четыре десятилетия и всегда стараюсь «читать между строк».

Вчитываясь в письма Безоса, я увидел систему. Я был ошеломлен: в письмах к акционерам он подробно разбирает, как Amazon стала самой быстрорастущей компанией и, как считают многие, самой успешной в истории.

Проведя глубокий анализ писем, я выделил конкретные циклы роста и 14 принципов роста, которые можно применять в любом бизнесе любой отрасли.

Чтобы реализовать на практике эти принципы, вам не нужны миллиарды долларов. Даже у Amazon не было миллиардов, когда она начинала (напомню: Безос

фактически открыл компанию на \$300 000, взятых взаймы у родителей).

Внедрение большинства этих принципов обойдется вам абсолютно бесплатно. Их можно использовать в любой сфере деятельности, будь то технологическая компания, пиццерия или некоммерческая организация, и в любом месте — Кремниевой долине, Лондоне, Нэшвилле или Де-Мойне.

Поначалу меня удивило, что существует всего 14 ключевых принципов роста, превративших Amazon в компанию стоимостью триллион долларов. Я старательно искал больше, но все остальное укладывалось в эту систему.

Как и большинство гениальных идей, эти 14 принципов роста оказались довольно простыми — но ни в коем разе не упрощенческими.

Чтобы претворить их в жизнь, не нужна ученая степень или огромная команда. На самом деле, изучив эти принципы, каждый предприниматель может начать использовать их здесь и сейчас.

Я говорю об этом с уверенностью, ничего не зная о вас и вашем бизнесе. Дело в том, что я работаю с государственными организациями и частными компаниями вот уже несколько десятилетий и не могу назвать ни одной, которая не смогла бы немедленно внедрить эти принципы на практике.

Не важно, являетесь ли вы транснациональной корпорацией, индивидуальным предпринимателем или стартапом по продаже книг: если вы хотите добиться роста, как у Amazon, вы должны применять 14 фундаментальных принципов роста Джека Бизоса.

Здесь следует сделать одно уточнение: эти принципы не являются заявленными принципами Безоса или Amazon; это — квинтэссенция предпринимательской мудрости, которую я извлек из писем Безоса акционерам своей компании.

На первый взгляд, эти письма дают читателям уникальную возможность взглянуть изнутри на постепенную эволюцию одной из самых успешных компаний в мире.

Но, как я уже говорил, если копнуть глубже и прочитать письма Безоса как единую концепцию, а не как два десятка отдельных ежегодных посланий — и если соотнести их содержание с контекстом бизнеса Amazon и тем, что происходило в мире на момент написания каждого письма, — на их страницах можно увидеть удивительную систему, применимую к любому современному бизнесу.

Я проанализировал 21 письмо акционерам<sup>2</sup>, написанное Безосом за период с 1997 по 2018 г. Я вчитывался в то, что Безос говорил о деятельности Amazon и его планах на будущее, смотрел, что из этого сработало, а что нет, и искал причины ее феноменального роста. Я читал и перечитывал каждое письмо десятки раз, выискивая крупицы деловой мудрости и выстраивая их в систему, позволяющую понять, как Безос всего за два десятилетия превратил книготорговый стартап в компанию стоимостью триллион долларов.

Вы можете спросить: «Знал ли Безос о всех этих принципах роста, когда начал свой бизнес?»

И да, и нет.

Нет, потому что сам Безос никогда не формулировал эти принципы и не вывешивал их в рамке в своем кабинете. Еще раз повторю: эти принципы сформулированы

мной на основе анализа его писем акционерам. В офисе компании висят *Принципы лидерства Amazon* (я включил их в принцип роста № 11), о которых на корпоративном сайте говорится следующее:

Принципы лидерства Amazon — это набор стандартов, которых все сотрудники компании стремятся придерживаться каждый день; они лежат в основе нашей культуры. Сотрудникам нравятся эти принципы, потому что они четко объясняют все виды поведения, которые мы ценим в нашей компании. Редкий день обходится без того, чтобы сотрудники Amazon не ссылались на принципы лидерства, поскольку это простой способ определить, как правильно поступить в той или иной ситуации. Эти принципы предлагают универсальный подход к тому, как мы работаем<sup>3</sup>.

Большинство людей согласны с тем, что компания не может реализовать свой потенциал роста без эффективной корпоративной культуры. Лидерство глубоко укоренено в культуре Amazon и играет решающую роль в ее успехе.

С первых же дней Безос целенаправленно поощрял развитие культуры лидерства во всех областях деятельности Amazon.

Но лидерство и рост бизнеса — не одно и то же.

Таким образом, на вопрос, знал ли Безос о 14 принципах роста, когда начинал свой бизнес, можно ответить: «Да, знал». Он не облекал их в конкретные формулировки, как принципы лидерства Amazon, но уже из первого письма акционерам становится ясно, что именно эти ключевые принципы определяли рост Amazon с первых

дней. Эти принципы проистекали из делового опыта и самой личности Безоса и были для него *интуитивным*, естественным способом ведения бизнеса.

Другими словами, Безос использовал эти принципы интуитивно, по наитию, что, однако, вовсе не означает, что их нельзя задействовать для развития своего бизнеса. Хочу, чтобы вы правильно меня поняли: цель этой книги — не в том, чтобы помочь вам превратить вашу компанию в еще одну Amazon (хотя это вполне возможно, и сам Безос прогнозирует моральное устаревание Amazon, но это уже другая история).

Я предлагаю вам изучить 14 принципов роста Безоса и применить их в своей конкретной компании или организации, чтобы добиться такого же роста и занять такие же лидирующие позиции на рынке, как Amazon.

## Циклы роста и 14 принципов роста

Итак, анализируя письма акционерам, я выявил в них четкую структуру из четырех повторяющихся циклов роста, которую Безос применял практически в каждом своем начинании: *тестирование, построение бизнеса, ускорение и масштабирование*, где каждому циклу соответствует свой набор принципов роста.

Три принципа помогают Amazon расти через стратегическое *тестирование*:

- Поощрять «успешные провалы».
- Ставить на смелые идеи.
- Стимулировать динамические изобретения и инновации.

Три принципа помогают Amazon **выстраивать** бизнес с потенциалом высокого роста:

- Одержимо фокусироваться на клиентах.
- Мыслить в долгосрочной перспективе.
- Понимать маxовик своего бизнеса.

Четыре принципа помогают Amazon **ускорять** свой рост:

- Поддерживать высокую скорость принятия решений.
- Упрощать сложность.
- Ускоряться с помощью технологий.
- Прививать менталитет собственников.

Четыре принципа помогают Amazon **масштабировать** свою деятельность, не теряя динамики роста:

- Сохранять свою культуру.
- Устанавливать высокие стандарты.
- Измерять то, что важно; скептически относиться к метрикам; доверять своей интуиции.
- Всегда оставаться компанией первого дня.

Формула *тестировать, выстраивать бизнес, ускорять и масштабировать* известна большинству предпринимателей, однако в контексте Amazon она приобретает другое значение.

Главное отличие состоит в том, что в Amazon к циклам тестировать, выстраивать бизнес, ускорять и масштабировать не относятся как к *теории*. Эти циклы встроены

Конец ознакомительного фрагмента.  
Приобрести книгу можно  
в интернет-магазине «Электронный универс»  
[\(e-Univers.ru\)](http://e-Univers.ru)