

Nie bój się BŁĄDZIĆ

Tajemnice sukcesu Jeffa Bezosa

JEFF
BEZOS

Wstęp

WALTER ISAACSON

Nie bój
się
BŁĄDZIĆ

Nie bój się BŁĄDZIĆ

Tajemnice sukcesu Jeffa Bezosa

JEFF
BEZOS

Wstęp

WALTER ISAACSON

Przekład: Katarzyna Mironowicz

Spis treści

Wstęp. Walter Isaacson	9
Źródła	41

Część 1

LISTY DO AKCJONARIUSZY

Tylko przyszłość (1997)	47
Obsesje (1998)	55
Z myślą o przyszłości (1999)	63
W perspektywie długoterminowej (2000)	71
Silna marka naszym najcenniejszym kapitałem (2001)	76
Interes klientów interesem akcjonariuszy (2002)	83
Projekt długoterminowy (2003)	88
Pamiętamy o finansach (2004)	91
Podjęmowanie decyzji (2005)	97
Hodowcy nowych projektów (2006)	102

Zespół misjonarzy (2007)	106
W odpowiedzi na oczekiwania klienta (2008)	111
Wyznaczanie celów (2009)	116
Najważniejsze narzędzia (2010)	120
Potęga wynalazku (2011)	125
Wewnętrzna siła (2012)	133
Efekt wow! (2013)	139
Wielka trójka (2014)	158
Cena eksperymentowania (2015)	171
Niechciana dojrzałość (2016)	187
Budujemy kulturę wysokich standardów (2017)	195
Intuicja, ciekawość i wieczna wędrówka (2018)	213
Skazani na wielkość (2019)	224

Część 2

ŻYCIE I PRACA

Mój prezent od życia	241
Olśnienie w Princeton	243
Nasze wybory budują nasze życie. Wykład dla absolwentów Uniwersytetu Princeton, rocznik 2010	245
Liczy się pomysł	250
Moja droga od funduszu hedgingowego do księgarni internetowej	253
Szukanie przyczyny źródłowej	257

Budowanie fortuny	258
Pomysł na Prime	259
Myśląc trzy lata do przodu	261
Jak narodził się pomysł Amazon Web Services	263
Alexa, AI oraz uczenie maszynowe	265
Sklepy stacjonarne i Whole Foods	270
Jak kupowałem „Washington Post”	272
Zaufanie	276
Życie zawodowe w harmonii z prywatnym	278
Rekrutacja talentów. Szukamy księgowych czy misjonarzy?	280
Decyzje	282
Konkurencja	285
Kontrola rządowa i wielkie organizacje	287
Dla dobra klimatu	289
Fundusz charytatywny	295
Czego szukamy w kosmosie?	301
W Ameryce wciąż jeszcze trwa Dzień Pierwszy	317

Wstęp

Walter Isaacson

NIERZADKO JESTEM PYTANY, kto spośród obecnie żyjących znakomitych postaci współczesnego świata zasługuje na miejsce w tej samej lidze, co bohaterowie moich biografii: Leonardo da Vinci, Benjamin Franklin, Ada Lovelace, Steve Jobs i Albert Einstein. Wszyscy bez wątpienia obdarzeni byli błyskotliwym umysłem. Nie to jednak zapewniło im miejsce w historii. Wybitna inteligencja nie należy do rzadkości – prawdziwym rarytasem jest geniusz. Wyjątkowa umysłowość oznacza wielką wyobraźnię i kreatywność, gdyż dzięki tym cechom rodzi się twórca innowator. I właśnie dlatego do znakomitego grona bohaterów biografii mojego autorstwa dołączyłbym Jeffa Bezosa.

Gdzie rodzi się wyobraźnia? Gdzie szukać źródeł kreatywności? Co sprawia, że zaliczam Jeffa Bezosa do najznakomitszych postaci współczesnego świata?

Przede wszystkim nieustanna, pełna pasji ciekawość świata. Weźmy na przykład Leonarda. Jego zapiski przepełnia zachwyty. Jego umysł entuzjastycznie czerpie radość z natury, ze wszystkiego, co oferuje mu świat. Zadaje nie-

zliczone, czarująco naiwne pytania, a następnie sam sobie udziela odpowiedzi. Dlaczego niebo jest niebieskie? Jak wygląda język dzięcioła? Czy ptak porusza skrzydłami szybciej, gdy leci w górę, czy gdy obniża lot? W jakim stopniu wir wodny przypomina skręcony włos? Czy mięśnie dolnej i górnej wargi są ze sobą połączone? Leonardo nie potrzebował tej wiedzy do namalowania *Mony Lisy* (choć mogła okazać się przydatna). To ciekawość kazała mu zawsze i wszędzie szukać odpowiedzi na najdziwniejsze pytania. „Nie jestem szczególnie utalentowany” – powiedział niegdyś Albert Einstein. „Moją pasją jest po prostu ciekawość”. Częściowo mijał się z prawdą (nie można odmówić mu talentu), jednak miał rację, twierdząc: „Wyobraźnia jest ważniejsza niż wiedza”.

Wśród zalet genialnej umysłowości na drugim miejscu stawiam miłość do sztuki i nauki. Miłość, czyli namiętność, która skraca dystans. Na przykład Steve Jobs każdą prezentację, towarzyszącą wprowadzeniu na rynek nowego produktu, takiego jak iPod lub iPhone, kończył fotografią znaku przedstawiającego skrzyżowanie Liberal Arts Street oraz Technology Street [numery ulic wskazują na analogię do ikonicznego dla ruchu hippisowskiego skrzyżowania ulic Ashbury i Haight – przyp. tłum.]. Jak powiedział podczas jednej z takich prezentacji: „Technologia potrzebuje towarzystwa, to jest zapisane w DNA firmy Apple. Taki właśnie mariaż technologii i nauk humanistycznych wywołuje w nas drżenie serca”. Einstein również doceniał spleatanie się sztuki z naukami ścisłymi. Trudne momenty w pracy nad ogólną teorią względności umilał sobie, grając na skrzypcach muzykę Mozarta, poszukując natchnienia w harmonii sfer. Leonardo da Vinci obdarzył ludzkość doskonałym symbolem wspólnoty nauki i sztuki. Rysunek zatytułowany *Człowiek witruiwiański* przedstawia postać nagiego mężczyzny wpisaną w okrąg i kwadrat, wskazując

na triumf anatomii i matematyki w harmonii z pięknem i zmysłowością.

Zainteresowanie światem jako uniwersum otwiera umysły. Leonardo da Vinci oraz Benjamin Franklin starali się zgłębić wszystkie zakamarki dostępnej wiedzy. Studiowali anatomię i botanikę, muzykę, sztukę oraz konstrukcję broni. Starali się poznać tajniki inżynierii wodnej, a ich ciekawość wydawała się nienasycona. Szeroka, uniwersalna, pełna pasji wiedza ułatwia definiowanie rządzących światem mechanizmów. Zarówno Franklin, jak i Leonardo byli zafascynowani zjawiskiem trąby powietrznej oraz efektem wirującej wody. To nie przypadek, że Franklin opracował mechanizmy wypiętrzania się chmur burzowych na styku lądu i oceanu oraz stworzył mapę Prądu Zatokowego, a Leonardo opisał działanie zastawek serca i w sposób doskonały na obrazie *Chrzest Chrystusa* odtworzył marszczącą się wodę u stóp Syna Bożego, a także pukle włosów Mony Lisy.

Istnieje teoria, że wielkie osobowości twórcze oraz innowatorów otacza pole zniekształcenia rzeczywistości [*reality distortion field*, RDF – przyp. tłum.]. W ten sposób opisywano Steve'a Jobsa, odnosząc się do jednego z odcinków serialu *Star Trek*, w którym kosmicy budują nową rzeczywistość, wykorzystując wyłącznie siłę własnego umysłu. Gdy współpracownicy Jobsa kwestionowali możliwość urzeczywistnienia jednego z jego pomysłów, ten zwykł uciekać się do sposobu zapożyczonego od swojego indyjskiego guru – patrząc kolegom prosto w oczy, mówił: „Spokojnie. Dacie radę”. I zwykle miał rację. W ten sposób wyciągał niechętnych, nieco rozdrażnionych podwładnych ze strefy komfortu i inspirował ich do przekraczania granic.

Podobne przesłanie niesie słynne hasło pamiętnych kampanii reklamowych Apple'a – „think different” [myśl inaczej – przyp. tłum.]. Na początku dwudziestego wieku środowisko naukowe zastanawiało się nad naturą prędkości

światła. Dlaczego nie zmieniała się, niezależnie od tego, jak szybko obserwujący zbliżał się do źródła światła lub się od niego oddalał? W owym czasie Albert Einstein był pracownikiem urzędu patentowego w Szwajcarii i jednocześnie pracował nad wynalezieniem urządzenia, które za pomocą specjalnego sygnału byłoby w stanie zdalnie synchronizować wskazania różnych zegarów. W swych rozważaniach oparł się na niekonwencjonalnym spostrzeżeniu, że osoby inaczej postrzegają stan synchronizacji zegarów w różnych etapach ruchu. Jego zdaniem istniała możliwość, że prędkość światła jest niezmienna, ponieważ to czas jest wartością względną i zależy od ruchu obserwatora. Wiele lat upłynęło zanim „teoria względności” zyskała uznanie środowiska naukowego.

Cechą wspólną wszystkich bohaterów moich rozważań wydaje się dziecięce zdumienie naturą świata. W pewnym momencie życia prawie każdy przestaje zadawać trywialne pytania na temat otaczającego nas uniwersum. Zniecierpliwiony świat dorosłych oczekuje, że przejdziemy do porządku dziennego nad tym, co oczywiste. Możemy rozkoszować się pięknem błękitnego nieba, co nie znaczy, że zainteresuje nas źródło jego niebieskiej barwy. Leonardo przeciwnie. Podobnie Einstein, który w liście do jednego z przyjaciół napisał: „Ani ty, ani ja nigdy nie przestaniemy, jak dzieci, zachwycać się wielką tajemnicą istnienia naszego świata”. Pielęgnumy w sobie niewinną ciekawość, nie pozwólmy naszym dzieciom jej utracić.

Jeff Bezos w głębi duszy wciąż pozostaje zadziwionym małym chłopcem pełnym nienasyconej, dziecięcej i radosnej ciekawości świata. Jako pasjonat literatury, pierwsze kroki na czele spółki Amazon stawiał na rynku sprzedaży książek. W dzieciństwie każde wakacje spędzał w miejscowej bibliotece, czytając dziesiątki powieści science fiction. Od lat organizuje coroczne spotkania autorów książek

i twórców kina. Pierwsza fascynacja robotyką i sztuczną inteligencją wywodzi się jeszcze z pierwszego okresu pracy w Amazonie. Z czasem oczarowanie rozwinęło się w prawdziwą pasję. Dziś Jeff Bezos każdego roku gości u siebie kolejną grupę ekspertów z dziedziny technologii uczenia maszynowego, automatyzacji, robotyki i przemysłu kosmicznego. Kolekcjonuje artefakty przypominające o wielkich wydarzeniach świata nauki, badaniach i odkryciach. Łączy w sobie miłość do nauk humanistycznych z pasją do nowych technologii i nieprzeciętnym instynktem biznesowym.

W efekcie rodzi się iście piorunująca mieszanka w postaci jednego z najgenialniejszych i najbardziej wpływowych innowatorów naszych czasów. Podobnie jak Steve Jobs, Jeff Bezos przyczynił się do transformacji wielu dziedzin współczesnego świata. Amazon – gigant i zarazem lider sprzedaży internetowej – na zawsze zmienił powszechne podejście do zakupów oraz zmodyfikował oczekiwania klientów względem wysyłki i dostawy. Ponad połowa amerykańskich gospodarstw domowych opłaca subskrypcję Amazon Prime. Tylko w 2018 roku firma dostarczyła 10 miliardów przesyłek, czyli o 2 miliardy więcej, niż wynosi cała populacja naszej planety. Amazon Web Services (AWS) to platforma oferująca kompleksowe usługi oraz oprogramowanie w chmurze, dzięki którym zarówno startupy, jak i renomowane przedsiębiorstwa z łatwością mogą tworzyć i wprowadzać na rynek nowe produkty i które, podobnie jak iPhone App Store, otwierają nowe perspektywy biznesowe. Głośniki Echo zrewolucjonizowały ideę inteligentnego domu. Amazon Studios produkuje znakomite filmy i seriale. Spółka szykuje się również do wejścia na rynki ochrony zdrowia oraz farmaceutyczny. Wszyscy zdumieni zakupem sieci Whole Foods Market zmuszeni byli zmienić zdanie, gdy okazało się, że to właśnie tutaj Jeff Bezos z po-

wodzeniem realizuje swój nowy model biznesowy, łącząc sprzedaż detaliczną, zakupy online, błyskawiczną dostawę i sieć sklepów stacjonarnych. Rozwija także spółkę kosmiczną, przed którą stawia długoterminowy cel przeniesienia przemysłu ciężkiego w przestrzeń pozaziemską. Bezos jest również właścicielem dziennika „Washington Post”.

Naturalnie, podobnie jak Steve Jobs i wiele innych wybitnych osobowości, potrafi także pokazać ciemne strony charakteru. Ten sławny, wpływowy człowiek o gromkim śmiechu pozostaje jednak tajemniczy. Studiując historię życia Jeffa Bezosa oraz wczytując się w jego dzieła, możemy poznać go bliżej.

Kilkuletni Jeff zwracał uwagę otoczenia dużymi odstałymi uszami, donośnym śmiechem oraz nienasyconą ciekawością świata. Wakacje spędzał w południowym Teksasie na wielkiej farmie dziadka ze strony mamy. Zasadniczy, a zarazem kochający Lawrence Gise, były dowódca marynarki wojennej, w przeszłości współpracował przy produkcji bomby wodorowej jako wiceprzewodniczący Komisji Energii Atomowej. Pod opieką dziadka Jeff nauczył się samodzielności. Wspólnie wybudowali dźwig, by naprawić zepsutą koparkę, kastrowali bydło, budowali wiatraki, kładli instalacje wodne i spędzali długie godziny na rozmowach o najnowszych osiągnięciach nauki, współczesnych technologiach oraz podróżach w kosmos. „Dziadek potrafił wyleczyć każde zwierzę na farmie” – wspomina Bezos. „Sam robił nawet igły chirurgiczne dla bydła. Brał kawałek drutu, podgrzewał go opalarką, spłaszczwał, ostrzył, a na koniec wiercił otwór i igła gotowa. Tak ratował bydłu życie”.

Ciekawy świata Jeff pochłaniał książkę za książką. Wraz z dziadkiem często odwiedzał bibliotekę z imponującą kolekcją dzieł science fiction. Po latach znał je niemal na pamięć. Przeczytał setki książek. W szczególności zafascynowały go dzieła Isaaca Asimova i Roberta Heinleina, któ-

rych później nie tylko chętnie cytował, lecz traktował jako nauczycieli, wzorował się na ich języku.

Samodzielność życiowa oraz ciekawość świata to również zasługa mamy, Jackie, obdarzonej równie twardym charakterem, jak jej ojciec i syn. W ciążę zaszła w wieku zaledwie 17 lat. „Była jeszcze licealistką” – wspomina Jeff. „Pewnie wam się wydaje, że dziewczyna w ciąży w Albuquerque w roku 1964 brylowała w towarzystwie. Nic podobnego. Urodzenie dziecka w tym wieku wymagało niezwyklej odwagi i dużej pomocy ze strony rodziców. Dyrektor chciał nawet wyrzucić Jackie ze szkoły, obawiając się prawdopodobnie, że inne uczennice mogą pójść w jej ślady. Dziadek, porządny i mądry człowiek, podjął się negocjacji z dyrektorem i ostatecznie mama skończyła liceum”. Jaka była najważniejsza lekcja, której Jeff nauczył się od matki? „Żyjąc z taką kobietą, stajesz się niezwykle twardym człowiekiem” – stwierdził.

Jego biologiczny ojciec, właściciel sklepu z rowerami, występował na monocyklu w cyrkowej trupie. Rodzice szybko się rozwiedli, a Jackie ponownie wyszła za mąż, gdy Jeff miał zaledwie 4 lata. Życie rodzinne kwitło, tym bardziej że ojczym był dla Jeffa uosobieniem odwagi i determinacji. Miguel Bezos, znany także jako Mike, to niespokojna i niezależna dusza. W wieku 16 lat zbiegł z Kuby Fidela Castro do Stanów Zjednoczonych. Podróżował samotnie, odziany w kurtkę, którą matka uszyła mu ze znalezionych w domu kawałków materiału. Po ślubie z Jackie adoptował jej temperamentnego synka. Dał mu nazwisko i na zawsze pozostał jego prawdziwym ojcem.

W roku 1969 pięcioletni Jeff zasiadł przed telewizorem, by obejrzeć transmisję z lądowania Apollo 11 oraz pierwsze kroki Neila Armstronga na Księżycu. I właśnie ta chwila okazała się przełomową w życiu przyszłego miliardera. „Pamiętam, jak wspólnie z rodzicami i dziadkami z ogromnym

podnieceniem oglądaliśmy w salonie transmisję” – wspomina. „Małe dzieci potrafią mieć zadziwiające wyczucie chwili i doskonale zdają sobie sprawę z tego, że dzieje się coś naprawdę niezwykłego. W tym momencie wyraźnie poczułem, że narodził się we mnie pasjonat”. Jeff stał się zagorzałym fanem serialu *Star Trek*, prawdziwym ekspertem, który znał na pamięć każdy odcinek.

W przedszkolu Montessori dał się poznać jako dziecko obsesyjnie wręcz skupione na jednym zadaniu. „Wychowawczyni skarżyła się mamie, że nie było sposobu, by oderwać mnie od zadania. Aby skierować moją uwagę na inną czynność, przenosiła mnie wraz z krzesłem” – wspomina Bezos. „Muszę przyznać, że obecni współpracownicy nie dziwią się takim opowieściom”.

W roku 1974, w wieku 10 lat, młody miłośnik *Star Treka* odkrył świat komputerów i kosmicznych gier wideo. Pracownia informatyczna w szkole podstawowej w Houston, gdzie ojciec pracował dla firmy Exxon, stała się jego drugim domem. W owych czasach nikt jeszcze nie słyszał o komputerach osobistych, a dostęp do internetu możliwy był tylko dzięki wykorzystaniu modemu telefonicznego do połączenia z serwerem korporacji, która ponosiła koszty wielogodzinnych sesji. „Korzystaliliśmy z dalekopisu podłączonego do starego modemu akustycznego”, wspominał Bezos. „Po prostu wykręcaliśmy numer, a słuchawkę kładliśmy na takiej małej podstawie. Nikt, nawet nauczyciele, nie potrafił posługiwać się tym komputerem. Dosłownie nikt. Do urządzenia dołączono zestaw instrukcji, więc razem z kolegami po lekcjach studiowaliśmy je, strona po stronie, by poskromić bestię. To wtedy dowiedzieliśmy się, że inżynierowie, gdzieś w Houston, zaprogramowali ten komputer do gry w *Star Treka*. Od tego momentu świat wokół przestał dla nas istnieć”.

Mama wspierała fascynację Jeffa elektroniką i mechaniką. Razem buszowali po sklepach, a przydomowy garaż szybko zmienił się w naukowe laboratorium. Przychylnym okiem patrzyła nawet, gdy mały geniusz konstruował bomby, by straszyć młodsze rodzeństwo. „Nieustannie obstawiałem dom rozmaitymi przerażającymi wynalazkami, alarmami dźwiękowymi, atrapami bomb. Moja święta mama potrafiła wozić mnie do sklepu z elektroniką kilka razy dziennie”.

Jeszcze w dzieciństwie podziwiał talenty biznesowe Thomasa Edisona i Walta Disneya. „Od zawsze interesowały mnie wynalazki i ich autorzy” – wspomina. Wprawdzie Edison wsławił się większą kreatywnością, jednak to Disney, ze względu na odwagę myślenia, stał się najważniejszym bohaterem Jeffa. „Byłem pod wrażeniem, z jaką łatwością umiał kreować wizje i jak wiele osób potrafił przekonać, by podążały za nim. Parki rozrywki, takie jak Disneyland, to projekty realizowane z rozmachem przekraczającym możliwości jednego człowieka, w przeciwieństwie do wynalazków Thomasa Edisona. Walt Disney miał talent genialnego dyrygenta orkiestry realizującej jego zuchwałe wizje”.

Jeszcze przed rozpoczęciem nauki w liceum Jeff wraz z rodziną przeprowadził się do Miami. W szkole miał opinię gapowatego prymusa, oderwanego od rzeczywistości pasjonata przestrzeni międzyplanetarnej. Jako celujący uczeń otrzymał zaszczyt wygłoszenia mowy pożegnalnej dla absolwentów. Poświęcił ją kwestii podboju kosmosu. Snuł wizje kolonizacji planet, budowy gwiazdnych hoteli oraz przeniesienia niektórych gałęzi przemysłu w kosmos w celu ochrony delikatnej planety – Ziemi. „Kosmos to cel ostateczny. Zapraszam do mojego świata!” – zakończył młody wynalazca.

Skazani na wielkość

2019

Szanowni Akcjonariusze,

COVID-19 pokazał nam wszystkim, jakie znaczenie dla klientów ma firma Amazon. Pragniemy zapewnić, że jesteśmy świadomi spoczywającej na nas ogromnej odpowiedzialności i z dumą obserwujemy pracowników, którzy dokładają wszelkich starań, by wspomóc klientów w tych trudnych czasach.

Pracują 24 godziny na dobę 7 dni w tygodniu, by dostarczyć kupującym najbardziej potrzebne produkty pod same drzwi. Popyt na artykuły pierwszej potrzeby utrzymuje się na bardzo wysokim poziomie. Jednak w przeciwieństwie do przewidywanego szczytu sprzedaży, na przykład w sezonie świątecznym, tym razem nasi dostawcy oraz pracownicy logistyki z zaskoczenia zostali postawieni w stan najwyższej gotowości. Niezwłocznie dokonaliśmy priorytetyzacji zapasów magazynowych oraz porządku dostaw, stawiając na czele podstawowe artykuły gospodarstwa domowego, medykamenty oraz pozostałe produkty pierwszej potrzeby.

Sieć sklepów Whole Foods Market pozostała otwarta, zapewniając klientom dostawy podstawowych towarów, nie tylko żywności. Specjalną troską otaczamy osoby szczególnie narażone na działanie wirusa, każdego dnia rezerwując pierwszą godzinę funkcjonowania wszystkich sklepów sieci dla seniorów. Tymczasowo zamknęliśmy sklepy Amazon Books, Amazon 4-star oraz Amazon Pop Up, których asortyment nie mieści się w kategorii artykułów pierwszej potrzeby, a pracowników zamkniętych placówek przenieśliśmy do innych lokalizacji Amazona.

Naturalnie bezpieczeństwo pracowników i kontrahentów na całym świecie pozostaje dla nas absolutnym priorytetem. Dbalność o ich zdrowie jest wyrazem wdzięczności za heroiczną pracę. Po konsultacjach z ekspertami ochrony zdrowia i odpowiednimi władzami w sieci Whole Foods Market wprowadziliśmy ponad 150 modyfikacji procesów w celu zapewnienia bezpieczeństwa zespołom. By zminimalizować prawdopodobieństwo zakażenia prowadzimy codzienne audyty marketów, zaopatrzyliśmy pracowników w maseczki i wdrożyliśmy procedurę mierzenia temperatury przy wejściu. Regularnie odkażamy klamki, poręcze schodów, drzwi szafek, przyciski w windach oraz ekrany dotykowe. Akcesoria dezynfekujące oraz odkażacze stały się częścią standardowego wyposażenia marketów sieci.

Dbamy o zachowanie społecznego dystansu. Zrezygnowaliśmy z organizowania spotkań stand-up w trakcie zmiany (wymiana informacji odbywa się za pomocą dedykowanych tablic), przerwy rozplanowaliśmy w systemie rotacyjnym, zmniejszyliśmy liczbę krzeseł w salach rekreacyjnych. Mimo że w obecnych warunkach adaptacja nowych pracowników jest znacznie utrudniona, nie zrezygnowaliśmy z 6-godzinnych szkoleń BHP. Zmodyfikowaliśmy procedury rządzące organizacją szkoleń, tak by unikać gromadzenia

się pracowników w jednym miejscu, w procesie rekrutacji dbamy o zachowanie dystansu społecznego.

Rozważamy regularne testowanie pracowników Amazona, także tych, którzy nie wykazują objawów COVID-19. Wierzę, że regularne testowanie w skali globalnej, bez względu na branżę, pomogłoby zarówno uchronić wiele osób przed zakażeniem, jak i przywrócić normalne funkcjonowanie gospodarki. Do tego jednak jeszcze długa droga, a liczba wykonywanych obecnie testów jest daleka od ideału. Wyobraźmy sobie, że każdy obywatel poddawany jest regularnym testom. O ile łatwiejsza byłaby wojna z wirusem. Osoby z wynikiem pozytywnym kierowano by na kwarantannę lub do szpitala, natomiast pozostali bezpiecznie, bez obaw mogliby wrócić do życia w społeczeństwie.

Podjęliśmy wysiłki w kierunku stopniowego zwiększenia liczby wykonywanych testów. Oddelegowaliśmy do tego projektu wielu specjalistów – naukowców, menedżerów, ekspertów ds. zamówień oraz programistów. Ich standardowe zadania muszą na razie poczekać. Rozpoczęliśmy gromadzenie sprzętu niezbędnego do budowy pierwszego laboratorium. Mamy nadzieję już wkrótce rozpocząć testowanie najbardziej narażonych na zakażenie pracowników. Trudno określić ściśle ramy czasowe, ale jesteśmy przekonani, że warto działać i gotowi jesteśmy dzielić się naszym doświadczeniem.

Z jednej strony poszukujemy rozwiązań długoterminowych, z drugiej zaś jesteśmy zdeterminowani wspierać naszych pracowników tu i teraz. Na koniec kwietnia podnieśliśmy wysokość minimalnej stawki godzinowej o 2 dolary w Stanach Zjednoczonych i Kanadzie, o 2 funty w Wielkiej Brytanii oraz o 2 euro w wielu krajach europejskich. Ponadto wypłacamy podwójną stawkę za nadgodziny, co daje minimum 34 dolary na godzinę, czyli więcej niż półtożej zwykłej stawki. Szacujemy koszt tej operacji na poziomie

500 milionów dolarów na koniec kwietnia, przy tendencji rosnącej w kolejnych miesiącach. Nie ukrywamy, że jest to operacja kosztowna, jednak w obecnych okolicznościach wydaje się nieunikniona. Ponadto powołaliśmy do życia Amazon Relief Fund z kapitałem początkowym w wysokości 25 milionów dolarów, którego celem jest wsparcie naszych niezależnych partnerów sieci dostawców, ich kierowników, uczestników programu Amazon Flex oraz pracowników tymczasowych, którzy stanęli w obliczu kłopotów finansowych.

W marcu utworzyliśmy 100 tysięcy nowych miejsc pracy w naszych centrach logistycznych oraz w obrębie sieci dostaw. Parę dni temu, po zakończeniu rekrutacji, ogłosiliśmy nabór na kolejne 75 tysięcy nowych stanowisk potrzebnych, by zaspokoić coraz większy popyt. Dodatkowi pracownicy to odpowiedź organizacji na rosnące oczekiwania klientów. Zdajemy sobie sprawę, jak wiele osób na całym świecie ucierpiało w wyniku pandemii, jak wielu z nas straciło pracę lub zostało wysłanych na bezpłatny urlop. Z przyjemnością powitamy ich na pokładzie i damy wsparcie do czasu, aż świat powróci do normalności, dotychczasowy pracodawca ponownie zaprosi do współpracy lub pojawią się nowe możliwości rozwoju zawodowego. Nie tak dawno dołączył do nas Joe Duffy, poprzednio zatrudniony na stanowisku mechanika na lotnisku Newark. O rekrutacji dowiedział się od swojego przyjaciela analityka z zespołu Amazona. Nauczycielka z Dallas, Darby Griffin, znalazła zatrudnienie w naszym magazynie po tym, jak 9 marca zamknięto przedszkole, w którym pracowała. Cieszymy się, że będzie z nami do czasu, aż będzie miała możliwość ponownie spotkać się z dziećmi.

Amazon podejmuje zdecydowaną walkę z nieuczciwymi praktykami w trudnych czasach kryzysu. Usunęliśmy ponad pół miliona ofert, które naszym zdaniem miały zerować

na kryzysie, ponadto zawiesiliśmy 6 tysięcy kont sprzedawców na całym świecie w reakcji na niezgodną z naszymi standardami polityką cenową. Przekazaliśmy informację o nieuczciwych praktykach cenowych w związku z sytuacją epidemiczną na ręce 42 stanowych prokuratorów generalnych. Chcemy reagować na przypadki wykorzystywania pandemii COVID-19, w związku z czym stworzyliśmy specjalny kanał komunikacji z biurami prokuratorów generalnych, by i oni mieli możliwość bezzwłocznego informowania nas o takich praktykach.

Ważną rolę w kryzysowych czasach odgrywa także Amazon Web Services. Nowa sytuacja zmusiła organizacje do zwiększenia wydajności własnych systemów informatycznych, przy zachowaniu stabilności i poziomu bezpieczeństwa. System ochrony zdrowia, nauka i praca zdalna to wielkie wyzwanie z punktu widzenia mocy obliczeniowej infrastruktury IT. Sieć szpitali, firmy farmaceutyczne oraz laboratoria naukowe korzystają z usług AWS, by zapewnić pacjentom należytą opiekę medyczną, poszerzać zakres pomocy oraz łagodzić skutki COVID-19 w każdy możliwy sposób. Społeczność akademicka na całym świecie przeniosła się z sal wykładowych do klas wirtualnych, często korzystając ze wsparcia rozwiązań proponowanych przez AWS. Dzięki usługom platformy AWS instytucje rządowe również poszerzają własny potencjał walki z pandemią.

Podjęliśmy współpracę ze Światową Organizacją Zdrowia (World Health Organization, WHO), której udostępniamy zaawansowane technologie chmury oraz wiedzę specjalistyczną przydatną w procesie śledzenia i prognozowania nowych ognisk wirusa, a także przeciwdziałania kolejnym zakażeniom. WHO korzysta z usług AWS w celu tworzenia repozytoriów do przechowywania dużej ilości danych, gromadzenia danych epidemiologicznych dla poszczególnych krajów, błyskawicznego tłumaczenia na wiele języków fil-

mów szkoleniowych dla kadry medycznej oraz w celu lepszej organizacji pracy pracowników służby zdrowia na froncie walki z COVID-19. Udostępniamy ekspertom repozytorium AWS jako bazę aktualnych, scentralizowanych i uporządkowanych danych na temat COVID-19, rozprzestrzeniania się wirusa i jego charakterystyki. Analiza aktualnych danych jest ważnym orężem w walce z pandemią.

Uruchomiliśmy program AWS Diagnostic Development Initiative, którego podstawowym założeniem jest wsparcie procesu diagnostyki COVID-19 – ważnego elementu w leczeniu osób zakażonych i zwalczania pandemii. Przeznaczaliśmy na ten cel 20 milionów dolarów, co pozwoliło przyspieszyć prace oraz udzielić specjalistom wsparcia w zakresie usług dostępnych w chmurze i w konsekwencji skuteczniej diagnozować pacjentów. Wprawdzie program został powołany do życia jako odpowiedź na COVID-19, jednak patrząc w przyszłość, pragniemy dalej finansować projekty badań nad diagnostyką, by wzmacniać potencjał współczesnej medycyny w walce z kolejnymi epidemiami.

Klienci na całym świecie korzystają z usług naszej chmury, by poszerzyć zakres działania i zwiększyć swoje szanse w walce z COVID-19. Dołączyliśmy do inicjatywy New York City COVID-19 Rapid Response Coalition, która za cel stawia sobie tworzenie kanałów informacyjnych z pacjentami wysokiego ryzyka oraz nowojorskimi seniorami. Sprawna i wiarygodna komunikacja pomoże niezwłocznie reagować na ich potrzeby zdrowotne i życiowe. Połączony okręg szkolny Los Angeles Unified School District zwrócił się do nas z prośbą o przeniesienie 700 tysięcy uczniów do strefy nauczania zdalnego. W odpowiedzi na potrzeby społeczności Los Angeles zorganizowaliśmy call center, gdzie do dyspozycji byli nasi informatycy gotowi rozwiązać każdy problem, udzielić zdalnego wsparcia i odpowiedzieć na pytania. Świadczymy usługi dla amerykańskiej rządowej agencji och-

rony zdrowia CDC (Centers for Disease Control), udzielając wsparcia tysiącom lekarzy i klinicystów w obszarze gromadzenia i analizy danych na temat COVID-19. W Wielkiej Brytanii AWS dostarcza infrastrukturę informatyczną do analizy obłożenia szpitali, przepustowości izb przyjęć oraz czasu oczekiwania na pomoc medyczną, co stanowi istotne wsparcie dla służby zdrowia w procesie alokacji zasobów. Kanadyjska OTN (Ontario Health), największa na świecie sieć telemedyczna, na bazie infrastruktury AWS rozszerza zakres porad wideo w odpowiedzi na rekordowy wzrost zapotrzebowania (4000%) w czasach pandemii. Brazylia także skorzysta ze wsparcia AWS. Władze stanowe São Paulo podjęły decyzję o wykorzystaniu naszej infrastruktury w procesie nauczania zdalnego milionów uczniów szkół publicznych w całym stanie.

Zgodnie z sugestią CDC nasi specjaliści opracowali program wsparcia ochrony zdrowia z wykorzystaniem Alexy, dzięki któremu amerykańscy użytkownicy mogą samodzielnie weryfikować ewentualne symptomy COVID-19. Klient zadaje pytanie: „Alexa, podejrzewam, że mam COVID-19. Co należy zrobić?” lub „Alexa, podejrzewam u siebie zakażenie koronawirusem. Co mam zrobić?”. W odpowiedzi Alexa zadaje serię pytań związanych z symptomami oraz ewentualnymi okolicznościami zakażenia. Na bazie uzyskanych odpowiedzi Alexa udziela wskazówek w oparciu o instrukcje CDC. W Japonii na zamówienie tamtejszego ministerstwa zdrowia uruchomiliśmy podobny program.

Proponujemy naszym klientom, by za pośrednictwem Amazon.com lub za pomocą Alexy wspierali działalność charytatywną takich organizacji, jak Feeding America, American Red Cross lub Save the Children, które aktywnie udzielają się na froncie walki z COVID-19. Użytkownicy urządzenia Echo mają możliwość wydania prostego polecenia: „Alexa, przekaz dotację na rzecz Feeding America

COVID-19 Response Fund”. W Seattle włączyliśmy się w akcję dystrybucji 73 tysięcy posiłków dla grupy 27 tysięcy seniorów i osób wysokiego ryzyka na terenie Seattle i King County, przekazaliśmy także 8200 laptopów na rzecz uczniów szkół publicznych, by umożliwić im efektywną naukę online.

COVID to nie wszystko

Trudne czasy nie pozwalają nam zapomnieć, ile my – jako organizacja – możemy zrobić dla ludzkości. Klienci liczą na nas, a my z radością meldujemy się na posterunku. Przy tak ogromnej skali działania oraz tak wysokim potencjale innowacyjnym, możemy dokonać rzeczy wielkich, również jako ambasadorowie postępu.

W zeszłym roku wraz z Christianą Figueres, była sekretarz wykonawczą Ramowej Konwencji Narodów Zjednoczonych i pomysłodawczynią inicjatywy Global Optimism, pierwsi podpisaliśmy deklarację klimatyczną Climate Pledge. Zobowiązuje ona Amazon do realizacji założeń podpisanego 10 lat wcześniej Porozumienia Paryskiego w zakresie całkowitej redukcji emisji dwutlenku węgla do roku 2040. Zobowiązanie to stawia Amazon przed wielkim wyzwaniem. Dysponujemy gigantyczną infrastrukturą, każdego roku dostarczamy pod drzwi klientów ponad 10 miliardów produktów. Uważamy, że jeśli organizacja taka jak Amazon jest w stanie zredukować emisję dwutlenku węgla z 10-letnim wyprzedzeniem, każda inna firma również ma taki potencjał. Połączmy siły.

W tym celu gromadzimy wokół projektu Climate Pledge wiele organizacji. Sygnatariusze zobowiązują się regularnie mierzyć oraz raportować emisję gazów cieplarnianych, implementować strategię ograniczenia emisji dwutlenku węgla

w zgodzie z ustaleniami Porozumienia Paryskiego i zredukować ją do zera do roku 2040. Wkrótce ogłosimy listę kolejnych sygnatariuszy.

Planujemy wywiązać się z podjętych zobowiązań m.in. poprzez zakup 100 tysięcy elektrycznych samochodów dostawczych od firmy Rivian z siedzibą w Michigan. Amazon ma zamiar wypuścić na drogi 10 tysięcy takich pojazdów już w roku 2022 oraz 100 tysięcy do roku 2030. Skorzysta na tym przede wszystkim planeta, ale nasze plany sięgają o wiele dalej. Tego rodzaju inwestycje to sygnał dla rynku, że najwyższy czas rozpocząć prace nad nowymi rozwiązaniami i wdrożeniem nowoczesnych technologii, a międzynarodowe organizacje powinny mieć na względzie coraz niższą emisję dwutlenku węgla.

Jesteśmy zdeterminowani, by w roku 2024 w 80-procentach oprzeć działalność na energii odnawialnej, natomiast w roku 2030 planujemy osiągnąć poziom 100% (nasi specjaliści są na dobrej drodze, by stało się to już w roku 2025). W skali globalnej Amazon uruchomił 86 elektrowni wiatrowych i słonecznych o łącznej mocy ponad 2300 MW, zdolnych wygenerować rocznie ponad 6,3 miliona MWh energii, co starczyłoby na zaspokojenie potrzeb 580 tysięcy amerykańskich gospodarstw domowych.

Z dumą możemy pochwalić się, jak wielki postęp zrobiliśmy w obszarze redukcji marnotrawstwa opakowań. Ponad 10 lat temu uruchomiliśmy projekt pod nazwą Przyjazne Opakowanie, aby zachęcić producentów do korzystania z opakowań łatwych w obsłudze, w 100-procentach nadających się do recyklingu i niewymagających dodatkowych kartonów transportowych. Od roku 2008 udało nam się ograniczyć marnotrawstwo liczone w 810 tysiącach ton materiałów opakowaniowych oraz 1,4 miliarda niewykorzystanych kartonów transportowych.

Podajemy inwestycyjne wyzwanie całkowitej redukcji emisji dwutlenku węgla, mimo że zakupy online z natury obniżają emisję szkodliwych substancji w porównaniu z zakupami w tradycyjnym sklepie. Nasi specjaliści od zrównoważonego rozwoju poświęcili ponad 3 lata pracy na opracowanie dla Amazona modeli, narzędzi oraz sposobów pomiaru emisji dwutlenku węgla. Szczegółowa analiza wykazała zmniejszanie emisji dwutlenku węgla wraz ze wzrostem sprzedaży online ze względu na to, że każda wizyta w sklepie tradycyjnym wiąże się z podróżą autem. Jeden kurs samochodu dostawczego Amazona odpowiada 100 kursom klientów indywidualnych do sklepów stacjonarnych. Nasi eksperci opracowali model porównawczy dla zamówienia internetowego artykułów spożywczych z Whole Foods Market oraz zakupów w formie tradycyjnej w jednym z naszych sklepów tej samej sieci. Okazało się, że bez względu na wielkość koszyka, dostawa produktów zakupionych online generuje o 43% niższą emisję dwutlenku węgla niż każda wizyta w sklepie stacjonarnym. Im mniejszy koszyk, tym większe oszczędności.

Usługi AWS także są źródłem oszczędności energii w porównaniu z kosztami użytkowania własnego centrum danych. Dzieje się tak z dwóch powodów – po pierwsze serwery AWS mają daleko wyższy stopień wykorzystania, po drugie nasza infrastruktura charakteryzuje się większą wydajnością w porównaniu z infrastrukturą własną jakiegokolwiek innej firmy. Typowe firmowe centrum danych wykorzystuje średnio 18% możliwości serwera. Zapas potrzebny jest na wypadek wzmożonego użytkowania. W przypadku AWS stopa wykorzystania serwerów jest zdecydowanie wyższa ze względu na obecność wielu użytkowników. Ponadto AWS z powodzeniem pracuje nad zwiększeniem wydajności energetycznej sprzętu, na przykład poprzez za-

stosowanie technologii chłodzenia wyparnego, które charakteryzuje się niższym zużyciem energii w porównaniu z tradycyjną klimatyzacją. Wyniki badań przeprowadzonych przez firmę 451 Research pokazują, że infrastruktura AWS zużywa 3,6 raza mniej energii niż przeciętne centrum danych. Jeśli dodamy do tego korzyści wynikające z wykorzystania energii odnawialnej, okazuje się, że te same działania centrum danych AWS generują o 88% niższą emisję dwutlenku węgla niż w przypadku infrastruktury własnej. Pozostało jeszcze 12% do celu. Zapewniam, że nie ustaniemy w wysiłkach, że będziemy inwestować w odnawialne źródła energii, by w efekcie uczynić AWS przedsięwzięciem całkowicie bezemisyjnym.

Skazani na wielkość

Przez ostatnich 10 lat Amazon nie ma sobie równych w liczbie nowo powstałych miejsc pracy. Bezpośrednio zatrudniamy 840 tysięcy pracowników na całym świecie, w tym ponad 590 tysięcy w Stanach Zjednoczonych, 115 tysięcy w Europie i 95 tysięcy w Azji. Łącznie Amazon zapewnia pracę, bezpośrednio lub pośrednio, 2 milionom Amerykanów, wliczając ponad 680 tysięcy miejsc pracy powstałych w efekcie licznych inwestycji w takich obszarach, jak budownictwo, logistyka czy usługi specjalistyczne, ale również miejsca pracy, które tworzą nasi partnerzy – małe i średnie przedsiębiorstwa sprzedające swoje produkty za naszym pośrednictwem. Globalnie szacuje się, że Amazon stoi za powstaniem niemal 4 milionów miejsc pracy. Szczególną dumą napawa nas fakt, że w wielu przypadkach mówimy o młodych pracownikach, dla których praca w Amazonie jest pierwszym doświadczeniem na rynku pracy.

Praca w Amazonie to także najwyższa stawka wynagrodzenia w wysokości 15 dolarów za godzinę oraz szeroki pakiet świadczeń. Ponad 40 milionów Amerykanów pracuje za najniższą przewidzianą prawem stawkę, czyli za 7,25 dolara na godzinę – to mniej niż najniżej opłacani pracownicy Amazona. Nasza inicjatywa podniesienia w roku 2018 minimalnej stawki do 15 dolarów za godzinę stanowiła hojną propozycję dla setek tysięcy pracowników centrów logistycznych. Zachęcamy pozostałych pracodawców, by poszli w nasze ślady; lobbujemy na rzecz przyjęcia minimalnego wynagrodzenia na poziomie 15 dolarów jako stawki wymaganej przez prawo federalne.

Jakość życia wymyka się kryteriom ściśle finansowym. Każdy pracownik zatrudniony w pełnym wymiarze godzin może liczyć na ubezpieczenie zdrowotne, udział w emerytalnym planie oszczędnościowym 401(k), 20 tygodni płatnego urlopu macierzyńskiego oraz inne świadczenia. Podobne korzyści przysługują pracownikom najwyższego szczebla Amazona. W warunkach dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości gospodarczej bardziej niż kiedykolwiek obserwujemy chęć rozwoju osobistego, szczególnie w kierunku nowoczesnych technologii. Z tego względu nie wahamy się wydać 700 milionów dolarów na finansowanie działań edukacyjnych dla 100 tysięcy pracowników Amazona. Szkolenia organizowane są w miejscu pracy i dotyczą głównie popularnych obszarów rozwoju, na przykład ochrony zdrowia, usług w chmurze czy uczenia maszynowego.

Od roku 2012 nasi pracownicy centrów logistycznych mogą korzystać z programu Postaw na Swój Rozwój. Projekt zakłada finansowanie kosztów szkoleń z najbardziej poszukiwanych na rynku specjalności. Amazon pokrywa 95% kosztów, opłaty dodatkowe z tytułu kursów doszkalających w obszarze poszukiwanych profesji, zwiększając szanse

rozwoju kariery zawodowej. Od uruchomienia projektu ponad 25 tysięcy pracowników Amazona skorzystało z możliwości zwiększenia swoich szans na rynku pracy.

Dajemy młodym pokoleniom szansę nabycia umiejętności, które pomogą im osiągnąć sukces w świecie zaawansowanych technologii. W zeszłym roku uruchomiliśmy program pod nazwą Amazon Future Engineer dedykowany młodym ludziom z ubogich rodzin. W Amazonie mogą zdobyć wiedzę niezbędną, by rozwijać się zawodowo w kierunku nauk informatycznych. Nasz ambitny plan zakłada udzielenie każdego roku wsparcia setkom tysięcy uczniów w nauce informatyki i kodowania. W ramach projektu Amazon Future Engineer finansujemy obecnie zajęcia pod nazwą Wprowadzenie do Informatyki oraz Kurs Informatyki AP. W programie uczestniczy ponad 2 tysiące szkół w regionach biedy. Każdego roku Amazon Future Engineer przyznaje 100 czteroletnich stypendiów w wysokości 40 tysięcy dolarów dla studentów informatyki z rodzin o niskich dochodach. Stypendyści, którzy ukończyli pierwszy rok studiów, otrzymują również możliwość odbycia rocznej płatnej praktyki w Amazonie. W Wielkiej Brytanii Amazon funduje 120 praktyk dedykowanych inżynierom oraz wspiera uczniów z ubogich rodzin w rozwoju zainteresowań w obszarze nowoczesnych technologii.

Obecnie całą uwagę i czas poświęcam COVID-19. Nie przestaję zastanawiać się, w jaki jeszcze sposób Amazon może pomóc w obliczu pandemii. Brak słów, by wyrazić wdzięczność moim współpracownikom za ich odwagę i pomysłowość, jaką wykazują się w tych trudnych czasach. Zapewniam, że robimy, co w naszej mocy, by wyjść z kryzysu obronną ręką, bogatsi w nowe doświadczenia.

Warto zatrzymać się chwilę nad słowami Theodora Seussa Geisela: „Wybór należy do ciebie. Walka z zagrożeniem może cię odmienić, zniszczyć lub wzmocnić”.

Jestem optymistą. Nie mam wątpliwością, którą drogą pójdzie nasza cywilizacja.

Nawet w obecnych okolicznościach wciąż jeszcze trwa
Dzień Pierwszy.

Olśnienie w Princeton

URODZIŁEM SIĘ W ALBUQUERQUE, skąd wyprowadziliśmy się do Teksasu, gdy miałem 3, może 4 lata. W Miami na Florydzie chodziłem do dużej, publicznej szkoły średniej Miami Palmetto Senior High (Go Panthers!), którą ukończyłem w 1982 roku. Mój rocznik liczył 750 uczniów. To były piękne czasy i lata świetnej zabawy. Pamiętam, że z powodu zbyt głośnego zachowania zakazano mi wstępu do biblioteki. Tubalny śmiech towarzyszył mi zresztą od dziecka, a brat i siostra, by uniknąć kłopotliwych sytuacji, przez wiele lat odmawiali mi wspólnych wypraw do kina. Nie mam pojęcia skąd wziął się ten śmiech, zawsze i wszędzie coś mnie bawi. Wystarczy spytać moją mamę lub kogokolwiek, kto mnie dobrze zna. Bez wahania odpowie: „Jeff potrafi być nieszczęśliwy najwyżej przez 5 minut”. Podejrzewam, że to kwestia wysokiego poziomu serotoniny.

Moje marzenie, by zostać fizykiem teoretycznym zaprowadziło mnie na Uniwersytet Princeton. Uczyłem się świetnie. Z niemal każdego przedmiotu zdobywałem oceny celujące. Jako wyróżniający się student zostałem zakwalifikowany do udziału w rozszerzonym programie zajęć. Początkowo grupa zwykle liczy około 100 członków, gdy jednak trzeba zmierzyć się z mechaniką kwantową, kurczy się do 30 osób. O ile pamiętam, było to na pierwszym roku: uczestniczę

w zajęciach z mechaniki kwantowej, informatyki oraz inżynierii elektrycznej, którymi także się interesuję. Pewnego dnia napotykam na wyjątkowo trudne równanie różniczkowe cząstkowe. Uczylem się wówczas razem ze swoim współlokatorem, Joe, który również był świetny z matematyki. Siedzimy nad równaniem przez 3 godziny – bezskutecznie. W pewnym momencie równocześnie podnosimy głowy znad zeszytów ze słowami „Tylko Yosanta”. Pędzimy do pokoju najlepszego ze wszystkich studentów w Princeton. Pamiętam, że pochodził z Sri Lanki. Jego imię zajmowało w spisie studentów, który wówczas miał jeszcze postać papierowej książki, aż trzy linijki. Najwyraźniej, jeśli jesteś w czymś naprawdę wybitny, król Sri Lanki sukcesywnie dodaje kolejne sylaby do twojego imienia. Nasz kolega o nieprzeciętnie długim imieniu był jednym z najskromniejszych chłopaków, a zarazem świetnym kolegą. Pokazujemy mu nasze równanie, on patrzy i po chwili oznajmia: „Cosinus”. „Naprawdę? Jak to?” Yosanta spokojnie: „Takie jest rozwiązanie”. „Poważnie? Takie jest rozwiązanie?” „Oczywiście, wytłumaczę wam”. Sadza nas przy biurku i wypisuje trzy strony szczegółowych obliczeń algebraicznych. Liczy, kreśli i podaje rozwiązanie – cosinus. Pytam z niedowierzaniem: „Yosanta, zrobiłeś to w głowie, na poczekaniu?”. On odpowiada: „Nie, to niemożliwe. Trzy lata temu miałem na tapecie podobne równanie. Doszedłem do tego, że to musi być to”. Właśnie wtedy zdałem sobie sprawę, że nie mam szans zostać wybitnym fizykiem teoretycznym. Zacząłem szukać innej drogi życiowej. W przypadku większości specjalizacji liczą się jednostki klasyfikowane przynajmniej wśród 10% najlepszych. W przypadku fizyki teoretycznej liczy się tylko pierwsza pięćdziesiątka najlepszych na świecie. Reszta nie ma czego szukać. Zrozumiałem. Dałem za wygraną i zmieniłem kierunek studiów na elektrotechnikę i informatykę.

GDZIE RODZI SIĘ WYOBRAŹNIA? GDZIE SZUKAĆ ŹRÓDEŁ KREATYWNOŚCI?

Ten sławny, wpływowy człowiek o głośnym, dominującym śmiechu w pewnym sensie pozostaje tajemnicą. Studiując historię życia Jeffa Bezosa oraz wczytując się w jego teksty, możemy poznać go bliżej.

Czytelnik niniejszej książki wyciągnie z niej cenne lekcje i pozna sekrety ujawnione przez Jeffa Bezosa w wywiadach, tekstach oraz listach do udziałowców, które pisał własnoręcznie, poczynawszy od roku 1997.

„Pragniemy wynalazków, szukamy czegoś nowego” – mówi Bezos. „Jestem przekonany, że działania innowacyjne wymagają czasu, ponieważ po drodze czeka nas niejedna porażka”.

– ze **Wstępu**, WALTER ISAACSON

Nie bój się błędzić zawiera niepowtarzalne i oryginalne doroczne listy do akcjonariuszy oraz liczne wykłady i wywiady Jeffa Bezosa, ukazujące historię życia, pracę i ewolucję poglądów miliardera. Autor uchyla rąbka tajemnicy swojego sukcesu, poruszając szereg tematów z zakresu biznesu i polityki publicznej – od innowacji i strategicznych decyzji, poprzez zarządzanie operacyjne firmą i zatrudnianie odpowiednich pracowników, aż po zmiany klimatyczne i przestrzeń kosmiczną. W książce znajdziemy też wnioski dotyczące tego, czego nauczyła nas pandemia Covid-19, oraz rozważania, dokąd może nas zaprowadzić przyszłość.

Ta książka daje nam bardzo rzadki wgląd w to, jak Jeff Bezos myśli o świecie, i jednocześnie wyjątkową szansę poznania tajników sukcesu jednego z najwybitniejszych innowatorów naszych czasów.

Patroni: **MY COMPANY**
POLSKA

HR personel
& zarządzanie

BRIEF

Książka dostępna
także jako e-book
ISBN: 978-83-8231-056-6

SZEF
SPRZEDAŻY

sprawny.marketing

hrpolska.



9 788382 310566

MT21012

Cena 59,90 zł

www.mtbiznes.pl

THINKTANK*

MARKETER+

NOWA
SPRZEDAŻ