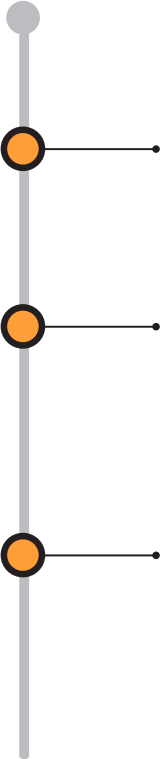


TIMELINE JEFF BEZOS



1964

Jeffrey Preston Jorgensen – de latere Jeff Bezos – wordt op 12 januari geboren in Albuquerque, New Mexico, VS.

1974

Als hij tien jaar is, krijgt Jeff te horen dat zijn vader Mike niet zijn biologische vader is. Mike Bezos is als zestienjarige Cubaanse vluchteling naar de VS gekomen, is later met Jeffs moeder getrouwd en heeft Jeff geadopteerd.

1986

Na een met prijzen overladen school- en studiecarrière studeert Jeff op tweeëntwintigjarige leeftijd af in computertechnologie en elektronica aan de Princeton-universiteit in New Jersey.



1990

Via een headhunter wordt Bezos binnengehaald bij D.E. Shaw, een Wall Street-bedrijf dat met computers werkt. Hij stuurt er een softwareteam aan.



1993

Jeff trouwt met MacKenzie Tuttle, een collega bij D.E. Shaw die aangetrokken werd door Jeffs schaterlach. Het stel kreeg vier kinderen en is nog steeds bij elkaar.



1994

In een van zijn ouders geleende auto rijdt Jeff met MacKenzie naar de westkust van de VS om daar zijn digitale boekwinkel te beginnen. 'Rijd maar vast, ik vertel onderweg wel waar naartoe,' zegt hij tegen het verhuisbedrijf, omdat hij nog niet weet waar hij zich wil vestigen. Het wordt Seattle.



1995

Op 16 juli opent Amazon.com de digitale deuren. Al na een week wordt het bel-letje dat bij elke bestelling klinkt uitgezet. Het gaat zo vaak dat het irritant wordt.



1997

De beursgang van Amazon op 15 mei brengt 54 miljoen dollar op en maakt Bezos meteen multimiljonair.



2000

De koers van het Amazonaandeel is zo gestegen dat Bezos al miljardair is, maar door het klappen van de dotcombubbel wordt zijn vermogen meer dan gehalveerd. Toch richt hij los van Amazon het bedrijf Blue Origin op, waarmee Bezos ruimtetoerisme mogelijk wil maken.



2005

Introductie van Amazon Prime, het abonnement dat recht geeft op gratis verzending. De meeste abonnees van het eerste uur zijn nog steeds lid.



2006

Amazon begint met het verhuren van computercapaciteit als cloudservice. Talloze start-ups en honderden grote bedrijven worden klant.



2013

Bezos wordt krantenmagnaat met de aankoop van de *Washington Post*. Uiteindelijk levert het hem een machtige nieuwe vijand op: president Trump.



2015

Amazon wordt op de beurs meer waard dan Walmart, het grootste detailhandelsconcern ter wereld met 8500 winkels en ruim twee miljoen werknemers.



2017

In juli stoot Bezos Bill Gates van de troon als rijkste man van de wereld.

VOORWOORD

In de zomer van 1994 leent Jeff Bezos de auto van zijn ouders en rijdt naar de westkust van de VS om een internetbedrijf te starten. Het doel is om het bedrijf, Amazon.com, de grootste boekwinkel ter wereld te maken. In 1994 neemt hij ook zijn eerste werknemer aan.

In 2017 overschrijdt het aantal werknemers van Amazon de vijfhonderdduizend. Amazon is een webwarenhuis dat driehonderd miljoen producten te koop aanbiedt, niet alleen boeken maar ook drillboormachines, bruidsboeketten, elektrische kluizen, robijnen oorhangers, tweezitsbanken en – opmerkelijk voor een site die in Indonesië noch in Nederland actief is – sambal oelek. Om het met een licht overdrijvende Amazonmanager te zeggen: op de site vind je alles, op vrachtvliegtuigen na.

Amazon is méér dan een webwinkel. Het is inmiddels ook een IT-bedrijf en mediaproducent. Amazon heeft honderden fysieke winkels en is bezig de mondiale retail- en transportsectoren onherken-

“Ik was als kind nerdy. Dat is trouwens niet veranderd.”

baar te veranderen. Veel analisten denken dat Amazon Apple binnenkort zal inhalen als waardevolste bedrijf ter wereld.

Maar wat Amazon ook is geworden en bezig is te worden, aan het roer staat nog steeds diezelfde Jeff Bezos (spreek uit *Beezos*, op zijn Nederlands, en niet *Biezos*, op zijn Engels – dit omdat zijn vader uit Cuba komt). Volgens de gangbare ondernemerswijsheid heb je in verschillende fases van een bedrijf verschillende bazen nodig: eerst de oprichter die het bedrijf met zijn of haar enthousiasme en ideeën van de grond krijgt, dan de manager die het

organiseert en verder laat groeien. Het is zaak dat de eerste tijdig het stokje aan de tweede overgeeft. Slechts zelden zie je dat iemand succesvol beide rollen vervult – en dus aan zichzelf het stokje overgeeft. Dat zag je bijvoorbeeld bij John D. Rockefeller en Bill Gates, ondernemers die in hun tijd tot de rijkste mannen op aarde uitgroeiden. Bezos deed hetzelfde. Hij is de Rockefeller van nu.

Waar komt dat succes vandaan? Is die Bezos zo superslim? Heeft hij bijzondere andere kwaliteiten? Of is hij gewoon de juiste man die op het juiste moment boeken op internet ging verkopen? De antwoorden op deze vragen zijn ja, ja en ja. Sinds zijn kindertijd staat de in de Amerikaanse staat Albuquerque geboren Bezos bekend als hyperintelligent. Hij is een uitzonderlijk gedreven ondernemer met een vechtlust die je niet meteen van zijn wat bleke gezicht afleest. En net als Rockefeller tijdens de opkomst van de olie-industrie en Gates tijdens die van de personal computer, startte Bezos

zijn onderneming precies op tijd om op de onstuimige groei van online shoppen in te kunnen spelen.

Maar als je zijn succes wilt afdoen als een gelukkige combinatie van een goed stel hersens en de juiste

“Het leven is te kort om met mensen die niet vindingrijk zijn door te brengen.”

timing, doe je Bezos te kort. De verbluffende macht van Amazon, een veelvraat die in de VS de helft van de online verkoop voor zijn rekening neemt, is geworteld in een aantal managementprincipes. En die principes worden door Bezos persoonlijk (soms met harde hand) bewaakt. Veel bedrijven zijn bekend met klantgerichtheid en sturen op cijfers, maar wat ze daar in de praktijk aan doen, verbleekt bij de haast militaire discipline die Bezos weet af te dwingen. Dat een bedrijf van deze omvang zo

doortrokken kan zijn van de wil en het gedachtegoed van één man, hebben we zelden eerder gezien. *Mark my words*, tot in lengte van jaren zal Amazon worden bestudeerd aan businessuniversiteiten over de hele wereld.

Rond de tijd dat Bezos in de auto op weg naar Seattle zijn businessplan zat te schrijven, ergens in 1994, begon ik in Nederland een tijdschrift om verslag te doen van de spannende ontwikkeling van de destijds splinternieuwe interactieve media. Maar laten we het zo zeggen: verschil moet er zijn. Met dat tijdschrift liep het iets anders af dan met Amazon. Nog weinig mensen hadden kaas gegeten van de onbegrensde mogelijkheden van internet, en het blad – *Multimedia Management* – stierf bij gebrek aan belangstelling een vroegtijdige dood.

Uiteraard bleef ik de opkomst van internet en zijn ambitieuze ondernemers volgen. Ik schreef erover voor kranten en tijdschriften. Als je me destijds overigens had verteld dat die kalende, charisma-

loze oprichter van Amazon het zou schoppen tot rijkste man ter wereld, *person of the year* volgens talrijke Amerikaanse bladen enzovoort enzovoort, had ik waarschijnlijk je mentale gezondheid in twijfel getrokken.

Wat me in de internetwereld aantrok, was dat de bedrijven die destijds werden opgericht op een verfrissende manier de gevestigde orde uitdaagden. De dotcombedrijven zaten vol met nerds die in slecht zittende pakken bezig waren de economie opnieuw uit te vinden. Voor traditionele hiërarchische structuren was weinig ruimte, ieders inbreng en creativiteit was nodig om de gewenste oplossingen te vinden, en dat sneller dan een ander bedrijf dat deed. Er was tegelijkertijd sprake van een harde overlevingsstrijd, veel inventiviteit en een informele sfeer.

Veel van die ingrediënten zijn nog steeds bij Amazon te vinden. Bezos is vaak bekritiseerd om de keiharde manier waarop hij met medewerkers

en concurrenten omgaat. Maar zelfs de grootste tegenstanders zullen moeten erkennen dat het innovatieve karakter van Amazon indrukwekkend is. Het bedrijf blijft zich in zo'n hoog tempo vernieuwen dat de concurrentie er geen vat op krijgt. Om dat voor elkaar te krijgen moet de organisatie functioneren als een efficiënte machine die toch voortdurend in staat is zich snel aan veranderende omstandigheden aan te passen. Die machine in het leven roepen is Bezos' grootste prestatie. De lessen die van zijn ondernemer- en leiderschap te leren zijn, staan in dit boek.

LES

1

DOE AAN SPIJTMINIMALISATIE

Grote levensbeslissingen hebben uiteenlopende gevolgen die vaak moeilijk te overzien zijn. Hoe moet je weten wat het beste is? De methode die Bezos aanraadt, is 'spijtminimalisatie'. Denk niet een maand of een jaar vooruit, maar denk aan jezelf als je tachtig jaar bent. En stel de vraag: van welke keuze zou ik de meeste spijt hebben? Bezos paste de methode toe toen hij moest kiezen tussen een veilig en goed betaald carrièrepad op Wall Street, en de onzekerheid van het ondernemerschap met Amazon.com. Stel dat het avontuur met Amazon was mislukt? 'Geen nood,' zoals Bezos in een interview zei. 'Ik zou als ik tachtig jaar was trots zijn dat ik het had geprobeerd.'

Het besef dat er een kleine bolleboos in huis rondloopt, begint bij Jeff Bezos' moeder door te dringen als haar zoon drie jaar oud is. Jeffje geeft te kennen dat hij per se een 'grotemensenbed' wil in hun huis in Albuquerque, in het zuiden van de Verenigde Staten, waar Jeff op 12 januari 1964 was geboren.

Maar het kinderledikant waarin hij slaapt, voldoet nog prima, vindt moeder. Toch krijgt Jeff zijn zin nadat ze een keer de slaapkamer was binnengelopen en zag dat de peuter bezig was met een schroevendraaier het ledikant te demonteren.

Een meer dan normale slimheid, nieuwsgierigheid en gedrevenheid zijn de opvallendste ingrediënten van de vroege jeugd van de Amazonoprichter. Als hij in een draaimolen zit, en de andere kinderen opgetogen naar hun moeder zwaaien, bestudeert Jeff de werking van de kabels en katrollen van het apparaat. Op de montessorischool waar hij als kleuter zit, kan hij zo verdiept in zijn werk zijn, dat de leerkracht hem met stoel en al moet oppakken om hem naar de volgende activiteit te brengen.

Wanneer Jeff als achtjarige hoog op een schooltest scoort, gaan zijn ouders op zoek naar speciaal onderwijs. Op een school in Houston, Texas, komt hij terecht in het Vanguard Program, een op hoogbegaafde kinderen gericht onderwijsprogramma

waarin veel aandacht is voor creativiteit en onafhankelijk denken. Leerlingen worden gestimuleerd om zelf oplossingen te verzinnen. Het programma past Jeff als een handschoen.

De schooldagen zijn lang. 's Ochtends om zeven uur neemt Jeff de bus om de dertig kilometer naar de school te overbruggen. Het basisschoolprogramma is pittig en omvat onder meer wiskunde, natuurkunde, Spaans en kunst. Daarnaast krijgen de leerlingen veel ruimte om zich als jonge ontdekkers uit te leven.

Jeff raakt geïntrigeerd door een 'oneindigheidskubus' – een apparaat met draaiende spiegels die een illusie van oneindigheid geven – die hij in een winkel zag. Op school bouwt hij het apparaat na. Drie natuurkundeprojecten van hem worden door de school ingestuurd naar een lokale wedstrijd, hoewel de meeste inzendingen van middelbareschoolkinderen afkomstig zijn. Jeff ontwerpt ook een statistisch onderzoek om de onderwijzers van de school

DENKEN ALS

JEFF BEZOS

Jeff Bezos wilde ook profiteren van de explosieve groei van internet en maakte een lijst met twintig kansrijke producten. Hij koos voor boeken en richtte Amazon op, wat al snel de grootste winkel ter wereld werd. Wat kunnen we leren van deze miljardair?

Peter van Lonkhuyzen verdiepte zich in de geboren ondernemer, een zuinige workaholic die niet bang is voor risico's en consequent zijn zakelijke principes doorvoert. Een strenge, soms humeurige baas, maar ook een vrijzinnige manager die een hekel heeft aan regels.

Hoe doen ze dat toch, de zakelijke genieën over wie we het ene na het andere succes horen? Lees het in de serie *Topondernemers*, waarin de successen (en de mislukkingen) van bekende Nederlandse en buitenlandse ondernemers worden ontrafeld.

HAYSTACK



9 789461 262707