

Przedmowa Michael Hyatt

Bestsellerowy autor „New York Timesa”

# Z listów Bezosa



14 żelaznych reguł  
rozwoju biznesu,  
dzięki którym  
wzrastał **Amazon**

## Steve Anderson

Karen Anderson

Tytuł oryginału: The Bezos Letters: 14 Principles to Grow Your Business Like Amazon

Tłumaczenie: Anna Zawila, Tadeusz Zawila

ISBN: 978-83-283-7784-4

Original edition copyright © 2020 by Steve Anderson.

All rights reserved.

Polish edition copyright © 2021 by Helion S.A.

All rights reserved.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from the Publisher.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz wydawca dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz wydawca nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://onepress.pl/user/opinie/zlibez>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Helion S.A.

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)

WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

# Spis treści

Przedmowa		13
Ryzyko i rozwój		17
Skąd wzięły się listy Bezosa?		25
14 zasad rozwoju Andersona		38
List do akcjonariuszy z 1997 roku wraz z 14 zasadami rozwoju Andersona (wyróżnione fragmenty)		41
<b>Cykl rozwoju: testowanie</b>		<b>49</b>
Rozdział pierwszy	Zasada 1. Zachęcaj do ponoszenia „porażek zwieńczonych sukcesem”	51
Rozdział drugi	Zasada 2. Stawiaj na wielkie idee	65
Rozdział trzeci	Zasada 3. Praktykuj dynamiczną wynalazczość oraz innowacyjność	79
<b>Cykl rozwoju: budowanie</b>		<b>91</b>
Rozdział czwarty	Zasada 4. Miej obsesję na punkcie klientów	93
Rozdział piąty	Zasada 5. Stosuj myślenie w długoterminowej perspektywie	107
Rozdział szósty	Zasada 6. Zrozum działanie swojego koła zamachowego	121

## Z listów Bezosa

<b>Cykl rozwoju: akcelerowanie</b>	<b>131</b>
Rozdział siódmy	Zasada 7. Bardzo szybko podejmuj decyzje 133
Rozdział ósmy	Zasada 8. Upraszczaj to, co skomplikowane 151
Rozdział dziewiąty	Zasada 9. Przyspieszaj czas przy użyciu technologii 167
Rozdział dziesiąty	Zasada 10. Promuj własność 179
<b>Cykl rozwoju: skalowanie</b>	<b>187</b>
Rozdział jedenasty	Zasada 11. Zachowaj swoją kulturę 189
Rozdział dwunasty	Zasada 12. Skup się na wysokich standardach 205
Rozdział trzynasty	Zasada 13. Mierz to, co jest ważne, kwestionuj to, co mierzysz, i ufaj swoim przeczuciom 219
Rozdział czternasty	Zasada 14. Wierz, że zawsze jest dzień 1. 231
Rozdział piętnasty	Nastawienie na ryzyko i rozwój 239
Rozdział szesnasty	Poza Amazonem 251
List do akcjonariuszy z 2018 roku z (podkreślonymi) zasadami rozwoju Andersona	261
Najczęściej używane terminy w Amazonie	273
Podziękowania	281
O autorach	285
Polecane książki	288

## ROZDZIAŁ PIERWSZY



# Zasada 1. Zachęcaj do ponoszenia „porażek zwieńczonych sukcesem”

Zarobiłem miliardy dolarów na niepowodzeniach na Amazon.com. Dostłownie miliardy dolarów na porażkach. Może pamiętasz Pets.com lub Kosmo.com. To było leczenie kanałowe bez znieczulenia. Żadna z tych historii nie jest zabawna. **Ale to nie ma już znaczenia**" — Business Insider 2014, konferencja IGNITION<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Blodget Henry, *I Asked Jeff Bezos The Tough Questions — No Profits, The Book Controversies, The Phone Flop — And He Showed Why Amazon Is Such A Huge Success*, Business Insider, 13 grudnia 2014 roku, <https://www.businessinsider.com/amazons-jeff-bezos-on-profits-failure-succession-big-bets-2014-12> [dostęp: 30.04.2019].

## Z listów Bezosa

Dlaczego Bezos twierdzi, że utrata miliardów dolarów nie ma znaczenia?

Odpowiedzią na to pytanie jest *przede wszystkim* sposób, w jaki zarobił te miliardy dolarów.

Jeff Bezos bardzo wcześnie zorientował się, że jeżeli nie podejmiesz ryzyka, nie inwestujesz w nie i celowo nie stwarzasz okazji do poniesienia „porażki”, wówczas nie rozwijasz się i nie myślisz w szerszej perspektywie.

Niestety większość ludzi (i firm) myśli o porażce jako o czymś, czego należy za wszelką cenę unikać. Jednak nigdy nie rozwinięz się na miarę Amazona, jeśli nie jesteś gotów zaryzykować porażki.

Jeśli zatem porażka nie zawsze jest czymś złym, to co sprawia, że jest „zwieńczona sukcesem”?

Krótko mówiąc, porażka zwieńczona sukcesem jest tym, czego *nauczysz się* na podstawie porażki i jak zastosujesz tę wiedzę. To jest istota tego podejścia.

### Ryzyko i przestrzeń kosmiczna

Uważam, że Jeff Bezos od dziecka myślał o ryzyku i zakochał się w przestrzeni kosmicznej. Początkowo może się wydawać, że nie ma to związku z rozwojem Amazona, ale wyjaśnia, kim jest ten człowiek i dlaczego myśli w taki, a nie inny sposób.

Jeff Bezos urodził się w 1964 roku na początku amerykańskiej eksploracji kosmosu. W swoim przemówieniu na pożegnaniu szkoły średniej mówił o lotach w kosmos i eksploracji przestrzeni kosmicznej. Według mnie od zawsze miał obsesję na punkcie tych zagadnień (w dalszej części książki powrócę do tej tematyki).

Na okres dzieciństwa Bezosa przypadają dwa wydarzenia, które miały miejsce w ramach programu Apollo, realizowanego przez NASA (Narodową Agencję Aeronautyki i Przestrzeni Kosmicznej),

## Zasada 1. Zachęcaj do ponoszenia „porażek zwieńczonych sukcesem”

obrazujące pojęcie porażki oraz „porażki zwieńczonej sukcesem”. Moim zdaniem wnioski wyciągnięte z tych dwóch wydarzeń najlepiej oddają sposób myślenia Bezosa.

Zacznijmy od początków istnienia NASA.

Na początku lat 60. NASA rozpoczęła projekty Merkury, Gemini oraz Apollo, których ostatecznym celem było lądowanie ludzi na Księżycu i sprowadzenie ich bezpiecznie z powrotem na Ziemię.

Pierwsza próba, Apollo 1, skończyła się jednak tragicznie.

W dniu 27 stycznia 1967 roku, podczas testów przedstartowych na przylądku Canaveral wybuchł pożar. Intensywny ogień przeszedł przez moduł dowodzenia, zabijając dowódcę Virgila „Gusa” Grissoma, Eda White’a i Rogera Chaffee. Natychmiast po pożarze NASA powołała komisję do spraw ustalenia przyczyn tego wypadku. Stwierdzono, że zawiniła elektryka, a ogień rozprzestrzenił się gwałtownie z powodu łatwopalnego materiału nylonowego i za sprawą atmosfery panującej w kabinie wysokociśnieniowej wypełnionej czystym tlenem.

Ponadto ratowanie astronautów było utrudnione, ponieważ włącz w drzwiach nie mógł zostać otwarty ze względu na wyższe ciśnienie wewnątrz kabiny. Dodatkowo test przedstartowy nie został uznany za „niebezpieczny”, ponieważ rakieta nie była zasilona paliwem. Akcja ratunkowa była również utrudniona z uwagi na słabe przygotowanie do takiej sytuacji.

Później ustalono, że astronauta zmarli na skutek uduszenia, gdy moduł wypełnił się toksycznym gazem, dymem i ogniem.

Świat pogrzyżył się w żałobie.

Nawet jeśli NASA i wszyscy astronauta byli świadomi ryzyka związanego z tym, co może się zdarzyć podczas próby czegoś zupełnie nowego, wciąż pojawiało się „a co, jeśli”. Wielu ludzi zastanawiało się, czy misja lądowania na Księżycu dobiegła końca. Koszt tego przedsięwzięcia wydawał się dość wysoki.

## Z listów Bezosa

Katastrofa Apollo 1 wstrząsnęła podstawami NASA.

W filmie dokumentalnym *Centrum kontroli lotów. Nieznani bohaterowie misji Apollo* ta przerażająca tragedia została szczegółowo opowiedziana. Chris Kraft był kierownikiem operacji lotniczych, a Gene Kranz kierownikiem lotu.

W poniedziałek rano po tragedii Kranz zwołał spotkanie zespołu kontroli lotów, w którym uczestniczyli urzędnicy, kontrolerzy i producenci statków kosmicznych. Wszyscy byli głęboko poruszeni pożarem i wciąż szukali wyjaśnienia.

Spotkanie rozpoczęło się od przytoczenia znanych faktów dotyczących wypadku, a następnie przedstawiono nowo powołaną Komisję Powypadkową i zespół dochodzeniowy pod kierownictwem dyrektora Langley Research Center, Floyda Thompsona.

Kranz powiedział później, że jego uczucia ewoluowały od szoku do czystego gniewu z uwagi na fakt, że kontrola lotu w jakiś sposób zawiodła załogę.

Zaczął od tego, że wszyscy oni byli odpowiedzialni za śmierć załogi, ponieważ nie wykonali swojej pracy.

Wypowiedź Kranza zyskała miano „powiedzenia Kranza”:<sup>2</sup>

„Loty kosmiczne nigdy nie będą tolerować niedbalstwa, nieudolności i zaniedbań. W jakiś sposób spieprzyliśmy zadanie. Mogło do tego dojść na etapie projektowania, budowania lub testowania. Niezależnie od rodzaju błędu powinniśmy byli go wyłapać.

Byliśmy zbyt podekscytowani harmonogramem i zamknęliśmy wszystkie problematyczne pytania, które pojawiały się codziennie podczas pracy. Każdy element programu był ryzykowny, podobnie jak my. Symulatory nie działały, centrum kontroli lotów miało niedociągnięcia praktycznie w każdym obszarze, a procedury lotów

---

<sup>2</sup> Kranz Gene, *Failure Is Not an Option: Mission Control from Mercury to Apollo 13 and Beyond*, Nowy Jork: Simon & Schuster Paperbacks, 2009.



Zasada 1. Zachęcaj do ponoszenia „porażek zwieńczonych sukcesem”

i testów z dnia na dzień się zmieniały. Poruszaliśmy się na niepewnym gruncie. Żaden z nas nie wstał i nie powiedział: »Zatrzymajmy to, do diabła!«.

Nie wiem, co ustali komisja Thompsona, ale wiem, co sam mogę ustalić. To my jesteśmy przyczyną! Nie byliśmy gotowi! Nie wykonaliśmy swojej pracy.

Rzucaliśmy kostką w nadziei, że wszystko ułoży się w jedną całość, podczas gdy w duchu wiedzieliśmy, że wymagałoby to cudu. Pędziliśmy z harmonogramem i zakładaliśmy się o to, że przeniesiemy góry.

Od tego dnia kontrola lotów będzie znana z dwóch określeń: *wymagająca i kompetentna*.

*Wymagająca* oznacza, że jesteśmy na zawsze odpowiedzialni za to, co robimy lub czego nie robimy. Nigdy więcej nie naruszymy naszych obowiązków. Za każdym razem, gdy wejdziemy do kontroli misji, będziemy wiedzieć, za czym stoimy.

*Kompetentna* oznacza, że nigdy nie będziemy brać niczego za pewnik. Nigdy nie pozwolimy sobie na luki w wiedzy i umiejętnościach. Kontrola Misji będzie działać idealnie.

Dzisiaj, po wyjściu z tego spotkania pójdziecie do swoich biur i pierwszą rzeczą, jaką zrobicie, będzie napisanie na własnej tablicy biurowej dwóch słów: »wymagająca« i »kompetentna«. Te słowa nigdy nie zostaną zmasowane. Każdego dnia, gdy będziecie wchodzić do biura, będą one przypominać o cenie, jaką zapłacili Grissom, White i Chaffee. Te słowa są ceną wstępu w szeregi Kontroli Misji”.

Ed Fendell, operator komunikacji wewnętrznej w Kontroli Misji, stwierdził: „Myślę, że to [tragedia] zmieniło nasze rozumienie nas samych oraz tego, co robiliśmy, a także postępu w dziedzinie lotów kosmicznych”.

## Z listów Bezosa

Chris Kraft zaś dodał: „W opinii mojej oraz innych ludzi, gdyby tak się nie stało, nigdy nie dotarlibyśmy na Księżyc. Ten okres przejściowy po pożarze uratował nam tyłki, ponieważ mogliśmy się wtedy cofnąć i powiedzieć: »Co jest nie tak? Jakie działania naprawcze musimy podjąć?« i jak połączyć wszystkie poziomy działalności samej NASA.

Bez tych wszystkich elementów nigdy byśmy tam nie dotarli [na Księżyc]”<sup>3</sup>.

### **Wielki krok dla ludzkości...**

Przez dwadzieścia miesięcy po pożarze nie odbył się ani jeden lot załogowy. Ze względu na wnioski wyciągnięte po tragedii Apollo 1 NASA podjęła zdecydowane wysiłki na rzecz bezpieczeństwa lotów kosmicznych.

Loty zostały wznowione w październiku 1968 roku, kiedy to w ramach Apollo 7 przetestowano przebudowany moduł dowodzenia, a w ramach Apollo 8 moduł księżycowy na orbicie Księżyca.

20 lipca 1969 roku astronauta Neil Armstrong i Buzz Aldrin polecili statkiem Apollo 11 i jako pierwsi ludzie w historii stanęli na powierzchni Księżyca.

### **„Houston, mamy problem...”**

Wraz z rozwojem programu Apollo następował postęp, choć ryzyko nadal istniało. Ale to, co się stało w odpowiedzi na nie, znacząco się zmieniło.

---

<sup>3</sup> Hosking Julie, *The Men Behind the Moon Landings*, The West Australian, 5 maja 2018 roku, <https://thewest.com.au/entertainment/theatre/to-the-moon-and-back-ng-b88796060z> [dostęp: 30.04.2019].

## Zasada 1. Zachęcaj do ponoszenia „porażek zwieńczonych sukcesem”

Po udanym lądowaniu Apollo 12 na Księżycu w listopadzie 1969 roku do działań NASA wkradła się rutyna. W oczach amerykańskiej opinii publicznej wyprawa w przestrzeń kosmiczną w celu wylądowania na Księżycu nie była tak niezwykłym wydarzeniem jak to, które miało miejsce zaledwie kilka miesięcy wcześniej.

Następnie, w kwietniu 1970 roku, nieco ponad dwa dni po rozpoczęciu kolejnego lotu na Księżyc, na pokładzie Apollo 13 doszło do niespodziewanej katastrofy. Misją Apollo dowodził Jim Lovell; pilotem modułu dowodzenia był Jack Swigert, a pilotem modułu księżycowego Fred Haise. Pojazd składał się z dwóch niezależnych statków kosmicznych połączonych tunelem. Pierwszą jednostką była Odyseja (moduł dowodzenia znajdujący się na górze modułu serwisowego), drugą zaś Orzeł (lądownik księżycowy).

Podczas rutynowej procedury zbiornik tlenu nr 2 modułu serwisowego eksplodował, paraliżując moduł serwisowy odpowiadający za podtrzymanie życia załogi. Ta zawiadomiła kontrolę misji, wypowiadając słynne słowa: „Houston, mamy problem”.

Astronauci znaleźli się w śmiertelnym niebezpieczeństwie.

W rezultacie pierwotna misja lądowania na Księżycu została przerwana, a nową misją stało się sprowadzenie *żywych* astronautów do domu.

Trzech astronautów zrezygnowało z modułu dowodzenia na rzecz ograniczenia użytkowania modułu księżycowego, aby zaoszczędzić energię i tlen, podczas gdy kontrola misji w NASA opracowywała plan działania. Częściowo dzięki doświadczeniu i nauce wyniesionej z tragedii Apollo 1 wymyślono sposób na sprowadzenie astronautów.

Kierownik lotu Gene Kranz (pracował na tym samym stanowisku podczas katastrofy Apollo 1) poradził sobie z bardzo intensywnym i obciążonym ryzykiem procesem powrotu astronautów na Ziemię.

## Z listów Bezosa

Zasoby w przestrzeni kosmicznej były oczywiście ograniczone. Musiano działać w ramach istniejących możliwości, ale trzeba było wykorzystać je w *inny sposób*, niż to zostało zaprojektowane. NASA była w stanie szybko zareagować i wymyślić kreatywne rozwiązania na podstawie doświadczeń związanych z Apollo 1.

Po trzech ciężkich dniach NASA, dostawcy oraz inne zespoły pracujące przez całą dobę sprawili, że Lovell, Haise i Swigert wrócili bezpiecznie na Ziemię 17 kwietnia.

Według książki Jima Lovella *Apollo 13. Utracony Księżyc*, gdy kapsuła Apollo 13 wylądowała w oceanie i astronauta zobaczyli wodę spływającą po zewnętrznej stronie ich bulajów, Lovell po cichu ogłosił koniec misji: „Koledzy, jesteśmy w domu”.

Ale oto co przykuło moją uwagę w tej niezwykłej historii:

Pod koniec doskonałego filmu Rona Howarda *Apollo 13* Jim Lovell (w tej roli Tom Hanks) schodzi z helikoptera ratunkowego na pokład okrętu Iwo Jima po wyłowieniu go z Pacyfiku.

W swoich końcowych słowach stwierdza, że misja Apollo 13 zapisze się na kartach historii NASA jako *największa porażka zwieńczona sukcesem*. Mówi:

„Nasza misja została nazwana *porażką zwieńczoną sukcesem*, ponieważ wróciliśmy bezpiecznie, ale nie stanęliśmy na Księżycu. W kolejnych miesiącach ustalono, że uszkodzony kabel wbudowany wewnątrz zbiornika z tlenem spowodował zwarcie podczas mieszania tlenu, co wywołało eksplozję prowadzącą do uszkodzenia Odysei. To była drobna wada, która pojawiła się dwa lata wcześniej, zanim zostałem dowódcą lotu...

Siedem niezwykłych dni Apollo 13 były moimi ostatnimi w kosmosie. Widziałem, jak inni astronauta chodzili po Księżycu i wracali bezpiecznie, zgodnie z wytycznymi Kontroli Misji i siedziby w Houston. Czasami przyglądam się Księżycowi, wspominam koleje losu podczas

Zasada 1. Zachęcaj do ponoszenia „porażek zwieńczonych sukcesem”

naszej długiej podróży, myślę o tysiącach ludzi, którzy pracowali nad sprowadzeniem nas do domu. Patrzę w górę na Księżyc i zastanawiam się, kiedy na niego wrócimy i kto tego dokona”.

\*\*\*

Jeff Bezos *wielbia* przestrzeń kosmiczną. Czy chciałby być jednym z powracających na Księżyc?

Odpowiedź brzmi „tak” i nie ulega wątpliwości, że stosuje w swojej strategii biznesowej tę samą zasadę „porażki zwieńczonej sukcesem”.

Rzyzka nie należy podejmować lekkomyślnie i Bezos trzyma się tej zasady.

Podobnie jak w przypadku NASA, w wielu sytuacjach występuje realne zagrożenie życia.

Ale proces ponoszenia porażek i uczenia się na błędach zachodzi podczas *procesu głębokiego uczenia*.

Z tego, co napisał Bezos w listach do akcjonariuszy i innych tekstach, wierzy on w koncepcję „porażki zwieńczonej sukcesem”. Proces uczenia się jest tak ważny, że *celowo* wkalkulowuje porażkę w swój model biznesowy.

Jeśli to, co wypróbuje, działa, to świetnie. Ale jeśli próbuje czegoś, co się nie sprawdzi, szuka sposobów nie tylko na to, żeby dane rozwiązanie zadziało, ale żeby było *tego warte*.

W wywiadzie przeprowadzonym w grudniu 2014 roku przez Henry’ego Blodgete’a, współzałożyciela i wydawcę Business Insider, Bezos mówił o roli porażki w Amazonie. Powiedział Blodgetowi:

**„[...] jednym z moich zadań jest zachęcanie ludzi do bycia odważnymi. To jest niezwykle trudne. Eksperymenty są z natury**

## Z listów Bezosa

rzeczy narażone na niepowodzenia. Kilka dużych sukcesów rekompensuje jednak dziesiątki rozwiązań, które się nie sprawdziły”<sup>4</sup>.

Innymi słowy, wkalkulowuje „eksperymentowanie” w swój model biznesowy, wiedząc od początku, że wiele z tych eksperymentów zawiedzie. Bezos uważa również, że ryzyko i porażka są nieodzowne dla rozwoju biznesowego. Mówi o tym w następujący sposób:

„Chodzi o to, że firmy, które nie eksperymentują, nie akceptują porażki, ostatecznie dochodzą do martwego punktu, gdzie jedyną rzeczą, jaką mogą zrobić, jest odmówienie *Zdrowaś Maryjo* na zakończenie swego korporacyjnego żywota. Podczas gdy przedsiębiorstwa, które podejmują nawet spore ryzyko, lecz nie ryzykują przy tym istnienia samej firmy, zwyciężają. Nie wierzę w koncepcję stawiania wszystkiego na jedną kartę. Takie działanie jest zasadne, gdy firma jest zdesperowana. To jednak ostatnia rzecz, jaką można zrobić” —Business Insider 2014, konferencja IGNITION.

Zbyt wiele firm utrzymuje się na powierzchni tylko wtedy, gdy wszystko idzie pomyślnie. Jeśli coś pójdzie nie tak, płynność gotówkowa zaczyna szwankować, zaczyna brakować pieniędzy i firma musi zacisnąć pasa. Są firmy, które tego typu „czkawka” szybko eliminuje z biznesu.

Natomiast Amazon uwzględnia „porażkę” w swoich budżetach, aby zapewnić sobie elastyczność w przydzielaniu środków na wiele działań, o których wiadomo, że mogą nie przynieść żadnych rezultatów. Nie tylko kilka sukcesów przeważa nad licznymi porażkami —

---

<sup>4</sup> Blodget Henry, *I Asked Jeff Bezos The Tough Questions — No Profits, The Book Controversies, The Phone Flop — And He Showed Why Amazon Is Such A Huge Success*, Business Insider, 13 grudnia 2014, <https://www.businessinsider.com/amazons-jeff-bezos-on-profits-failuresuccession-big-bets-2014-12> [dostęp: 30.04.2019].

Zasada 1. Zachęcaj do ponoszenia „porażek zwieńczonych sukcesem”

Amazon uczy się na podstawie swoich niepowodzeń i opiera się na nich, co sprawia, że inne przedsięwzięcia są zwieńczone sukcesem.

Dział badań i rozwoju w Amazonie jest rozciągnięty praktycznie na całą firmę — każdego pracownika Amazona, w tym samego Jeffa Bezosa.

## **Porażki Amazona zwieńczone największym sukcesem**

Amazon stracił duże pieniądze w dwóch kolejnych (ale ostatecznie *zwieńczonych sukcesem*) porażkach.

Pierwszą z nich była podjęta przez firmę próba konkurowania z eBayem w 1999 roku.

Funkcja *Amazon Auctions* została uruchomiona zasadniczo w ramach rywalizacji z platformą eBay, choć zawierała kilka ulepszeń. Amazon Auctions przyciągnęły wielu sprzedających i kupujących, lecz w ostateczności nie mogły konkurować z eBayem. Nawet Bezos stwierdził w wywiadzie dla Blodgeta, że Amazon Auctions „nie działały zbyt dobrze”.

Chociaż szereg czynników złożył się na tę porażkę, to jednak wiele osób zgadza się z tym, że klienci nie czuli się komfortowo, licytując produkty poprzez Amazona. Kiedy klienci robili zakupy na Amazonie, oczekiwali, że wybiorą produkt i zapłacą za niego stałą oraz niską cenę. Pragnienie pewności ceny było istotne dla klientów Amazona.

Z kolei użytkownicy robiący zakupy na eBayu mieli inne nastawienie. Byli skłonni licytować przedmioty, zwłaszcza unikatowe, nawet jeśli ostatecznie przegrywali. Klienci byli przyzwyczajeni do *licytowania* produktów za pomocą eBaya i *kupowania* produktów za pomocą Amazona. Nie byli w stanie dokonać zmiany sposobu myślenia, korzystając z Amazona.

Zatem Amazon Auctions nie przyjęły się jak „leczenie kanałowe bez znieczulenia”.

## Z listów Bezosa

Amazon odszedł od modelu aukcyjnego i przeszedł do innego eksperymentu, zwanego zShops, który skończył się kolejną porażką.

zShops był twórczą próbą umożliwienia zewnętrznym sprzedawcom korzystania z dużej i rozwijającej się platformy Amazona. Zezwolenie innym „sprzedawcom” na sprzedaż w „sklepie” Amazona stanowiło ogromne ryzyko dla firmy.

Dzięki zShops zewnętrzni sprzedawcy mogli prezentować swoje produkty za pomocą unikatowej strony docelowej na portalu Amazona z osobnym loginem i wyszukiwarką. Byli oddzieleni od oferty samego Amazona i uiszczali na jego rzecz niewielką opłatę za korzystanie z platformy firmy.

Klientom nie spodobały się dodatkowe wymagane kroki, a zShops został wycofany jako nieudana inwestycja.

Jednakże po zamknięciu zShops sam pomysł umożliwienia zewnętrznym sprzedawcom sprzedaży na Amazonie przetrwał i przyniósł *miliardy* dolarów już jako Amazon Marketplace.

### **Porażka warta 178 milionów dolarów**

Największą porażką Amazona z finansowego punktu widzenia był smartfon Fire Phone, który spowodował straty w wysokości 178 milionów dolarów za rok, z czego 170 milionów dolarów przypadło na *jeden kwartał podatkowy*.

Fire Phone kosztował w momencie premiery 649 dolarów na podstawie wyłącznej umowy z AT&T i był dostępny tylko dla klientów AT&T. Nazywano go „maszyną zakupową”, ponieważ został zaprojektowany tak, aby pomóc ludziom robić zakupy na Amazonie, kiedy przebywali poza domem.

Smartfon został oficjalnie zaprezentowany przez Jeffa Bezosa w czerwcu 2014 roku. Posiadał przyzwoite specyfikacje jak na ówczesne możliwości, takie jak kilka kamer na wyświetlaczu telefonu,



## Zasada 1. Zachęcaj do ponoszenia „porażek zwieńczonych sukcesem”

które tworzyły coś w rodzaju trójwymiarowej iluzji. Ale ta „dynamiczna perspektywa” wydawała się jedynie technologiczną sztuczką. Strata w wysokości 178 milionów dolarów oznacza oczywiście, że sprzedaż była bardzo słaba.

Amazon próbował podnieść wyniki sprzedaży i dodał opcję umowy we wrześniu 2014 roku, kiedy to obniżył cenę umowy do 0,99 dolara. W październiku obniżył cenę pozaumowną do 199 dolarów.

Ciągle rozczarowująca sprzedaż wskazywała na poważny problem: nikt nie chciał tego smartfona i nikt go nie kupował.

W artykule opublikowanym w magazynie „Fortune” z października 2014 roku David Limp, wiceprezes ds. urządzeń i usług w firmie Amazon, przyznał, że firma znacznie obniżyła cenę smartfona. Z tego samego artykułu wynika, że Fire Phone Amazona otrzymał od klientów jedynie dwie gwiazdki na stronie Amazona.

Fire Phone był jednym z wielkich ryzykownych przedsięwzięć Amazona, które zakończyło się porażką.

To było bolesne doświadczenie.

W rocznym sprawozdaniu Amazona za rok 2014, składanym do Amerykańskiej Komisji Papierów Wartościowych i Giełd, stwierdzono: „Wynotowaliśmy opłaty związane z wyceną zapasów smartfona Fire Phone oraz koszty zaangażowania dostawców, z których zasadniczo wszystkie, tj. 170 mln USD, przypadają na trzeci kwartał 2014 roku”.

Oficjalne stanowisko Amazona w sprawie Fire Phone jest takie, że miał miejsce „wypadek przy pracy” (tzw. „porażka zwieńczona sukcesem”).

Na czym więc polegał ten „sukces”?

Cóż, zespół, który zbudował smartfona, wykorzystał lekcje wyniesione z tej historii podczas tworzenia sprzętu Echo i Alexa, które przyniosły firmie *miliardy* dolarów dochodów.

## Z listów Bezosa

### **Porażka zwieńczona sukcesem jako sposób myślenia nastawiony na sukces**

Żeby było jasne, w porażce nie chodzi o niekompetencję czy lenistwo. Tak naprawdę Amazon nie toleruje braku kompetencji. W przypadku Amazona porażka jest w kalkulowana, gdy firma realizuje nowe pomysły lub wdraża nowe sposoby działania. Firma oczekuje jednak stawania na wysokości zadania.

Biorąc pod uwagę ponad 600 000 pracowników, którzy są „kompetentni”, i środowisko, w którym można bez obaw próbować nowych rzeczy, kto wie?

Jeff Bezos i Amazon mogliby być pierwszą prywatną firmą, która wyląduje na Księżycu.

#### **W PRAKTYCE**

#### **Zachęcaj do ponoszenia „porażek zwieńczonych sukcesem”**

- P: Określ w swojej firmie zakres tolerancji „porażki zwieńczonej sukcesem”. W jaki sposób firma radzi sobie z porażkami?
- P: Kiedy ostatni raz wykorzystałeś porażkę jako „studium przypadku” w celu usprawnienia swojej działalności?
- P: Co możesz zrobić w swojej firmie lub działalności, aby przekazać komunikat, że porażka jest okazją do nauki i doskonalenia?

**Aby uzyskać więcej informacji, wejdź na *TheBezosLetters.com*.**

# PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —



1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

**Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!**

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA  
**Helion** 

# ...tak TO robią w Amazonie!

W lipcu 1994 roku trzydziestoletni Jeff Bezos założył księgarnię internetową. Nazwał ją Amazon.com, zainspirowany jedną z najpotężniejszych rzek świata. Chciał zgromadzić w jednym miejscu miliony tytułów. Fizycznie taka księgarnia po prostu nie mogłaby istnieć. Bezos podjął ryzyko i zaczął realizować swój pomysł. W ciągu pierwszych 20 lat Amazon przechodził niezliczone kryzysy finansowe i rósł, aby w 2018 roku osiągnąć wartość biliona dolarów i uczynić z Bezosa najbogatszego człowieka świata. Ale czy we wzroście Amazona tkwi jakaś metoda?

Owszem, tkwi i została opisana w tej książce. Bezos przez ostatnie 21 lat osobiście pisał listy do akcjonariuszy Amazona, w których ujawniał podstawowe zasady i strategię rozwijania firmy. W tych listach można znaleźć kluczowe informacje, sposób myślenia i 14 ważnych reguł, których stosowanie pomaga osiągać lepsze efekty w krótszym czasie. Znalazły się tu wyniki żmudnej, głębokiej analizy corocznych listów Bezosa — dopiero ona pozwoliła na rozszyfrowanie jego kodu, zinterpretowanie i pełne wyjaśnienie każdego etapu rozwijania Amazona. Pokazano, czym kierował się Bezos przy wyborze określonych procesów strategicznych, ścieżek i ram czasowych. Zawarto też wskazówki, jak dostosować te techniki do konkretnych warunków.

## W książce znajdziesz:

- fascynującą historię początków Amazona
- wyjaśnienie strategii rozwijania Amazona
- nieoczywiste informacje wybrane z rocznych sprawozdań Jeffa Bezosa
- 14 zasad rozwoju, które przyniosą sukces każdej firmie
- i wiele więcej!

**Steve Anderson** jest autorytetem w dziedzinie ryzyka, technologii, produktywności oraz innowacji. Od ponad 35 lat pracuje w branży ubezpieczeniowej. Jest także profesjonalnym mówcą, konsultantem i pasjonatem rozważań o przyszłości technologii.

**Karen Anderson** jest autorką, wydawczynią i specjalistką w zakresie marketingu bezpośredniej reakcji. Współpracowała przy wydawaniu „New York Timesa”, „USA Today” oraz licznych bestsellerów.

**onepress**



Księgarnia internetowa:  
<http://onepress.pl>



**HELION SA**  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 63  
[onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)

książkiklasybusiness



Morgan James  
PUBLISHING

Sprawdź nasze szkolenia!



AKADEMIA IT & BUSINESS

HELIONSZKOLENIA.PL

ebook dostępny na:

**ebookpoint**



ISBN 978-83-283-7784-4



9 788328 377844

Cena: 49,00 zł