

INHOUD

Proloog 9

Deel I: Vertrouwen

- 1 House of Quants 23
- 2 Het boek van Bezos 37
- 3 Koortsdromen 74
- 4 Milliravi III

Deel II: Literaire invloeden

- 5 Rocket boy 151
- 6 Chaostheorie 172
- 7 Een technologiebedrijf, geen winkel 207
- 8 Fiona 239

Deel III: Zendeling of huurling?

- 9 Lift-off! 277
- 10 Nuttige overtuigingen 302
- 11 Het rijk van het vraagteken 337

Dankwoord 359

Bijlage: Jeff's leeslijst 362

Noten 366

Register 373

PROLOOG

Begin jaren zeventig raakte een hardwerkende reclamevrouw, Julie Ray, gefascineerd door een onconventioneel basisschoolprogramma voor hoogbegaafde kinderen in Houston, Texas. Haar zoon was een van de eersten die deelnamen aan wat later het Vanguard Program genoemd zou worden, een onderwijsprogramma waarin creativiteit en onafhankelijkheid in de leerlingen werden aangemoedigd en denken buiten vaste kaders werd gekoesterd. Ray raakte zo van het programma en de enthousiaste leerkrachten en ouders gecharmeerd, dat ze op zoek ging naar andere scholen in de staat die iets vergelijkbaars deden, om eventueel een boek te schrijven over dit onderwijs aan hoogbegaafde kinderen in Texas.

Een paar jaar later, toen haar zoon op de middelbare school zat, kwam Ray terug voor een rondleiding door de afdeling waar ze met het programma werkten, gevestigd in een vleugel van de River Oaks Elementary School aan de westkant van Houston. Het schoolhoofd koos een leerling om haar tijdens haar bezoek te vergezellen, een beschaafde zesdeklasser met rossig haar. Zijn ouders vroegen of ze zijn echte naam niet in druk wilde laten verschijnen. Daarom noemde Ray hem Tim.

Tim, zo schreef Julie Ray in haar boek *Turning On Bright Minds: A parent looks at gifted education in Texas*, was 'een leerling met een uitmuntende algemene intelligentie, tenger gebouwd, vriendelijk maar serieus'. Hij was 'niet bijzonder begiftigd met leiderschap', volgens zijn leerkrachten, maar bewoog zich vol zelfvertrouwen onder zijn klasgenoten en vertelde helder en enthousiast over de geweldige roman die hij op dat moment las, *De hobbit* van J.R.R. Tolkien.

Tim, twaalf jaar, was al wel competitief. Hij vertelde Ray dat hij al-

lerlei verschillende boeken las om het certificaat voor bijzondere lezer te bemachtigen, maar hij vergeleek zichzelf met een klasgenote die beweerde dat ze het onwaarschijnlijke aantal van twaalf boeken per week las. Tim liet Ray een natuurkundeproject zien waar hij mee bezig was, een 'oneindigheidskubus', een apparaatje op batterijen met draaiende spiegels waardoor de optische illusie ontstond van een eindeloze tunnel. Tim maakte het ding na van een exemplaar dat hij eens in een winkel had gezien. Dat kostte \$ 22, maar 'de mijne is goedkoper', zei hij. Leerkrachten vertelden dat drie van Tims projecten ingestuurd waren voor een lokale wedstrijd natuurkunde, terwijl de meeste inzendingen afkomstig waren van leerlingen van de middelbare school.

De schoolstaf was vol lof over Tims slimheid, maar men kan zich voorstellen dat ze zich ook wel wat zorgen maakten om zijn intelligentie. Om statistiek te oefenen voor de wiskundeles had Tim een onderzoekje ontworpen om de leerkrachten van zijn klas te evalueren. Het doel, zei hij, was om de leraren en leraressen te beoordelen op 'hoe ze lesgeven; het is geen populariteitsverkiezing'. Hij had vragenlijsten uitgedeeld onder zijn klasgenoten en toen hij de rondleiding gaf, was hij bezig de resultaten te verwerken en de relatieve prestaties van iedere leerkracht uit te zetten in een grafiek.

Ray beschreef een gewone dag van Tim als druk. Hij stond vroeg op en nam de bus van zeven uur die een straat van zijn huis af stopte. Na een rit van dertig kilometer kwam hij op school waar hij les kreeg in wiskunde, taal, gymnastiek, natuurkunde, Spaans en kunst en cultuur. Er was tijd gereserveerd voor eigen projecten en discussie in kleine groepjes. In een les die is beschreven door Julie Ray, zaten zeven leerlingen, onder wie Tim, in een kring bij elkaar in het kantoor van de directeur voor een oefening getiteld 'creatief denken'. Ze kregen korte tekstjes om in stilte te lezen en er daarna over te praten. Het eerste verhaal ging over archeologen die terugkeerden van een expeditie en verkondigden dat ze een vindplaats met kostbare artefacten hadden ontdekt, een bewering die later vals bleek te zijn. Ray heeft enkele zinnen uit het gesprek hierover opgetekend:

'Ze wilden waarschijnlijk beroemd worden. Ze wensten de dingen die ze niet aandurften, gewoon weg.'

Proloog

‘Sommige mensen gaan door het leven zonder ooit anders te gaan denken.’

‘Je moet meer geduld hebben. Analyseer eerst wat je hebt om mee te werken.’

Tim vertelde Julie dat hij die oefeningen heerlijk vond. ‘Zoals de wereld is, weet je, kan iedereen je wel zeggen dat je op de knop moet drukken. Je moet in staat zijn om over wat je doet, zelf na te denken.’

Ray kon niemand vinden die *Turning On Bright Minds* wilde uitgeven. Volgens redacteurs van de grote uitgeverijen was het onderwerp te beperkt. Daarom nam ze in 1977 het geld dat ze verdiend had met het schrijven van reclameteksten voor een kerstcatalogus, liet duizend exemplaren drukken en verspreidde ze zelf.

Meer dan dertig jaar later vond ik een exemplaar in de Houston Public Library. Ik spoorde Julie Ray op, die nu in Midden-Texas woont, waar ze werkt aan planning en pr voor milieuzaken en culturele doelen. Ze vertelde dat ze Tim de afgelopen twee decennia met bewondering en verwondering was blijven volgen tijdens zijn gang naar rijkdom en beroemdheid, maar dat ze niet verrast was. ‘Toen ik hem als jongen ontmoette, was al duidelijk wat hij in zijn mars had en dat werd door dat nieuwe onderwijsprogramma gekoesterd en gestimuleerd,’ zei ze. ‘Het programma profiteerde zelf ook omdat hij er ontvankelijk voor was en graag leerde. Het was een complete bevestiging van het concept.’

Ze herinnerde zich wat een leerkracht haar al die jaren geleden had verteld toen zij had gevraagd op welk niveau de jongen presteerde. ‘Ik weet het echt niet,’ had die leerkracht geantwoord. ‘Behalve dan dat er vermoedelijk, met enige sturing, geen grens is aan wat hij allemaal kan.’

Eind 2011 ging ik in Seattle op bezoek bij ‘Tim’ – beter bekend als Jeff Bezos – in het hoofdkwartier van zijn bedrijf Amazon.com. Ik wilde om zijn medewerking vragen voor dit boek, een poging om de buitengewone opkomst te beschrijven van een innovatieve, ontwrichtende en vaak polariserende technologische grootmacht. Het zag als een van de eerste bedrijven de grenzeloze toekomstmogelijkheden in van het internet en heeft uiteindelijk de manier waarop we spullen kopen en boeken lezen, voorgoed veranderd.

MR. AMAZON

Amazon is niet meer weg te denken uit het hedendaagse leven. Miljoenen mensen gaan regelmatig naar de website Amazon.com of een van de daarvan afgeleide webpagina's, zoals Zappos.com (voor schoenen, kleding enzovoort) en Diapers.com (voor luiers), en reageren daarmee op een fundamentele prikkel in iedere kapitalistische samenleving: *om te consumeren*. De site van Amazon biedt de breedst mogelijke keuze aan boeken, films, tuingereedschappen, meubels, etenswaren en af en toe iets heel anders, zoals een opblaasbare hoorn van een eenhoorn om met elastiek op de kop van uw kat vast te maken (\$ 9,50), of een kluis van vijfhonderd kilo met elektronisch slot om uw wapens in op te bergen (\$ 903,53), die drie tot vijf dagen na uw bestelling wordt afgeleverd. Het bedrijf heeft het systeem van directe beloning nu bijna totaal geperfectioneerd: digitale producten zijn er binnen een paar tellen en materiële zaken doen er een paar dagen over. Het is niet ongewoon om een klant te horen jubelen over een bestelling die ruim voor de verwachte dag arriveerde.

Amazon had in 2012, zeventien jaar na de oprichting, een omzet van \$ 61 miljard en zal vermoedelijk de eerste detailhandel zijn die een omzet van \$ 100 miljard per jaar haalt. Het bedrijf is onder veel van de klanten populair en wordt door zijn concurrenten net zozeer gevreesd. De naam is in het informele zakentaaltje terechtgekomen, maar in een niet al te gunstige betekenis. *To be amazoned* betekent 'hulpeloos toekijken terwijl dat bedrijf uit Seattle de klanten en de winst van je traditionele winkel van stenen en cement bij je vandaan zuigt'.

De geschiedenis van Amazon.com is een van die verhalen uit de internetgeschiedenis die de meeste mensen wel kennen. Het bedrijf begon bescheiden als een onlineboekhandel en surfte mee op de dotcom-golf van eind jaren negentig door het aanbod uit te breiden met muziek, films, elektronica en speelgoed. Nadat het ternauwernood was ontsnapt aan rampspoed en een golf van scepsis had genegeerd over de vooruitzichten, die toevallig samenviel met het ontploffen van de internetzeepbel in 2000-2001, kreeg het het eigen ingewikkelde distributienetwerk volledig in handen en werd het aanbod uitgebreid met software, sieraden, kleding, sportbenodigdheden, auto-onderdelen enzovoort, je kunt het zo gek niet bedenken. En net nadat het de topverkoper van het in-

Proloog

ternet was geworden en een toonaangevend platform waarop ook andere verkopers hun producten kwijt konden, vond Amazon zichzelf opnieuw uit als een veelzijdig technologiebedrijf dat infrastructuur voor cloud computing, Amazon Web Services, verkocht, evenals goedkope, praktische apparaten als de e-reader Kindle en de tablet Kindle Fire, opgevolgd door de Kindle Fire HD.

‘Voor mij is Amazon het verhaal van een briljante oprichter die zijn eigen visioen nastreefde,’ aldus Eric Schmidt, voorzitter van de raad van commissarissen van Google en een gezworen concurrent van Amazon, maar ook klant van Amazon Prime, de service die bezorging binnen twee dagen garandeert. ‘Er zijn bijna geen betere voorbeelden. Apple misschien, maar mensen vergeten wel eens dat de meesten dachten dat Amazon zijn ondergang tegemoet ging omdat het niet wilde overgaan op een structuur met lagere kosten. Het bleef maar verliezen opstapelen. Er werden honderden miljoenen dollars verloren. Maar Jeff dacht heel breed, was heel slim. Hij is een klassieke formele oprichter van een bedrijf, die elk detail begrijpt en er meer om geeft dan wie ook.’

Ondanks de recente stijging van de aandelenprijzen tot duizelingwekkende hoogte is Amazon een even uniek als raadselachtig bedrijf. Op de balans prijkt elk jaar weer verlies en midden in de verwoede uitbreiding naar nieuwe markten en productcategorieën leed het in 2012 opnieuw verlies. Maar Wall Street schijnt het weinig te kunnen schelen. Met zijn telkens terugkerende verklaring dat hij een bedrijf voor de lange termijn aan het opbouwen is, heeft Jeff Bezos zoveel vertrouwen gewonnen van zijn aandeelhouders dat investeerders bereid zijn geduldig te wachten op de dag dat hij besluit die expansie af te remmen en een gezonde winst te gaan maken.

Bezos heeft al laten zien dat de mening van anderen hem betrekkelijk koud laat. Hij is een vlotte probleemoplosser, een man met de blik van een schaakgrootmeester op het competitieve landschap. Hij past de focus van iemand met een obsessief-compulsieve dwangstoornis toe op het plezier van klanten door diensten aan te bieden zoals gratis verzending. Hij heeft grote ambities, niet alleen voor Amazon, maar ook op het gebied van de wetenschap en de media. Naast de financiering van zijn eigen ruimtevaartbedrijf, Blue Origin, kocht Bezos in augustus 2013

de noodlijdende krant de *Washington Post* voor een bedrag van \$ 250 miljoen. Een overname die de media-industrie versteld deed staan.

Zoals veel van zijn werknemers zullen bevestigen, is Bezos een heel moeilijke man om voor te werken. Ondanks zijn befaamde hartelijke lach en joviale persoonlijkheid in het openbaar kan hij net zulke bitse uitvallen doen als Apple's overleden oprichter Steve Jobs, die een werknemer die bij hem in de lift stapte, enorm schrik aan kon jagen. Bezos is een micromanager met een eindeloze stroom nieuwe ideeën en hij reageert meedogenloos op werk dat niet aan zijn hoge standaard voldoet.

Net als bij Jobs hangt er om Bezos een *reality-distortion field*, een gebied waarin de werkelijkheid vervormd is, een aura van overredende maar uiteindelijk onbevredigende propaganda voor zijn bedrijf. Vaak zegt hij dat het Amazons missie is 'om de lat voor industrieën en voor de wereld hoger te leggen, om wat het betekent om klantgericht te zijn'.¹ Bezos en zijn werknemers worden inderdaad geheel in beslag genomen door het leveren aan klanten, maar ook zijn ze meedogenloos competitief waar het rivalen aangaat en zelfs partners. Bezos zegt graag dat de markten waarop Amazon concurreert, heel groot zijn, met ruimte voor veel winnaars. Dat kan zo zijn, maar duidelijk is ook dat Amazon medeschuldig is aan het schaden en vernietigen van kleine en grote concurrenten, waarvan de namen ooit wereldberoemd waren: Circuit City, Borders, Best Buy, Barnes & Noble.

Amerikanen in het algemeen worden nerveus over het vergaren van zoveel macht in één bedrijf, vooral als die macht bij enkele grote bedrijven terechtkomt die gevestigd zijn in andere steden en waarvan het succes het karakter van de eigen gemeenschap kan veranderen. Walmart moest deze scepsis zien te overwinnen, net als Sears, Woolworth's en andere winkelreuzen, hoe oud ze ook al waren, helemaal terug tot de kruideniersketen A&P, die in de jaren veertig een rampzalige antitrustzaak moest voeren. Amerikanen kiezen grote winkelketens vanwege het gemak en de lage prijzen. Maar op een gegeven moment worden deze bedrijven zo groot dat zich een tegenstrijdigheid openbaart in de collectieve geest van het publiek. We willen dat alles goedkoop is, maar we willen niet dat iemand de kleine winkelier op de hoek van de straat kapotmaakt of de boekwinkel van een man uit de buurt, wiens zaak al

Proloog

tientallen jaren lang wordt bedreigd, eerst door boekwinkelketens als Barnes & Noble en nu door Amazon.

Bezos is een uiterst behoedzaam voorlichter waar het zijn bedrijf aangaat. Hij is gesloten als een oester wat betreft de details van zijn plannen, hij houdt gedachten en bedoelingen voor zich en hij is een raadselachtig mens in de zakengemeenschap van Seattle en in de technologie-industrie in het algemeen. Hij spreekt zelden op congressen en geeft nauwelijks interviews. Zelfs zijn bewonderaars en anderen die het verhaal van Amazon zorgvuldig volgen, spreken zijn achternaam nog verkeerd uit. (Het is 'Bee-zos', zoals in het Nederlands, en niet 'Bie-zos' op zijn Amerikaans.)

John Doerr, de durfkapitalist die Amazon in de eerste jaren steunde en tien jaar lang in de raad van bestuur zat, heeft de magere pr-stijl van Amazon 'de Bezostheorie van communiceren' genoemd. Volgens hem pakt Bezos een rode pen en schraapt hij uit persberichten, productbeschrijvingen, toespraken en brieven aan de aandeelhouders alles wat op de klanten niet eenvoudig en positief overkomt.

We *denken* dat we het Amazonverhaal kennen, maar het enige waarvan we op de hoogte zijn, is de Amazonmythologie, de zinnen uit de persberichten, de toespraken en de interviews die Bezos niet met rode inkt heeft doorgehaald.

Amazon is in Seattle gevestigd in elf niet al te grote gebouwen ten zuiden van Lake Union, een klein gletsjermeer dat door middel van twee kanalen verbonden is met de Puget Sound in het westen en Lake Washington in het oosten. In de negentiende eeuw stond hier een houtmolen en daarvoor lagen er dorpen van indianen. Dat pastorale landschap is allang verdwenen en in de dichtbebouwde buurt zijn startende biomedische bedrijven, een centrum voor kankeronderzoek en de medische faculteit van de universiteit van Washington gevestigd.

Van buitenaf gezien zijn deze door Amazon geleasede moderne, lage gebouwen naamloos en niet opmerkelijk. Maar ga Day One North binnen, de zetel van het oppercommando van Amazon aan Terry Avenue en Republican Street, en je wordt verwelkomd door Amazons logo met de glimlach op een muur achter een lange rechthoekige bezoekersbalie.

MR. AMAZON

Aan een zijkant van de balie staat een bak hondenbrokken voor de honden die door hun baasje worden meegenomen naar kantoor (een merkwaardig trekje van een bedrijf dat werknemers laat betalen voor een parkeerplaats en snacks). Bij de liften hangt een zwarte plaat met woorden in witte letters aan de muur die bezoekers laat weten dat ze het rijk van een filosofische CEO zijn binnengedrongen. Er staat:

Er is zoveel dat nog uitgevonden moet worden.

Er is zoveel nieuws dat nog gaat gebeuren.

Mensen hebben nog geen idee hoe invloedrijk het internet zal zijn en dit is op grotere schaal nog steeds Dag 1.

Jeff Bezos

Amazons interne gebruiken zijn hoogst eigenaardig. In vergaderingen worden nooit PowerPoint-presentaties gebruikt. In plaats daarvan wordt van werknemers geëist dat ze wat ze willen zeggen opschrijven in een zes bladzijden tellend verhaal, omdat Bezos ervan overtuigd is dat daarmee kritisch denken bevorderd wordt. Voor elk nieuw product stellen ze een beschrijving op in de stijl van een persbericht. Het doel daarvan is om een idee zo aan te kondigen als een klant er kennis van neemt. Aan het begin van elke vergadering leest iedere aanwezige in stilte het document en daarna wordt erover gepraat, precies zoals de oefening in productief denken verliep in het kantoor van de directeur van Bezos' school, River Oaks Elementary. Ik besloot voor deze eerste ontmoeting om met Bezos over dit project te praten de gebruiken bij Amazon te bestuderen, waarna ik mijn eigen document schreef in Amazonstijl, dat wil zeggen: een persbericht over het verschijnen van dit boek.

Bezos ontving me in een vergaderzaal op de zevende verdieping. We namen plaats aan een grote 'deurtafel', gemaakt van zes deuren op schragen, van hetzelfde lichte hout dat Bezos gebruikte toen hij Amazon in zijn garage opbouwde uit niets. De deurtafels worden vaak als symbool beschouwd van de voortdurende soberheid van het bedrijf. Toen ik in 2000 Bezos voor het eerst interviewde, hadden enkele jaren met talloze vliegreizen hem geen goed gedaan en zag hij er pafferig uit.

Proloog

Nu was hij slank en fit; hij had zijn uiterlijk net zo getransformeerd als Amazon. Hij had het weinige haar dat hij nog bezat, zo kort mogelijk laten knippen, waardoor hij er enigszins uitzag als een van zijn science-fictionhelden, Captain Picard van *Star Trek: The Next Generation*.

Ik schoof mijn persbericht naar hem toe. Toen hij beseftte wat ik had gedaan, moest hij zo hard lachen dat zijn speeksel over de tafel vloog.

Er is in de loop der tijd veel geschreven over Bezos' befaamde lach. Het is een verrassende schaterlach met zijn hoofd achterover en zijn ogen gesloten terwijl het gebrul een kruising lijkt tussen dat van een parende zeeolifant en een elektrische drillboor. Vaak schiet hij in zo'n lach als niemand anders iets grappigs is opgevallen. In zekere zin is Bezos' lach een mysterie dat nooit is opgelost; je verwacht van iemand die zo gedreven en gefocust is, geen schaterlach als deze en verder is er niemand in zijn familie die ook zo lacht.

Werknemers kennen die lach vooral als een schrikbaar geluid dat gesprekken onderbreekt en degenen waartegen die gericht is, weer met beide benen op de grond zet. Meer dan één collega denkt dat hij het op een bepaalde manier opzettelijk doet, dat Bezos die lach gebruikt als wapen. 'Je kunt het niet verkeerd begrijpen,' aldus Rick Dalzell, Amazons voormalige hoofd informatie. 'Het is ontwapenend en bestraffend. Hij straft je ermee.'

Bezos las binnen een minuut of twee mijn persbericht en we bespraken wat ik met dit boek wilde, namelijk om voor de eerste keer het verhaal van Amazon diepgaand te beschrijven, van de aanvang begin jaren negentig op Wall Street tot vandaag. Ons gesprek duurde een uur. We spraken over andere belangrijke boeken over bedrijven die als model zouden kunnen dienen en over *Steve Jobs, de biografie* door Walter Isaacson, die vlak na het voortijdig overlijden van Apple's CEO verscheen.

We gaven toe dat het een ongelegen moment was om juist nu een boek over Amazon te schrijven en te verkopen. (Alle boekverkopers, in een winkel of online, van dit boek denken ongetwijfeld het hunne over dit onderwerp. De Franse mediagigant Hachette Livre, eigenaar van Little, Brown and Company, de uitgever die dit boek in Amerika op de markt brengt, heeft pas kortgeleden een schikking getroffen in een voortslepend proces met het Amerikaanse ministerie van Justitie en