Amazon ontketend

Brad Stone

Amazon ontketend

JEFF BEZOS *en*
de UITVINDING
van een WERELDRIJK

Vertaald door Theo Schoemaker
en Ton Heuvelmans

2021 Prometheus Amsterdam

Voor mijn vader, Robert Stone

De uitgever heeft getracht alle rechthebbenden te achterhalen. Aan hen die desondanks menen aanspraak te kunnen maken op enig recht, wordt verzocht contact op te nemen met Uitgeverij Prometheus, Postbus 1662, 1000 BR Amsterdam.

Oorspronkelijke titel *Amazon Unbound. Jeff Bezos and the Invention of a Global Empire*
© 2021 Brad Stone
© 2021 Nederlandse vertaling Uitgeverij Prometheus en Theo Schoemaker en Ton Heuvelmans
Omslagontwerp DPS Design & Prepress Studio naar een ontwerp van Math Monahan
Foto omslag John Keatley/Redux
Foto auteur David Paul Morris
Lithografie afbeeldingen BFC, Bert van der Horst, Amersfoort
Zetwerk Mat-Zet bv, Huizen
www.uitgeverijprometheus.nl
ISBN 978 90 446 4314 5

Inhoud

Inleiding 9

Deel I – Inventiviteit

1 De *über*-projectmanager 29
2 Een naam die te saai is om op te merken 61
3 Cowboys en killers 76
4 Een jaar om door het stof te gaan 100
5 'Democratie gaat dood in duisternis' 122
6 Bommen op Hollywood 139

Deel II – Hefboomwerking

7 De keuzemachine 165
8 De toekomst van Amazon is CRaP 188
9 'De laatste mijl' 216
10 De goudmijn in de achtertuin 248
11 *Gradatim Ferociter* 268

Deel III – Onoverwinnelijk

12 *License to operate* 291
13 Complexificaties 322
14 Afrekening 353
15 Pandemie 386

Dankbetuiging 413
Noten 417
Register van personen en bedrijven 453

‘Zijn genialiteit zat niet in het uitvinden zelf, maar in het uitvinden van een systeem van uitvinden. Tientallen onderzoekers, technici en ontwikkelaars waren onder Edison hard aan het werk, in een zorgvuldig opgezette hiërarchische organisatie die hij had opgericht en waar hij op toezag.’

Graham More, *De laatste donkere dagen*

‘Ik vond het altijd al vreemd. […] De dingen die we in mensen bewonderen – vriendelijkheid en ruimhartigheid, openheid, eerlijkheid, begrip en gevoel – gaan in ons systeem gepaard met mislukking. En de eigenschappen die we verafschuwen – geslepenheid, hebzucht, inhaligheid, valsheid, egoïsme en eigenbelang – zijn de eigenschappen van succes. En hoewel mensen de eerste kwaliteiten bewonderen, zijn ze dol op de voortbrengselen van de tweede.’

John Steinbeck, *Cannery Row*

Inleiding

Het was typisch zo'n bijeenkomst die nu al snel anachronistisch zou aandoen, als een oud gebruik van een verloren gegane beschaving. Op een zondagavond in november 2019, een maand voordat in het Chinese Wuhan voor het eerst COVID-19 verscheen en de ergste pandemie sinds tijden losbarstte, waren in de National Portrait Gallery in Washington beroemdheden uit de politiek, de media, de zakenwereld en de kunstsector bijeengekomen. Michelle Obama, Hillary Clinton, Nancy Pelosi en honderden andere gasten vulden de binnenplaats van het museum voor een besloten, chic evenement. Ze vierden voor het museum de aanwinst van zes nieuwe portretten, van iconische Amerikanen als Lin-Manuel Miranda, de maker van de musical *Hamilton*, van Anna Wintour, de hoofdredacteur van *Vogue*, en van de rijkste mens ter wereld: de oprichter en CEO van Amazon, Jeff Bezos.

Bezos' levensechte portret door de fotorealistische schilder Robert McCurdy toonde hem tegen een helwitte achtergrond, met een kraakhelder wit overhemd, een zilvergrijze das en de strenge blik die menig medewerker van Amazon de afgelopen 25 jaar van de wijs had gebracht. Tijdens zijn toespraak die avond, voor het in ontvangst nemen van de Portrait of a Nation-prijs voor zijn 'dienstbaarheid, creativiteit, persoonlijkheid, inzicht en vindingrijkheid', bedankte Bezos zijn omvangrijke aanhang van familie en collega's in het gezelschap en raakte hij een typische noot van openbare nederigheid.

'Mijn leven is gebaseerd op een lange reeks mislukkingen,' zei hij, na een welbespraakte inleiding door zijn oudste zoon, de negentienjarige Preston. 'Daar sta ik in de zakenwereld min of meer bekend om. Wie van

u eeft een Fire Phone?' Het publiek gierde van het lachen maar zei niets – mazons smartphone uit 2014 was totaal mislukt. 'Tja, niemand dus. Bedankt,' zei hij, wat weer tot gelach leidde.

'Al het interessante wat ik heb gedaan, alles wat enig belang had of wat goed werkte, kwam voort uit een vloed van probeersels, fouten en mislukkingen,' ging hij door. 'Als gevolg daarvan zit ik onder de littekens.' Hij vertelde dat hij McCurdy had gekozen uit mappen vol kunstenaars die het museum hem had gegeven, en dat hij iemand had gezocht 'die mij hyperrealistisch kon schilderen, met elke barst, elke onvolkomenheid en elk litteken dat ik maar heb'.

Het publiek reageerde verrukt op Bezos' speech, met een staande ovatie. Zo'n soort avond was het. De band Earth, Wind & Fire speelde, de gasten dronken en dansten, en de komiek James Corden reikte Wintour een prijs uit terwijl hij haar nabootste met een blonde pruik, een zonnebril en een met bont gevoerde jas. 'Laat Jeff Bezos me een kop koffie brengen!' kraaide hij. Het welgestelde gezelschap vond het allemaal prachtig.

Maar buiten deze geslaagde bijeenkomst waren de gevoelens jegens Amazon en zijn CEO in het 26ste jaar van het bedrijf heel wat ingewikkelder. Amazon floreerde, maar de naam was besmet. Naast al het applaus klonken er ook kritische geluiden. Amazon werd bewonderd en was bij de klanten zelfs geliefd, maar de achterliggende motieven van het bedrijf werden vaak gewantrouwd en het ontzagwekkende vermogen van de oprichter leidde, afgezet tegen de benarde positie van de mensen op de werkvloer van de pakhuizen, tot verontrustende vragen over de onevenwichtige verdeling van rijkdom en macht. Amazon was niet langer louter een inspirerend ondernemersverhaal, maar een discussiepunt inzake de maatschappij en de verantwoordelijkheden die grote bedrijven hebben voor hun werknemers, hun omgeving en de onschendbaarheid van onze kwetsbare planeet.

Bezos had geprobeerd dat laatste punt te tackelen door de 'Climate Pledge' te bedenken, een belofte dat Amazon in 2040 koolstofneutraal zou zijn, tien jaar vóór de meest ambitieuze doelen van het Parijse klimaatakkoord. Critici drongen er bij Amazon op aan dat het andere bedrijven zou volgen en zijn ecologische voetafdruk bekend zou maken, zijn bijdrage aan de schadelijke emissies die de aarde zo snel opwarmen. De divisie Duurzaamheid had jarenlang gewerkt aan het creëren van effici-

entere normen voor de gebouwen en aan het beperken van wegwerpverpakkingsmaterialen. Maar het was niet voldoende om alleen die inspanningen bekend te maken en andere bedrijven te volgen door een rapport over de ecologische voetafdruk te publiceren. Bezos drong erop aan dat Amazon de kwestie creatief zou benaderen, zodat het op dit gebied wellicht als leider gezien zou worden en de miljoen klanten wereldwijd zich bij sitebezoek nog steeds prettig zouden voelen en op de knop 'Koop nu' zouden drukken.

Er was echter geen concrete manier om dit doel te bereiken,[1] met name gezien Amazons groeiende vloot van luchtverontreinigende vliegtuigen, vrachtwagens en bestelbusjes. Niettemin wilde Bezos zijn belofte onthullen en andere bedrijven uitnodigen er met een groots gebaar ook hun handtekening onder te zetten. Binnen het bedrijf werd het idee besproken om Bezos zijn initiatief te laten aankondigen door middel van een filmpje dat hij persoonlijk op de ijskap van de Noord- of Zuidpool zou opnemen. Medewerkers van de afdelingen Duurzaamheid en Pr overlegden dagenlang over de manier waarop dit nachtmerrieachtige en milieuonvriendelijke kunststukje geregeld moest worden, totdat ze goddank van het hele plan afzagen. Bezos zou het in de veel toegankelijkere en warmere omgeving van het perscentrum in Washington doen.

Op de ochtend van 19 september 2019, twee maanden voor het gala in het museum, verzamelden enkele tientallen leden van de pers zich voor een zeldzame audiëntie met de CEO van Amazon. Bezos zat op een klein podium, met naast zich Christiana Figueres, voormalig bestuurslid bij het VN-Kaderoverleg inzake Klimaatverandering, het UNFCCC. 'Het blijkt dat de voorspellingen die klimaatwetenschappers amper vijf jaar geleden maakten niet kloppen,' begon hij. 'Het ijs op de Zuidpool smelt 70 procent sneller dan vijf jaar geleden werd voorspeld. De opwarming van oceanen gaat 40 procent sneller.' Om de nieuwe doelstellingen te halen zou Amazon voor zijn energiebehoefte overstappen op 100 procent duurzame bronnen. Om te beginnen zou Amazon een order voor honderdduizend elektrische busjes plaatsen bij Rivian Automotive, een in Plymouth, Michigan gevestigde start-up die mede door Amazon was gefinancierd.

In het vragenuurtje dat volgde informeerde een verslaggever naar een groep medewerkers die zich hadden verzameld onder de leuze 'Ama-

zon-medewerkers voor een Rechtvaardig Klimaat'.[2] Ze eisten onder andere dat het bedrijf zijn financiële steun voor klimaatontkennende politici zou intrekken en zijn cloudcomputercontracten met fossiele energiebedrijven zou verbreken. 'Ik kan daar heel goed inkomen,' zei Bezos over de zorgen van de groep, waarbij hij wel aantekende dat hij het niet met alle eisen eens was. 'We willen niet dat dit "de tragedie van de meent" wordt, als de capaciteit van bronnen wordt uitgeput. We moeten hierin met zijn allen samenwerken.' Een paar maanden later, midden in de COVID-19-pandemie, zou Amazon twee van de organisatoren van de groep ontslaan.

Ik was een van de aanwezigen bij de audiëntie en stak mijn hand op om Bezos de laatste vraag van die ochtend te stellen: dacht hij dat de mensheid snel genoeg zou handelen om aan de vreselijke scenario's van een opwarmende planeet te kunnen ontkomen? 'Ik ben een geboren optimist,' antwoordde hij, met zijn zo goed door schilder Robert McCurdy getroffen doordringende blik strak op mij gericht. 'Ik geloof echt dat als we vernuft gebruiken, als we inventief zijn, als mensen vastbesloten zijn, als er passie bij komt kijken en we hoge eisen durven stellen… dan kun je voor elk probleem een oplossing bedenken. Dat is wat wij als mensheid nu moeten doen. En ik geloof dat we dat gaan doen. Ik weet zéker dat we dat gaan doen.'

Zijn antwoord wees op een absoluut vertrouwen in de fundamentele kracht van technologie en in het vermogen van de slimste en hardnekkigste pioniers om een uitweg uit de ellende te vinden. Op dat moment leek hij tenminste op de goede oude Jeff en helemaal niet op de miljardair die een bedrijf was begonnen dat, afhankelijk van hoe je ernaar keek, ofwel de wereld naar een opwindende toekomst hielp, ofwel ertoe bijdroeg dat de heilzame werking van competitie en vrij ondernemerschap om zeep werd geholpen.

Vandaag de dag verkoopt Amazon vrijwel alles en bezorgt het prompt zijn pakketten, voedt het in zijn datacentra een groot deel van het internet, vertoont het tv-programma's en films bij ons thuis en verkoopt het een populaire lijn van luidsprekers die je met je stem kunt aansturen. Maar bij-

na dertig jaar geleden was het nog maar een idee dat de ronde deed op de veertigste verdieping van een wolkenkrabber midden in Manhattan. Voor het geval je niet bekend bent met dit elementair stukje internetfolklore: het verhaal ging als volgt.

Toen hij dertig werd, verklaarde Jeffrey Preston Bezos plechtig dat hij zich op het ondernemerspad zou gaan wagen. Hij verliet zijn goedbetaalde baan bij het hooggeachte hedgefonds D.E. Shaw op Wall Street en begon een schijnbaar bescheiden bedrijf: een onlineboekhandel. Met zijn 24-jarige echtgenote MacKenzie vloog hij van New York naar Fort Worth, haalde de familieauto (een Chevy Blazer uit 1988) uit de stalling en vroeg zijn vrouw naar het noordwesten te rijden terwijl hij in de passagiersstoel op zijn laptop financiële projecties in een spreadsheet klopte. Het was 1994, nog in de steentijd van het internet.

Hij vestigde zijn start-up in de inpandige garage van een vierkamerwoning in ranchstijl in een oostelijke buitenwijk van Seattle, met als middelpunt een oud, buikig, ijzeren fornuis, en fabriceerde zelf de eerste twee bureaus, van houten deuren van 60 dollar uit een bouwmarkt. Hij noemde het bedrijf Cadabra Inc., weifelde en overwoog de namen Bookmall.com, Aard.com en Relentless.com, tot hij uiteindelijk concludeerde dat de grootste rivier op aarde zijn grootse sortering boeken wel kon representeren: Amazon.com.

In het begin financierde hij de start-up zelf, geholpen door een investering van 245.000 dollar van zijn toegewijde ouders, Mike en Jackie. Toen de website in 1995 het licht zag, werd Amazon meteen opgepikt in de net ontwakende rage voor de nieuwe techniek die world wide web heette. Elke week nam de orderportefeuille met 30, 40, 50 procent toe, wat elke poging om zorgvuldig te plannen onderuithaalde en waardoor de eerste ploeg lukraak gekozen medewerkers zó hard moest werken dat ze zich later over die begintijd niets meer konden herinneren. De eerste potentiële investeerders waren weigerachtig omdat ze het internet en deze nerdachtige, zelfverzekerde jongeman van de oostkust met zijn rare, blaffende lach niet vertrouwden. Maar in 1996 kregen durfkapitalisten uit Silicon Valley de start-up in het vizier en de overvloed aan geld zette een knop om in het hoofd van de beginnende CEO: halsstarrig ontwikkelde hij hartstochtelijke ambities en kreeg koortsdromen over dominantie.

Het eerste ondernemingsbrede motto luidde: snel groot worden. Amazons razendsnelle expansie gedurende wat bekend kwam te staan als de dot.com-hausse in de late jaren negentig was legendarisch. Bezos huurde nieuwe managers in, opende nieuwe pakhuizen, zette in 1997 met veel reuring een vennootschap op en vocht een rechtszaak uit, uit wanhoop aangespannen door zijn eerste rivaal, boekhandel Barnes & Noble. Hij bedacht dat het merk Amazon heel plooibaar kon zijn, zoiets als Richard Bransons Virgin, en zodoende dook hij in nieuwe productcategorieën en begon hij cd's, dvd's, spelletjes en elektronica te verkopen. 'We gaan met deze tent de hemel bestormen,' zei hij in Seattle tegen de toenmalige collega-CEO van Starbucks, Howard Schultz.

Bezos wilde zelf zijn maatstaven voor succes bepalen, zonder bemoeienis van ongeduldige buitenstaanders. Vandaar dat hij zijn bedrijfsfilosofie omschreef in zijn eerste brief aan de aandeelhouders, waarin hij verklaarde dat hij zich niet op snel rendement of op het bevredigen van de kortzichtige eisen van Wall Street zou concentreren maar op toenemende cashflow en groeiend marktaandeel, om daarmee op langere termijn vermogen voor loyale aandeelhouders te genereren. 'Dit is Day 1 voor het internet, en als we het goed doen ook voor Amazon.com,' schreef hij, waarmee hij de gewijde frase 'Day 1' beklonk die binnen Amazon de noodzaak verwoordde om constant inventief te zijn, snel te beslissen en nieuwe technologieën enthousiast te benutten. De CEO werd miljonair en een beroemdheid die in 1999 op de cover van *TIME Magazine* verscheen als persoon van het jaar, vlak voor de eeuwwende, met zijn kalende kop die mallotig opdook uit een kartonnen doos die gevuld was met gekleurde schuimplastic bolletjes.

Maar achter de schermen was het een rommeltje. Amazons lichtzinnige investeringen in andere dot.com-start-ups rezen de pan uit, een groot aantal overnames had niet goed uitgepakt en veel van de eerste werknemers die uit de traditionele detailhandel zoals Walmart kwamen, keken met een scheef oog naar de toenemende chaos en stapten op. De eerste pakhuizen werden zo overdonderd door de hoeveelheid bestellingen in de kerstperiode dat kantoormedewerkers uit Seattle hun bureau moesten verlaten en hun mouwen moesten opstropen om aan het front te gaan helpen met het inpakken van cadeaus, en daarbij ook nog goedkope hotelkamers met elkaar moesten delen.

De twee daaropvolgende jaren verloor het bedrijf veel geld en ging het bijna failliet in de periode die bekendstaat als de dot.com-crisis. Een financieel vakblad gaf het bedrijf de bijnaam 'Amazon.bomb' en verklaarde dat 'beleggers zich beginnen te realiseren dat dit sprookjesaandeel problemen heeft' – en dat bleef hangen. Bezos werd alom uitgelachen en werd in 2001 zelfs even onderzocht door de Amerikaanse beurswaakhond SEC, vanwege handel met voorkennis. Een analist haalde geregeld de voorpagina's door zijn voorspelling te herhalen dat het bedrijf bijna blut was. Rond die tijd was Amazon verhuisd naar een jarendertigveteranenziekenhuis in art-decostijl, op een heuvel met uitzicht op het centrum van Seattle. Toen in 2001 aardbeving Nisqually de noordwestkust teisterde regende het er bakstenen en mortel, wat een dreigend voorteken leek te zijn. Bezos en zijn medewerkers overleefden het door onder hun stevige, van deuren gemaakte bureaus te duiken.

De koers van Amazon zakte tot in de enkele cijfers en dromen van snel fortuin maken gingen in rook op. De 37-jarige Bezos krabbelde IK BEN MIJN KOERS NIET! op een bord in zijn kantoor en zette dubbel en dwars in op extraatjes voor klanten, zoals het met spoed bezorgen van de nieuwste Harry Potter op de dag dat het boek uitkomt.

Medewerkers werden bang, maar Bezos bleef de koelbloedigheid zelve. Door op het juiste moment een schuld te financieren en dankzij een ultiem infuus van 100 miljoen dollar van internetprovider AOL in de zomer van 2001 kon het bedrijf aan zijn verplichtingen voldoen en ontkwam het aan het lot dat zo veel andere dot.coms overkwam. Toen Amazon uiteindelijk voldoende had bezuinigd en in het voorjaar van 2003 zijn winstgevendheid met een kwart wist op te schroeven, bracht de rancuneuze CEO een befaamd persbericht daarover uit waarin hij het acroniem *milliravi*[3] verstopte – een grapje voor insiders waarmee hij de analist die Amazons ondergang had voorspeld voor schut zette.

Het bedrijf had het overleefd, maar stelde verder niet veel voor. De concurrerende webshop eBay had veel meer producten in zijn aanbod. De traditionele winkelketen Walmart had lagere prijzen. De groeiende zoekmachine van Google trok de beste technici ter wereld aan en zoog onlineshoppers weg naar de gelijknamige website, terwijl Amazon moest betalen voor reclame in Googles zoekresultaten om de klanten terug te lokken.

Wat volgde was een revolutionaire stap in het winkelwezen. Nadat het Bezos niet gelukt was om eBay met zijn onlineveilingen te evenaren, opende hij de site van Amazon voor externe verkopers: ze konden hun waren naast Amazons eigen producten opnemen en de klant kon beslissen van wie hij iets kocht. Toen kreeg hij een ingeving en zag hij het vliegwiel, de positieve cyclus die zijn onderneming aandreef. Door externe verkopers en extra aanbod op Amazon.com toe te voegen trok het bedrijf nieuwe kopers en verdiende het commissies op die extra verkoop, die Bezos kon benutten om de prijzen te verlagen of snellere bezorging te financieren. Dat trok weer nieuwe klanten aan, en nieuwe verkopende partijen – en dat proces herhaalde zich telkens. Investeer in een onderdeel van de cyclus en de cyclus gaat sneller lopen, zo redeneerde Bezos.

Bezos trok ook een nieuwe manager aan: Jeff Wilke, van het grote auto-, lucht- en ruimtevaartbedrijf AlliedSignal. Wilke leek in veel opzichten op Bezos: zijn tijd vooruit, ambitieus en gefocust op het tevredenstellen van klanten boven ongeveer alles, het welbevinden van de werknemers inbegrepen. Samen ontwierpen ze de pakhuizen opnieuw en doopten die om tot *fulfillment centers* (distributiecentra) oftewel FC's, en schreven ze compleet nieuwe software voor de logistiek. Het efficiënt en betrouwbaar afhandelen van klantenbestellingen maakte het mogelijk dat Amazon weer kon uitbreiden met nieuwe productcategorieën, zoals sieraden en kleding, en uiteindelijk het verleidelijke Amazon Prime kon introduceren: voor 79 dollar per jaar kreeg je de garantie dat elke bestelling binnen twee dagen bezorgd werd.

Met een andere adjunct, Andy Jassy, breidde Bezos ook uit in een richting die nog verrassender was. Hij had zitten peinzen over de manier waarop zijn techneuten werkten en de expertise die het bedrijf had ontwikkeld in het bouwen van een stabiele computerstructuur die de soms gigantische pieken in het dataverkeer aankon, en bedacht op grond daarvan een nieuwe bedrijvigheid, Amazon Web Services (AWS) geheten. Het idee erachter was dat Amazon kale computercapaciteit kon verkopen aan andere organisaties die er online toegang toe kregen en dan economisch konden gebruiken om er hun eigen activiteiten op te laten lopen.

Veel van Amazons eigen medewerkers en bestuursleden konden dit businessplan amper begrijpen. Maar de veertigjarige Bezos geloofde erin,

managede het project tot in de details en stuurde minutieuze aanbevelingen en doelstellingen aan de teamleiders van AWS, vaak tot diep in de nacht. 'Dit moet oneindig worden opgeschaald en storing moet uitgesloten zijn,' zei hij tegen de op de proef gestelde technici die aan het project werkten. 'Oneindig!'

Rond diezelfde tijd was Bezos ontsteld over Apples pijlsnelle stijging bij het verkopen van muziek, met zijn iPod-speler en iTunes-winkel. Bezorgd dat zo'n verrassingsaanval zich ook bij boeken zou voordoen zette hij een geheim project in gang om Amazons eigen e-bookreader te creëren: de Kindle. Collega's vonden het idioot als het eeuwig verlieslijdende Amazon gadgets zou gaan maken. 'Ik besef wel degelijk dat het moeilijk is, maar we zullen het zeker onder de knie krijgen,' was Bezos' antwoord.

Hij zette er een andere adjunct op, Steve Kessel, en vroeg hem zijn werk bij Amazons oorspronkelijke digitale boekverkoop op te geven en voor de e-reader 'te werk te gaan alsof het je doel is om iedereen die fysieke boeken verkoopt werkloos te maken'. De daaropvolgende schermutselingen met traditionele uitgevers over de voorwaarden voor de nieuwe e-readermarkt duurden jaren en leidden tot aanklachten dat Amazon zich schuldig maakte aan roofgedrag. Paradoxaal genoeg leidde dit ook tot een antitrustzaak tegen vijf grote uitgeverijen en Apple, die naar verluidt illegaal hadden samengespannen om de prijs voor e-books vast te leggen boven de standaard 9,99 dollar van Kindle.

Door het samenvallen van die drie initiatieven – de nieuwe fulfillmentcenters, AWS en de Kindle – kwam Amazon met een sprong terug in de gratie op Wall Street. In 2008 passeerde Amazon eBay in marktkapitalisatie en begon het in één adem genoemd te worden met Google, Apple en een andere nieuwe start-up in Silicon Valley, Facebook. Vervolgens gebruikte Bezos al zijn mogelijkheden om Walmart van de eerste plaats te drukken en twee opkomende onlinerivalen te verwerven: schoenenzaak Zappos en een verkoper van gebruiksartikelen genaamd Quidsi, die de populaire website Diapers.com bezat. De mededingingsautoriteiten keurden beide deals snel goed – beslissingen waar later sceptisch naar werd gekeken, in het licht van Amazons groeiende dominantie.

Het bleek dat de steeds fittere CEO met zijn inmiddels gladgeschoren hoofd meer in zich had dan menigeen had vermoed. Hij was een greti-

ge lezer, zette het hogere management aan tot het bespreken van boeken als Clayton Christensens *The Innovator Dilemma* en hij had een gezonde weerzin om wat dan ook op een conventionele manier te doen. Medewerkers werd gevraagd zijn veertien principes voor leiderschap als model te gebruiken, zoals prioriteit geven aan de klant, de lat hoog leggen voor talent, en soberheid – en om die principes elke dag te overwegen bij het nemen van besluiten over zaken als het werven van nieuw personeel, promoties, en zelfs bij kleine productwijzigingen.

Powerpointpresentaties met hun eindeloze reeksen puntenlijstjes en onaffe gedachten waren binnen het bedrijf taboe, hoe populair ze binnen de rest van zakelijk Amerika ook waren. Alle vergaderingen begonnen daarentegen met het bijna meditatief lezen van documenten van zes pagina's vol informatie die 'narratieven' werden genoemd. De manier van zakendoen was bij Amazon een redactioneel proces, met documenten die eindeloos herzien werden, debatten over de betekenis van een enkel woord en nauwgezette beschouwingen door de directie – met name door Bezos zelf. Werkgroepen werden opgesplitst in kleine, wendbare eenheden die 'two-pizza teams' werden genoemd (omdat ze klein genoeg waren om aan twee pizza's voldoende te eten te hebben) en die snel moesten opereren, vaak in competitie met elkaar.

In deze ongebruikelijke en gedecentraliseerde bedrijfscultuur werd er bij de medewerkers ingehamerd dat snelheid niet ten koste kon gaan van accuratesse. Pakhuismedewerkers werden verondersteld snel te handelen en *nooit* iets te breken. Doelstellingen, taken en deadlines gingen van boven naar beneden de organisatie in, terwijl resultaatcijfers van beneden naar boven gingen via wekelijkse en driemaandelijkse rapportages en tweejaarlijkse integrale bedrijfsoverzichten die OP1 ('operating plan', in de nazomer) en OP2 (na de feestdagen) heetten. De prestatie van elk team werd geëvalueerd door Bezos' heilige leidinggevende groep van gelijkgestemde cijfergekken: het S-team (voor seniorteam). De voorzitter daarvan was Bezos zelf, die aanstuurde op veelbelovende nieuwe projecten dan wel op het verbeteren van teams met teleurstellende resultaten, met dezelfde concentratie en kwantitatieve maatstaven die hij al van meet af aan bij Amazon had ingezet. Niets was vanzelfsprekend, ook niet Amazons toenemende succes.

Binnen het bedrijf waren zijn uitbarstingen tegen medewerkers die de